

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA  
EMPRESA “ALEDWI” EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
EMPRESARIAL**

**EDWIN ANTONIO CHAMBA CÓNDOR**  
Email: [djewans\\_06@hotmail.es](mailto:djewans_06@hotmail.es)

**Director: Ing. Freddy Vásquez.**  
Email: [sked-co@hotmail.com](mailto:sked-co@hotmail.com)

**Quito, junio 2012**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Edwin Antonio Chamba Cóndor bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**EDWIN ANTONIO CHAMBA CONDOR**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por el señor Edwin Antonio Chamba Condor, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Freddy Vásquez.**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTOS**

**He aprendido que el mundo quiere vivir en la cima de la montaña, sin saber  
que la verdadera felicidad está en la forma de subir la escarpada  
(Gabriel García Márquez)**

Agradezco a Dios, por regalarme un camino lleno de obstáculos que me permitieron valorar cada segundo de mi vida.

A mi madre, quien me regalo su amor incondicional y nunca dejó que mi voluntad se doblegue.

Gracias por darme un ejemplo de superación constante y lograr que mi fe en Dios nunca desaparezca.

A mi padre, quien con su sabiduría y fortaleza ha permitido la culminación de esta meta en mi vida.

A mis hermanos, por soportar mis locuras, ser los confidentes de mis alegrías y tristezas.

A mis Amigos, por su amistad en las buenas y malas situaciones, tanto en la vida universitaria como en lo personal.

Gracias a ustedes conocí el verdadero significado de una amistad sincera.

Al Ingeniero Freddy Vásquez por su paciencia y por compartir sus valiosos conocimientos conmigo, además de enseñarme que la influencia de un excelente profesor jamás desaparecerá con el tiempo.

A mi Comunidad Neocatecumenal, quienes forman parte de mi vida y han sido participes en la fe, colaboradores, amigos y hermanos.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a toda mi familia, quienes siguen presentes en este mundo y aquellos que se adelantaron en el viaje a la eternidad, me supieron apoyar con su amor, paciencia, sabiduría y confianza.

**Edwin**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>1</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 TEMA PROPUESTO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 ALCANCE .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.5 OBJETIVO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>4</b>
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
<b>1.6 LA EMPRESA.....</b>	<b>5</b>
1.6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	5
1.6.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA .....	6
<b>CAPITULO 2.....</b>	<b>8</b>
<b>2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 FUNDADORES.....	8
2.1.2 ESTILO DE DIRECCIÓN.....	9
2.1.2.1 Estilo Autocrático .....	9
2.1.2.2 Estilo Paternalista .....	10
2.1.2.3 Estilo Laissez faire.....	10
2.1.2.4 Estilo Democrático .....	11

2.1.2.5	Estilo Burocrático .....	11
2.1.2.6	Estilo Participativo.....	12
2.1.3	VALORES CORPORATIVOS .....	13
2.1.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	13
2.1.4.1	Organización Formal .....	14
2.1.4.2	Organización Informal.....	14
2.1.4.3	Organigrama Aledwi.....	15
2.1.5	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	15
2.1.5.1	Planificación .....	16
2.1.5.2	Organización.....	16
2.1.5.3	Dirección.....	16
2.1.5.4	Control .....	17
<b>2.2</b>	<b>MACROENTORNO .....</b>	<b>17</b>
2.2.1	FACTORES ECONÓMICOS.....	17
2.2.1.1	Producto Interno Bruto PIB .....	17
2.2.1.2	Inflación .....	20
2.2.1.3	Economía de Quito .....	22
2.2.2	FACTORES SOCIALES Y CULTURALES .....	22
2.2.3	FACTORES GEOGRÁFICOS DEL ECUADOR.....	23
2.2.4	FACTORES POLÍTICOS.....	25
2.2.4.1	Microempresas en Ecuador.....	25
2.2.5	FACTORES TECNOLÓGICOS .....	27
<b>2.3</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>28</b>
2.3.1	CLIENTES.....	29
2.3.2	PROVEEDORES.....	31
2.3.3	COMPETENCIA .....	32

2.3.4	PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA PCI .....	33
<b>2.4</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>35</b>
2.4.1	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM35	
<b>2.5</b>	<b>MATRIZ DE HOLMES O PRIORIZACIÓN.....</b>	<b>36</b>
2.5.1	PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES DE ALEDWI .....	37
2.5.2	PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS DE ALEDWI.....	39
2.5.3	PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS DE ALEDWI .....	40
2.5.4	PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES DE ALEDWI .....	42
<b>2.6</b>	<b>ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE Y EFI.....</b>	<b>43</b>
2.6.1	MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS) .....	43
2.6.2	MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES ITERNOS).....	45
<b>2.7</b>	<b>ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>48</b>
2.7.1	MATRIZ FODA DE ALEDWI .....	48
<b>2.8</b>	<b>MATRIZ DE HOLMES .....</b>	<b>51</b>
2.8.1	ESTRATEGIAS DE HOLMES .....	54
<b>2.9</b>	<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC .....</b>	<b>54</b>
2.9.1	PROCEDIMIENTO.....	55
<b>2.10</b>	<b>LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).....</b>	<b>58</b>
<b>CAPITULO 3.....</b>		<b>64</b>
<b>3</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1</b>	<b>FUENTES DE DATOS .....</b>	<b>64</b>



3.1.1	Información Primaria .....	64
3.1.2	Información Secundaria .....	65
<b>3.2</b>	<b>OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>66</b>
3.2.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	66
<b>3.3</b>	<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>67</b>
3.3.1	BENEFICIOS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	67
3.3.2	PROCESO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	67
3.3.3	TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	69
3.3.4	DETERMINACIÓN DEL MERCADO META .....	71
<b>3.4</b>	<b>ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>71</b>
3.4.1	ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN Y ESCALAS .....	71
3.4.2	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	72
3.4.3	DISEÑO DEL CUESTIONARIO .....	74
<b>3.5</b>	<b>EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>74</b>
3.7.1	TRABAJO DE CAMPO .....	74
<b>3.6</b>	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>75</b>
3.6.1	ANÁLISIS BIVARIADO .....	100
<b>3.7</b>	<b>ENCUESTA CLIENTE INTERNO .....</b>	<b>107</b>
3.7.1	APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	107
3.7.2	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	107
<b>3.8</b>	<b>ELECCIÓN DEL SEGMENTO .....</b>	<b>116</b>
3.8.1	MERCADO OBJETIVO .....	117
<b>3.9</b>	<b>ESTIMACIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>118</b>
3.9.1	ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	119

3.9.1.1	Valor del mercado actual .....	120
3.9.1.2	Participación del mercado.....	121
3.9.1.3	Pronóstico de prendas a producir.....	123
<b>3.9.1.4</b>	<b>Conclusión .....</b>	<b>126</b>
3.9.2	ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	127
3.9.2.1	Tendencias de la demanda .....	127
3.9.2.2	Tendencias del Mercado .....	128
3.9.2.3	Pronóstico de la Demanda .....	129
3.9.2.4	Demanda Insatisfecha .....	131
<b>3.9.2.5</b>	<b>Conclusión .....</b>	<b>132</b>
3.9.3	POSICIONAMIENTO.....	132
3.9.4	TIPOS DE POSICIONAMIENTO .....	133
3.9.5	POSICIONAMIENTO DE ALEDWI .....	134

## **CAPITULO 4..... 137**

### **4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... 137**

#### **4.1 MISIÓN CORPORATIVA..... 137**

#### **4.2 VISIÓN CORPORATIVA..... 138**

#### **4.3 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES ..... 138**

#### **4.4 VALORES ORGANIZACIONALES..... 139**

#### **4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ..... 140**

##### 4.1.1 OBJETIVO CORPORATIVO..... 140

##### 4.1.2 OBJETIVOS DEL MARKETING ..... 140

#### **4.6 OPCIONES ESTRATÉGICAS..... 141**

##### 4.6.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA ..... 141

4.6.1.1	Definición de estrategia corporativa .....	142
4.6.2	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO .....	142
4.6.2.1	Posicionamiento para obtener ventaja competitiva de Aledwi.....	142
4.6.2.2	Diferenciaciones de Aledwi.....	143
4.6.2.3	Ventaja competitiva de Aledwi.....	144
4.6.2.4	Estrategias de mercado para Aledwi.....	145

## **CAPITULO 5..... 145**

### **5 PLAN OPERATIVO MARKETING MIX..... 145**

#### **5.1 CALIDAD DEL PRODUCTO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE..... 145**

5.1.1	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO .....	145
5.1.1.1	Atributos del producto .....	146
5.1.1.2	Cartera de productos de Aledwi.....	146
5.1.1.3	Diferenciación de productos .....	149
5.1.1.4	La marca .....	150
5.1.1.5	La presentación .....	151
5.1.1.6	Empaque .....	151
5.1.2	CALIDAD DEL PRODUCTO .....	152
5.1.3	LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	154

#### **5.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX ..... 154**

#### **5.3 ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE ACCIÓN ..... 156**

5.3.1	MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	158
5.3.2	MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO .....	160
5.3.3	PERSPECTIVAS.....	161

<b>5.4</b>	<b>PLAN OPERATIVO.....</b>	<b>162</b>
<b>5.5</b>	<b>CONTROL.....</b>	<b>171</b>
5.7.1	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	171
<b>5.6</b>	<b>CONTROL.....</b>	<b>173</b>
5.6.1	RETROALIMENTACIÓN.....	175
<b>CAPÍTULO 6.....</b>		<b>178</b>
<b>6</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>178</b>
<b>6.1</b>	<b>ANÁLISIS COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN.....</b>	<b>178</b>
6.1.1	SERVICIOS.....	178
6.1.2	MANTENIMIENTO .....	179
6.1.3	SUELDOS Y SALARIOS .....	180
<b>6.2</b>	<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE ALEDWI</b>	
	<b>181</b>	
6.2.1	EGRESOS.....	182
6.2.2	INGRESOS .....	183
<b>6.3</b>	<b>FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS.....</b>	<b>184</b>
<b>6.4</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL PLAN DE</b>	
	<b>MARKETING A LA GESTIÓN DE ALEDWI.....</b>	<b>187</b>
6.4.1	PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN.....	187
<b>6.5</b>	<b>ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	
	<b>188</b>	
6.5.1	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL CAPITAL	191

<b>6.6 RAZONES FINANCIERAS.....</b>	<b>194</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>198</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>198</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>200</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>201</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>204</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Ubicación de la empresa .....	6
Gráfico 2- Logotipo (Aledwi).....	7
Gráfico 3 - Organigrama Aledwi.....	15
Gráfico 4 – PIB real del primer trimestre del 2011 .....	18
Gráfico 5 – PIB no petrolero del primer trimestre del 2011 .....	18
Gráfico 6– Contribución al crecimiento del PIB no Petrolero .....	19
Gráfico 7 – Inflación desde enero-2000 hasta julio-2011 .....	21
Gráfico 8 – Mapa geográfico del Ecuador.....	24
Gráfico 9– Microempresas en Ecuador .....	26
Gráfico 10– Investigaciones científicas por millón de habitantes.....	27
Gráfico 11– Análisis FODA .....	48
Gráfico 12 – Esquema de la matriz PEYEA.....	60
Gráfico 13– Ubicación de Aledwi en la Matriz PEYEA.....	63
Gráfico 14 – Resumen de edades .....	75
Gráfico 15– Género de los encuestados .....	76
Gráfico 16– Sector de residencia.....	77
Gráfico 17 – Uso de las prendas .....	78
Gráfico 18– Frecuencia de uso .....	79
Gráfico 19– Frecuencia de uso y Género .....	80
Gráfico 20 – Prendas utilizadas .....	81
Gráfico 21 – Análisis de Precios .....	83
Gráfico 22– Tipo de empaque .....	84
Gráfico 23 – Competencia de Aledwi .....	86
Gráfico 24 – Conocimiento de Marca .....	87
Gráfico 25 – Comparación Conocimiento de Marca.....	88
Gráfico 26– Características del producto-Diseño.....	89
Gráfico 27– Características del producto-Precio.....	90
Gráfico 28– Características del producto-Calidad.....	91
Gráfico 29– Características del producto- Atención al cliente.....	92
Gráfico 30– Medios publicitarios .....	93

Gráfico 31– Artículos complementarios – Corbata.....	95
Gráfico 32– Artículos complementarios – Falda.....	96
Gráfico 33– Artículos complementarios – Pantalones .....	97
Gráfico 34– Artículos complementarios – Chaquetas.....	98
Gráfico 35– Artículos complementarios – Cinturones.....	99
Gráfico 36– Frecuencia de uso y Tipo de prenda.....	100
Gráfico 37– Precio y Tipo de prendas .....	102
Gráfico 38– Prenda y Competencia.....	103
Gráfico 39– Prenda y Competencia.....	105
Gráfico 40– Empaque y Competencia.....	106
Gráfico 41– Género Cliente Interno .....	108
Gráfico 42– Volumen de Producción .....	109
Gráfico 43– Características del Producto .....	111
Gráfico 44– Características del Producto .....	112
Gráfico 45– Clima Laboral.....	114
Gráfico 46– Control departamental .....	115
Gráfico 47– Publicidad de Aledwi .....	116
Gráfico 48– Participación del Mercado.....	122
Gráfico 49– Evolución de la camisa.....	129
Gráfico 50– Mapa Perceptual .....	135
Gráfico 51– Mapa Perceptual.....	136
Gráfico 52– Tipos de estrategias .....	142
Gráfico 53– Camisas para Uniforme .....	147
Gráfico 54– Cartera de productos – A la Medida.....	148
Gráfico 55– Marca.....	151
Gráfico 56– Empaque del producto.....	151
Gráfico 57– Mapa estratégico corporativo .....	160
Gráfico 58– Perspectivas .....	161
Gráfico 59– Ingreso por ventas años 2010 y 2011 .....	183

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1– Producto Interno Bruto, 2000-2010.....	19
Tabla 3– Clientes Aledwi .....	30
Tabla 4– Proveedores Aledwi.....	31
Tabla 5– Matriz PCI de ALEDWI.....	34
Tabla 6– Matriz POAM de ALEDWI .....	35
Tabla 7– Matriz Priorización Oportunidades ALEDWI.....	38
Tabla 8– Matriz Priorización Oportunidades ALEDWI.....	39
Tabla 9– Matriz Priorización Fortalezas de ALEDWI.....	41
Tabla 10– Matriz EFE de ALEDWI.....	44
Tabla 11– Matriz EFI de ALEDWI.....	47
Tabla 12– Matriz FODA .....	50
Tabla 13– Matriz Holmes de Estrategias de Aledwi .....	53
Tabla 14– Matriz de Perfil Competitivo MPC de Aledwi.....	56
Tabla 15– Participación por empresas en el mercado de Quito .....	57
Tabla 16– Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA .....	59
Tabla 17– Matriz PEYEA.....	61
Tabla 18– Tipos de segmentación .....	69
Tabla 19- Datos para el cálculo de la muestra.....	73
Tabla 20– Resumen de edades .....	75
Tabla 21– Género de los encuestados.....	76
Tabla 22– Sector de residencia.....	77
Tabla 23– Uso de las prendas .....	78
Tabla 24– Frecuencia de uso .....	79
Tabla 25– Frecuencia de uso y Género .....	80
Tabla 26– Prendas utilizadas .....	81
Tabla 27– Análisis de Precios .....	82
Tabla 28– Tipo de empaque .....	84
Tabla 29– Competencia de Aledwi .....	85
Tabla 30– Conocimiento de Marca .....	87



Tabla 31– Características del producto-Diseño.....	88
Tabla 32– Características del producto-Precio.....	90
Tabla 33– Características del producto-Calidad.....	91
Tabla 34– Características del producto- Atención al cliente.....	92
Tabla 35– Medios publicitarios.....	93
Tabla 36– Artículos complementarios – Corbata.....	95
Tabla 37– Artículos complementarios – Falda.....	96
Tabla 38– Artículos complementarios – Pantalones.....	97
Tabla 39– Artículos complementarios – Chaquetas.....	98
Tabla 40– Artículos complementarios – Cinturones.....	99
Tabla 41– Frecuencia de uso y Tipo de prenda.....	100
Tabla 42– Precio y Tipo de prendas.....	101
Tabla 43– Prenda y Competencia.....	103
Tabla 44– Frecuencia de Uso y Competencia.....	104
Tabla 45– Empaque y Competencia.....	106
Tabla 46– Edad Cliente Interno.....	107
Tabla 47– Género Cliente Interno.....	108
Tabla 48– Volumen de Producción.....	109
Tabla 49 – Uso del Producto.....	110
Tabla 50– Características del Producto.....	111
Tabla 51– Características del Producto.....	112
Tabla 52 – Precio de la competencia.....	113
Tabla 53– Clima Laboral.....	113
Tabla 54– Control departamental.....	114
Tabla 55– Publicidad de Aledwi.....	115
Tabla 56– Número de prendas vendidas anualmente en Quito.....	119
Tabla 57– Precio de Camisas y blusas.....	120
Tabla 58– Valor del mercado actual.....	121
Tabla 59– Participación del Mercado.....	121
Tabla 60– Pronóstico de Oferta 2012.....	124
Tabla 61– Pronóstico de Oferta 2012.....	124
Tabla 62– Pronóstico de Oferta 2013.....	125

Tabla 63 – Pronóstico de Oferta 2014 .....	125
Tabla 64 – Pronóstico de Oferta 2015 .....	126
Tabla 65– Demanda Actual 2011 .....	127
Tabla 66– Datos Históricos de la Demanda .....	128
Tabla 67– Pronóstico de la Demanda 2012 .....	129
Tabla 68– Pronóstico de la Demanda 2013 .....	130
Tabla 69 – Pronóstico de la Demanda 2014 .....	130
Tabla 70 – Pronóstico de la Demanda 2014 .....	131
Tabla 71 – Demanda Anual Proyectada 2011-2015 .....	131
Tabla 72– Matriz Axiomática –Principios corporativos.....	139
Tabla 73 – Matriz Axiomática – Valores corporativos .....	140
Tabla 74– Matriz de objetivos por Perspectivas.....	141
Tabla 76 –Cartera de productos - Uniformes .....	147
Tabla 77–Cartera de productos – A la Medida.....	148
Tabla 78 – Matriz de Estrategias propuestas – Calidad en el producto.....	153
Tabla 79– Matriz de Estrategias propuestas – Lealtad y satisfacción del cliente.....	154
Tabla 80– Estrategias del Marketing Mix .....	155
Tabla 81– Estrategias.....	156
Tabla 82– Matriz de Alineación Estratégica .....	158
Tabla 83 – Producto – Estrategia 1 .....	162
Tabla 84– Producto – Estrategia 2.....	163
Tabla 85– Producto – Estrategia 4.....	163
Tabla 86– Producto – Estrategia 5.....	164
Tabla 87 – Producto – Estrategia 6.....	165
Tabla 88– Producto – Estrategia 3.....	165
Tabla 89– Producto – Estrategia 7.....	166
Tabla 90– Producto – Estrategia 11.....	166
Tabla 91– Producto – Estrategia 8.....	167
Tabla 92– Producto – Estrategia 9.....	168
Tabla 93– Producto – Estrategia 10.....	169
Tabla 94– Valor de Inversión por Estrategias .....	170
Tabla 95 – Cuadro de mando integral .....	172

Tabla 96 – Matriz de control perspectiva Financiera .....	173
Tabla 97– Matriz de control perspectiva Cliente.....	174
Tabla 98– Matriz de control perspectiva Interno.....	174
Tabla 99– Matriz de control perspectiva .....	175
Tabla 100– Matriz de Retroalimentación de Perspectiva Financiera .....	175
Tabla 101– Matriz de Retroalimentación de Perspectiva Cliente .....	176
Tabla 102– Matriz de Retroalimentación de Perspectiva Interno .....	177
Tabla 103– Matriz de Retroalimentación de Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.....	177
Tabla 104– Servicios básicos .....	179
Tabla 105– Costo de mantenimiento .....	179
Tabla 106– Nómina Aledwi .....	180
Tabla 107– Gastos de Fabricación Aledwi.....	180
Tabla 108– Gastos de Administración Aledwi.....	181
Tabla 109– Costos de productos vendidos .....	181
Tabla 110– Presupuesto de Egresos Aledwi.....	182
Tabla 111– Ingresos por Ventas 2009 - 2010.....	184
Tabla 112– Flujo de Fondos Proyectados sin Estrategias .....	186
Tabla 113– Presupuesto de Inversiones de Aledwi.....	187
Tabla 114 – Flujo de fondos con Estrategias.....	189
Tabla 115 – Comparación de Flujos.....	190
Tabla 116– Interpretación del VAN .....	192
Tabla 117- Flujo de fondos esperados con estrategias .....	193
Tabla 118– Análisis horizontal del Balance General .....	195

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 FORMULACIÓN DE LA ENCUESTA.....	205
Anexo 2 FORMULACIÓN DE LA ENCUESTA.....	208

## RESUMEN

El presente proyecto de titulación trata sobre el diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Aledwi ubicada en la ciudad de Quito, su actividad principal es la confección y comercialización de camisas, blusas y uniformes empresariales, por esto que el objetivo fundamental de este proyecto es crear un método óptimo de comercialización para el producto.

El estudio da inicio con el análisis de la situación actual de la empresa con miras a establecer estrategias de marketing que mejoren la situación y permita el posicionamiento de sus productos, sustentado con un presupuesto del plan de Marketing.

Se realizaron encuestas a en tres lugares importantes de la ciudad de Quito tanto para el norte, centro y sur. Con la finalidad de determinar gustos y preferencias del mercado y además la oferta existente.

Una vez obtenida la información, se procedió a elaborar detalladamente el análisis de cada una de las preguntas y con los resultados elaborar el plan de marketing para que el producto se acople a las necesidades que el cliente tiene.

Con el análisis de la investigación de mercados se determina que el posicionamiento de Aledwi será por precio o calidad, para lograr este objetivo se desarrollan tres estrategias generales como es disminuir los costos en la confección, innovación en la atención del cliente y promocionar a la empresa y sus productos en los medios de comunicación.

La inversión total del proyecto esta alrededor de \$ 49.203,00, el mismo que estará financiado por la CFN y como una segunda alternativa el BNF, el dinero estará distribuido en un vehículo de entrega, la ampliación de la planta y la adquisición de nueva maquinaria.

Con el presente proyecto se espera un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 82.011,83, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 45%, Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) de 11,89% siendo esto óptimo dentro del sector.

Por los antecedentes expuestos se determina que el proyecto que se aplicará en la empresa para la confección de las prendas y su nuevo método de comercialización es rentable y beneficia a los propietarios.

## **ABSTRACT**

This undergraduate thesis deals with the design of a strategic marketing plan for the company Aledwi located in the city of Quito, its main activity is the manufacture and sale of shirts, blouses and uniforms business, so that the fundamental objective of this project is to create an optimal method for product marketing.

The study begins with an analysis of the current situation of the company in order to establish marketing strategies to improve the situation and allow the positioning of their products, the same that will be supported with the presentation of a budget for the development of a plan Marketing.

The surveys made in three important places of the city of Quito for the north, center and south. In order to determine tastes and preferences of the market and also the existing supply.

Once the information was elaborated in detail the analysis of each of the questions and the results of developing the marketing plan for the product engages the customer needs is also a way to determine technical equipment, machinery and materials required garment in order to develop and offer optimum quality garments.

With the analysis of market research determined that the positioning of Aledwi be the price and quality, to achieve this objective we develop three general strategies such as reducing costs in manufacturing, innovation in the customer's attention and promote the business and their products through radio and internet without a high cost.

The total investment of the project is around \$ 49,203.00, the same that will be funded by the NFL and as a second alternative the BNF, the money will be distributed in a delivery vehicle, the plant expansion and the acquisition of new machinery.

The present project is expected Net Present Value (NPV) of \$ 82,011.83, an Internal Rate of Return (IRR) of 45%, and minimum attractive rate of return (MARR) of 11.89% being optimal within this sector.

From the preceding information it is determined that the project will be implemented in the company for making garments and new marketing method is cost effective and beneficial owners.



# **CAPÍTULO 1**

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 TEMA PROPUESTO**

Plan estratégico de marketing para la empresa “ALEDWI” en la ciudad de Quito.

### **1.2 ALCANCE**

El proyecto de titulación es una investigación que concierne a un problema o conjunto de problemas en un área definida de la ciencia y explica lo que se sabe de él previamente, lo que se haría para resolverlo, lo que sus resultados significan, y dónde o cómo se pueden proponer progresos y cambios, más allá del campo delimitado por el trabajo.

El presente proyecto es de aplicación a la “Camisería Aledwi” ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito. Este estudio busca implementar un Plan Estratégico de Marketing, para mejorar la comercialización de camisas a la medida y uniformes empresariales.

El estudio da inicio con el análisis de la situación actual de la empresa con miras a establecer estrategias de marketing que mejoren la situación y permita el posicionamiento de sus productos, el mismo que se sustentará con la presentación de un presupuesto para la elaboración de un plan de Marketing.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, formulación y puesta en marcha, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos.

El Marketing permite realizar una investigación profunda de las actividades de la organización mediante herramientas que ayudan a conocer el entorno de la

empresa, los mismos que indican el comportamiento del mercado y las necesidades del cliente.

Las técnicas de Investigación Directas a utilizar son:

- Entrevistas con el personal Administrativo de Aledwi.
- Observación de Aledwi para determinar los implementos a utilizar y el recurso humano necesario para llevar a cabo las actividades.
- Encuestas.
- Entrevistas externas.
- Visitas a clientes y proveedores.

El presente proyecto de titulación se realiza por medio del aporte de conocimientos por parte del investigador.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La “Camisería Aledwi”, en el análisis de sus operaciones, presenta un descenso en el volumen de ventas, con respecto a periodos anteriores ya que en el mercado aparecen empresas competidoras que ofrecen productos similares a un precio más bajo y con mayor variedad.

El descenso en el volumen de ventas, puede llevar a la empresa a perder su participación en el mercado, lo cual afectará en sus utilidades y beneficios de operación.

La situación creada por las ventas de la empresa y la pérdida de la participación en el mercado determinará la necesidad de definir nuevos canales de distribución, incremento de la fuerza de ventas y un plan estratégico de mercadeo.

“Aledwi” ha tomado en cuenta dichos factores, y ha procurado mantener los costos bajos para que el precio final del producto no se vea afectado,

especialmente en lo que se refiere a la confección de las camisas para los uniformes, porque es una prenda que por lo general es un poco más económica que una camisa confeccionada a la medida.

Hay muchos segmentos del mercado que no se han tomado en cuenta, además se debe poner en marcha otras alternativas para llegar hasta el cliente y no esperar su visita. Porque el ser humano en la actualidad no quiere perder mucho tiempo en realizar actividades simples, las personas quieren que se les facilite la toma de decisiones y si ese fuera el caso nosotros estaríamos en la capacidad de asesorarlo en su vestimenta cuando se refiere a los trajes de etiqueta, y si hablamos de los uniformes, se puede trabajar en conjunto con la organización que desea adquirir el producto, para que su inversión sea la más acertada y no le represente un costo elevado.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

El diseño de un plan Estratégico de Marketing para la Camisería “Aledwi” es importante ya que constituye un valioso documento que sirve de base para la ejecución de acciones, con el fin de alcanzar los objetivos planteados a través de las estrategias propuestas, así también permite precisar la secuencia de las actividades que se van a llevar a cabo, complementada con su correspondiente presupuesto.

Además el diseño del presente plan permitirá controlar, medir y evaluar el impacto de las estrategias propuestas para la permanencia en el mercado y el incremento de su rentabilidad.

Las estrategias actualmente aplicadas de acuerdo al Gerente Propietario de la empresa no responden en su totalidad a las actuales necesidades del mercado por lo que se hace necesario un Plan Estratégico de Marketing que permita a la empresa la permanencia en el mercado y el progresivo incremento de la utilidad en el negocio a través de un adecuado direccionamiento de acciones.

El Diseño del Plan Estratégico de Marketing para la empresa requiere la identificación de las necesidades y principales expectativas del mercado

objetivo, lo que servirá de base para la formulación de los objetivos de marketing y de nuevas estrategias. Con la tecnología de punta, la industria textil nacional puede competir con su similar extranjera de igual a igual, además las exportaciones de prendas de vestir hacia varios destinos se han incrementado, dando como resultado que el producto del mercado ecuatoriano, se exponga en las mejores vitrinas del mundo.

“Aledwi” confecciona camisas a la medida y quiere vender uniformes empresariales, mismos que se los entregue en dos diferentes segmentos de mercado, en almacenes de ropa y en las diferentes empresas a nivel nacional, quienes se interesan en mantener una pulcritud y buena presencia entre sus empleados. Algo que se debe destacar del proyecto, es el incremento de plazas de trabajo que se creará por su ejecución, la empresa modificará sus esquemas de trabajo, y conllevará a que el mercado lo acoja de un modo positivo y sus productos sean demandados en mayor número.

## **1.5 OBJETIVO DEL ESTUDIO**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Aledwi, con el fin de direccionar acciones de mercadeo que permita alcanzar la permanencia en el mercado e incremento de la rentabilidad.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un análisis del entorno interno y externo sobre el cual se desarrolla la empresa ALEDWI.

Realizar una investigación de mercados que permita identificar la posición de la empresa respecto a la competencia.

Identificar las necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales mediante la realización de una Investigación de Mercado.

Determinar la segmentación y elección del Mercado Objetivo.

Establecer un Direccionamiento Estratégico que permita posicionar a la empresa ALEDWI.

Elaborar un Estudio Financiero del Plan de Marketing que cuantifique en términos monetarios los diversos componentes de este plan de acción.

Establecer parámetros de medición, evaluación y monitoreo para el cumplimiento de los objetivos planteados.

## **1.6 LA EMPRESA**

### **1.6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Camisería “Aledwi” es una microempresa que se dedica a la confección y distribución de camisas y uniformes empresariales en las ciudades de Quito, Ibarra, Otavalo y Ambato.

Se trabaja con maquinaria moderna, tanto en el área de corte, confección y planchado. Lo que permite que la calidad del producto sea garantizada, y la producción generada sea en mayor volumen. Se cuenta con 10 personas para la confección, planchado y empacado de las prendas, mismas que dominan su área de desempeño y las actividades que se designan de acuerdo a las necesidades de la organización.

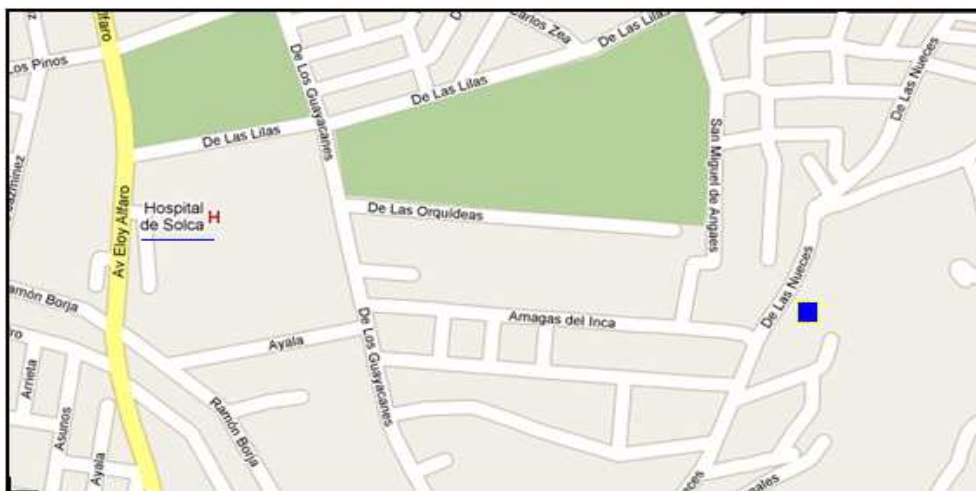
La cartera de productos está conformada principalmente por camisas y blusas. Aunque también se pretende comercializar trajes formales, camisetas y chompas mediante las alianzas estratégicas que se logrará con varias sastrerías y talleres de la capital. El objetivo es ofrecer opciones amplias y variadas para una vestimenta pulcra y completa, además brindar la elegancia y

el confort tanto para los uniformes como para las prendas que sean confeccionadas con exclusividad para los clientes.

## 1.6.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La camisería Aledwi se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Quito, sector del Inca, Barrio Amagasi en la calle Las Nueces y Amagasi una cuadra antes de la Iglesia. Para una mejor ubicación, tomamos como referencia el Hospital de SOLCA, y la Embajada de USA, que se encuentran por el mismo sector.

Gráfico 1- Ubicación de la empresa



**Fuente:** (Google Earth, 2011)  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

## ANTECEDENTES

Aledwi cuando empezó su actividad contaba con una máquina que tenían ya varios años de uso, sin que esto sea un factor que afecte la calidad para la confección y gracias a un crédito de El Banco Nacional de Fomento, se adquiere un par de maquinas para incrementar la capacidad de producción.

Poco a poco las camisas se dan a conocer por la calidad de trabajo, y los clientes mayoristas empiezan a interesarse para adquirir el producto. Mientras tanto se pensaba promocionar un poco mejor las camisas en el mercado, ya que hasta ese momento no se tenía una visión clara de cómo hacer que el producto llegue a un segmento de mercado mayor. La mejor opción que se tenía era las ferias artesanales que existían en las diferentes ciudades del Ecuador, y de esta manera llegar a más personas y demostrar el excelente trabajo que se tiene para la confección.

La perseverancia y el trabajo duro dieron como resultado muchos pedidos por parte de empresas prestigiosas para que se realicen uniformes, y es así como se puede incrementar el taller y finalmente establecerse en su sitio de residencia actual, en el Barrio Amagasí.

**Gráfico 2-** Logotipo (Aledwi)



**Fuente:** Archivo Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

## **CAPITULO 2**

### **2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

El objetivo de la presente investigación es realizar un estudio minucioso de la situación externa e interna de la empresa y de su producto, a fin de poder definir las estrategias adecuadas que permitan cumplir con los objetivos buscados por Aledwi.

#### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cultura organizacional, también conocida como atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de valores y normas que comparten sus miembros. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

Aledwi mantiene una relación basada en la comunicación con sus trabajadores, buscando el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pero siempre apoyados en los buenos valores como el respeto, puntualidad, la integridad y solidaridad tanto para los integrantes de la organización como para los clientes.

##### **2.1.1 FUNDADORES**

Segundo Chamba, fundador de la camisería Aledwi, nació en la parroquia Pasa, a 30 minutos de la ciudad de Ambato, cuna de grandes artesanos y sastres.

Aprendió la profesión con un maestro de la localidad, y una vez adquirido los conocimientos decide salir de su pueblito a la edad de 20 años y buscar oportunidades en la ciudad de Quito.



Desarrolló su experiencia en varios talleres de la capital, y es en la Camisería “Suprema” en el sector del Inca, que adquiere mayores conocimientos para luego tomar la decisión de poner su propio negocio.

Con su esposa, Rosa Cóndor, establecen un pequeño taller en el barrio San Isidro del mismo Sector, y empiezan a trabajar con obras de costura para los moradores del barrio.

## **2.1.2 ESTILO DE DIRECCIÓN**

Dentro de la administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales que van desde el administrador autocrático hasta el permisivo, el democrático o el integrador.

### **2.1.2.1 Estilo Autocrático**

El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos. (AMADO SALGUEIRO, 2007, Pág. 66)

En el Estilo Autocrático, el directivo se reserva las siguientes funciones:

- Define los objetivos y metas (o los problemas).
- Selecciona las alternativas posibles de acción.
- Evalúa las diferentes alternativas.
- Decide cual alternativa se llevará a cabo.
- Hace los encargos a sus subordinados (define funciones y tareas)
- Controla la acción (compara lo real con lo presupuestado).

Esto significa que seleccionará personal no muy profesional, que haga las cosas tal y como él se las define.

### **2.1.2.2 Estilo Paternalista**

Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad. (AMADO SALGUEIRO, 2007, Pág. 67)

La labor de los líderes paternalistas es que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo. Siempre se debe tener mucho cuidado con las promesas que se plantean, ya que si no se logra el objetivo tienden a caer en constantes desánimos, engaños y frustrados por falsas promesas.

### **2.1.2.3 Estilo Laissez faire**

El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. (AMPARO RAMOS LÓPEZ, 2009, Pág. 65)

Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

Características de líderes que aplican este estilo:

- Prefieren normas claras.
- Se mantienen en el fondo.
- Tienden a posición neutral.
- Influyen poco en el logro de objetivos.
- Influyen poco al clima laboral

#### **2.1.2.4 Estilo Democrático**

El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente. (STEPHEN P. ROBBINS, 2010, Pág. 347)

Existe una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones:

- En conjunto se definen metas y objetivos.
- Se seleccionan las alternativas posibles.
- Se evalúan
- Se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir.
- El Administrador se reserva la asignación de tareas, y el control.

#### **2.1.2.5 Estilo Burocrático**

La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas. La burocracia es la organización eficiente por excelencia, para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas. (AMPARO RAMOS LÓPEZ, 2009, Pág. 125)

La burocracia tiene las siguientes características:

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Carácter racional y división del trabajo.
- Jerarquía de autoridad.

- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Especialización de la administración

#### **2.1.2.6 Estilo Participativo**

El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado. (AMADO SALGUEIRO, 2010, Pág. 67)

El directivo solamente se reserva el Control, partiendo del principio, que el control está en función de la responsabilidad y por lo tanto no es delegable, así que en este estilo se resuelve en conjunto:

- La definición de los objetivos,
- La selección de las alternativas de acción posibles,
- La evaluación de ellas,
- La elección de la alternativa óptima y
- La asignación de tareas,

En el caso de Aledwi, desde que su número de colaboradores aumento, se ha implementado un estilo participativo y democrático, ya que al tener un ambiente de trabajo acogedor, los resultados y las actividades de los trabajadores se optimiza.

### **2.1.3 VALORES CORPORATIVOS**

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Aledwi cuenta con los siguientes valores corporativos:

- La responsabilidad se refiere al cumplimiento total y satisfactorio de obligaciones y tareas por parte del personal que labora en la empresa.
- La calidad en la empresa se relaciona directamente con la confección y venta de productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.
- La disciplina ayuda a mantener el orden interno de la empresa al mismo tiempo que permite ser una organización eficiente.
- La puntualidad se refiere al aprovechamiento del tiempo para cumplir con los objetivos planteados.
- La unidad y solidaridad permite trabajar en conjunto para alcanzar un mismo objetivo, manteniendo lo establecido en la misión de la empresa.
- La comunicación que trata sobre lograr el bienestar y satisfacción de los clientes, mediante una excelente relación pública.
- La eficiencia y eficacia se reflejan en el cumplimiento a cabalidad de los objetivos de la empresa, con la contribución de cada individuo, optimizando los recursos.

### **2.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional son las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

#### **2.1.4.1 Organización Formal**

Una organización formal es aquella que busca objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a) El trabajo, el cual es dividido.
- b) Las personas asignadas al trabajo.
- c) El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d) Las relaciones entre las personas ó las unidades de trabajo.

#### **2.1.4.2 Organización Informal**

A cualquier trabajador le podrá resultar conveniente conocer la estructura formal de la organización, ya que le informará sobre el puesto que ocupa. El conocimiento de la estructura informal le facilitará información sobre cuestiones como las relaciones entre sus jefes y compañeros, la posibilidad de relacionarse con personas o las oportunidades de ascenso.

La estructura informal se caracteriza por lo siguiente:

- Está poco o nada planificada, las conexiones entre personas surgen de las relaciones espontáneas.
- Las relaciones establecidas entre los miembros pueden ser muy fuertes y duraderas, e incluso suelen saltarse las barreras jerárquicas.

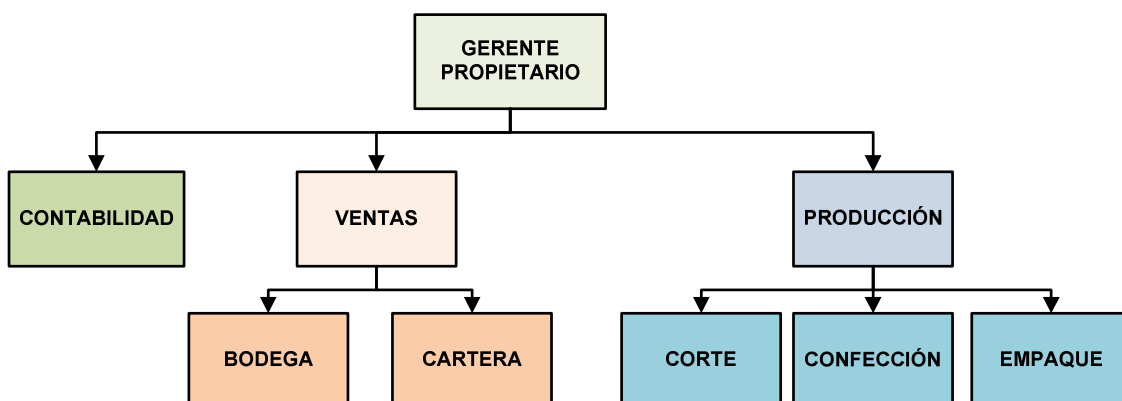
Se convierte en el instrumento a través del cual se canalizan ciertas informaciones que las estructuras formales no podrían asumir.

### 2.1.4.3 Organigrama Aledwi

La empresa Aledwi a través de su estructura de tipo funcional por áreas pretende obtener la especialización de sus empleados en las diferentes áreas a fin de facilitar el desarrollo de las actividades de manera coordinada y que responda a lineamientos y objetivos de la organización.

El gráfico 3 muestra el tipo de estructura que la empresa posee ya que ha sido producto de la creación de la gerencia y su desarrollo se debe al crecimiento que la empresa ha alcanzado en los últimos tiempos, al ser una organización de carácter microempresarial, el organigrama está sometido a cambios y con plena apertura hacia el crecimiento.

**Gráfico 3 - Organigrama Aledwi**



**Fuente:** Archivo Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### 2.1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. (ARTHUR G. BEDEIAN, 2007, Pág. 74)

### **2.1.5.1 Planificación**

La planificación “representa el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planificación es la piedra angular para formular buenas estrategias” (FRED R. DAVID, 2001, Pág. 86)

En el caso de la empresa Aledwi la planificación en lo que al desempeño se refiere, está a cargo del Gerente Propietario que se ayuda de las opiniones de los socios de la empresa cuando se trata de la toma de decisiones de trascendental importancia para la misma.

### **2.1.5.2 Organización**

El propósito de cualquier empresa es el de alcanzar un esfuerzo coordinado a través del establecimiento de tareas y su correspondiente asignación a cada una de las áreas. (FRED R. DAVID, 2001, Pág. 86)

Aledwi para la organización de sus actividades tiene a sus respectivos encargados, quienes cuentan con responsabilidades específicas de su área además cuentan con la autoridad para la toma de decisiones

### **2.1.5.3 Dirección**

La dirección o también llamada influencia “es el proceso de orientar las actividades del personal de la organización en las direcciones apropiadas. Las direcciones apropiadas son por su puesto aquellas que conducen al logro de los objetivos del sistema administrativo.” (CERTO SAMUEL, 2009)

La dirección que se lleva a cabo en Aledwi es de forma básica a través de la influencia de los empleados haciendo uso de un claro liderazgo al interior de la



organización, excelente comunicación y el fomento de buena relaciones laborales, factores que han permitido a la empresa alcanzar un crecimiento y desarrollo, hechos que han contribuido al establecimiento de objetivos organizacionales más ambiciosos.

#### **2.1.5.4 Control**

El control en una empresa se refiere a todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados. (CERTO SAMUEL, 2009)

Aledwi lleva a cabo el control de las actividades a través de la Gerencia y los encargados de las respectivas áreas, quienes realizan comparaciones continuas de los datos obtenidos con los proyectados y planificados.

## **2.2 MACROENTORNO**

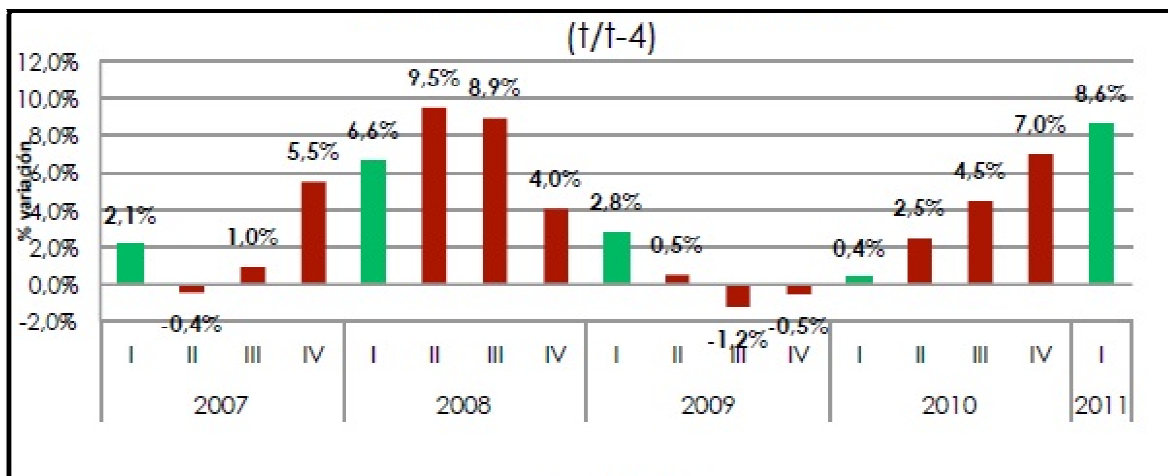
El análisis externo pretende identificar cuántas y cuáles son las oportunidades y amenazas que influyen en la organización, en la producción y comercialización de su producto.

### **2.2.1 FACTORES ECONÓMICOS**

El siguiente análisis está relacionado con la intención de desarrollar destrezas que permitan facilitar la toma de decisiones, aunque la inflación en el Ecuador parece haberse estabilizado, algunos indicadores muestran peligrosos síntomas que deben ser afrontados.

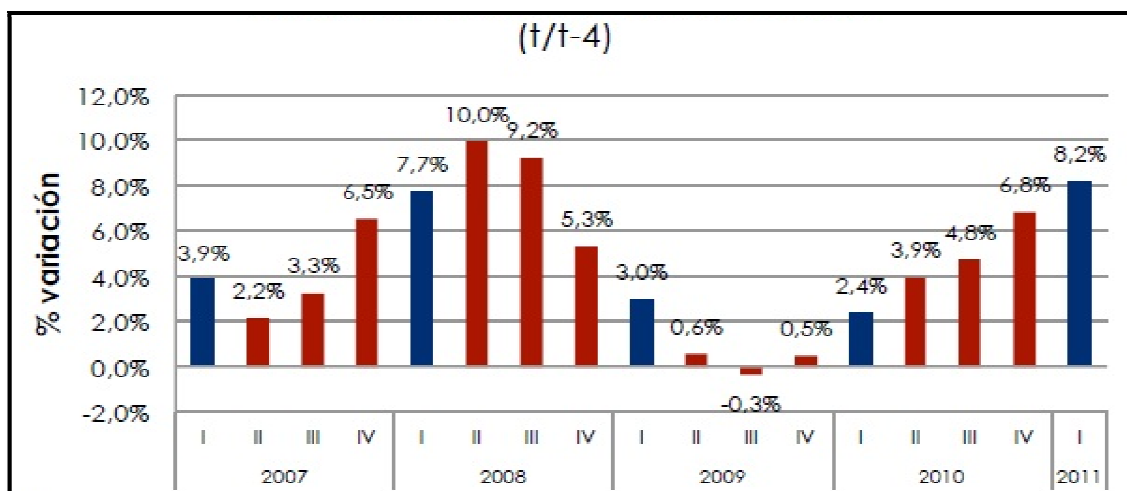
#### **2.2.1.1 Producto Interno Bruto PIB**

La cifra de crecimiento del PIB real del primer trimestre del 2011 confirma que la economía ecuatoriana se encuentra en una etapa de crecimiento sostenido. Con éste, son cinco trimestres consecutivos que la economía crece, y a tasas cada vez mayores. El PIB creció al 8.6%, comparado con el mismo período del año anterior. Esta es la cifra más alta alcanzada en un primer trimestre.

**Gráfico 4 – PIB real del primer trimestre del 2011**

Fuente: BCE  
Elaborado por: Edwin Chamba

De igual forma, el PIB no petrolero registró un crecimiento importante del 8.2%, que, así mismo, se convierte en la tasa de variación más alta registrada en un primer trimestre, durante la última década.

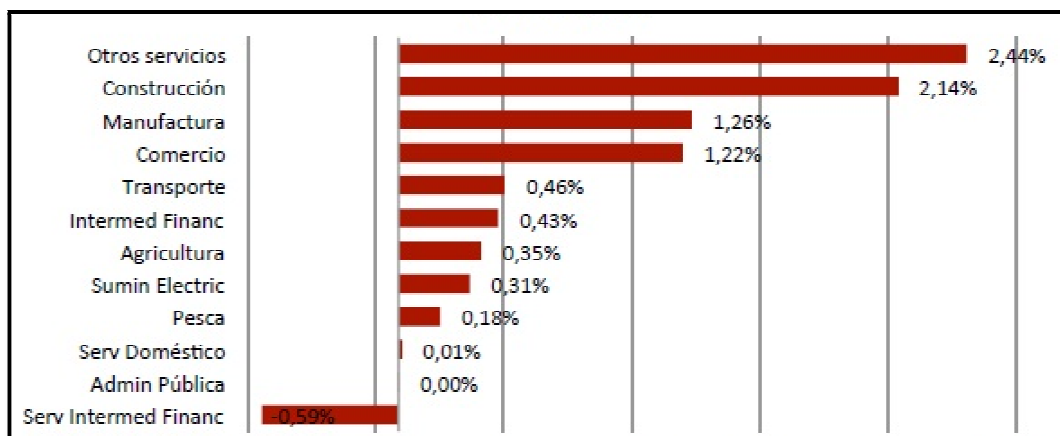
**Gráfico 5 – PIB no petrolero del primer trimestre del 2011**

Fuente: BCE  
Elaborado por: Edwin Chamba

Este crecimiento es, sobre todo, explicado por el aumento en otros servicios, que incluye a aquellos ofrecidos a las empresas y a los hogares, hoteles, bares, restaurantes, comunicaciones, alquiler de viviendas, educación y salud.

Este sector contribuyó con 2,44%, del 8.2% que creció el PIB No Petrolero Total. Así mismo, la construcción explicó una gran parte del crecimiento no petrolero (2,14%) al igual que manufactura (1,26%) y comercio (1,22%).

**Gráfico 6–** Contribución al crecimiento del PIB no Petrolero



**Fuente:** BCE

**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Tabla 1–** Producto Interno Bruto, 2000-2010

<b>P.I.B. Millones de dólares</b>	
Enero-31-2010	57.978.00
Enero-31-2009	52.022.00
Enero-31-2008	54.209.00
Enero-31-2007	45.504.00
Enero-31-2006	41.705.00
Enero-31-2005	36.942.00
Enero-31-2004	32.646.00
Enero-31-2003	28.409.00
Enero-31-2002	24.718.00
Enero-31-2001	21.271.00
Enero-31-2000	16.283.00

**Fuente:** BCE, CEDATOS

**Elaborado por:** Edwin Chamba

Mediante el PIB, podemos indicar el nivel de vida de un país, Si este indicador crece más deprisa que la población, se considera que el nivel de vida de la ciudadanía aumenta y viceversa.

### **2.2.1.2 Inflación**

La inflación es el aumento persistente y generalizado de los precios, medidos en base al alza de los 75 productos que conforman la canasta familiar básica. Históricamente, en nuestro país, la inflación se ha dado como resultado de las fluctuaciones en las economías actuales, sumado a la anticipación y especulación por sucesos futuros inciertos que ocasionan un aumento en la demanda que no puede ser abastecida por la oferta.

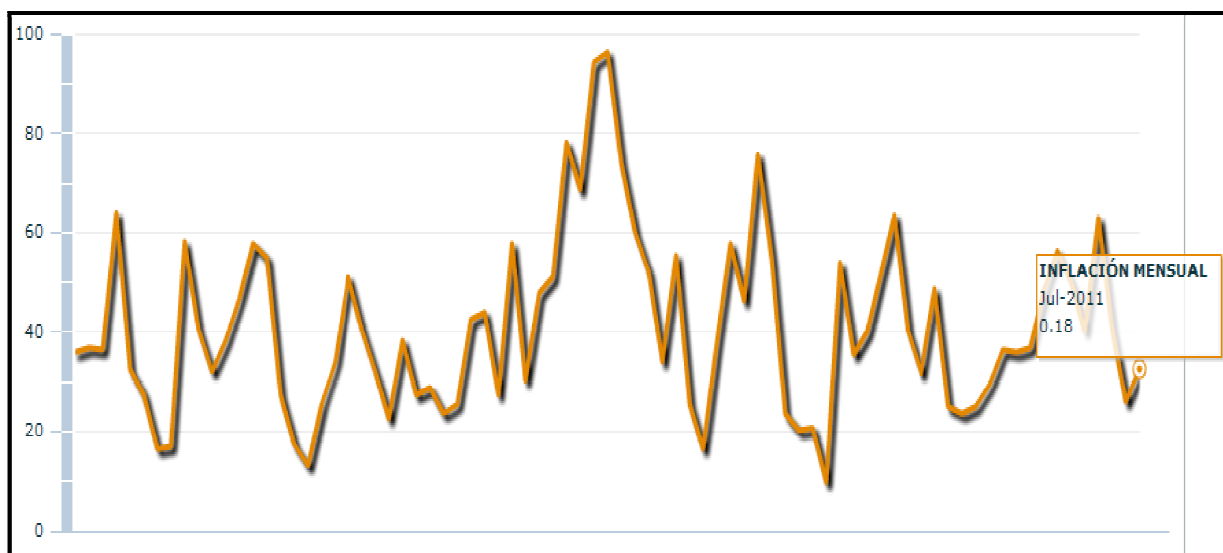
El proceso inflacionario genera un efecto dominó que afecta todas las fichas de la economía. El gasto social, según cifras del SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador), tiende a ser menor durante períodos de alta inflación. A menor gasto social, mayor pobreza. La pobreza, a su vez, está ligada a los salarios. A menores salarios, hay menor consumo y la economía se estanca.

La apertura comercial ayudó a reducir la inflación en el Ecuador en esta década: mientras los precios de los bienes y servicios que se comercializan con el resto del mundo fue 0,26%, los correspondientes a los bienes no transables fue del 2,90% y esta ha sido la constante en estos últimos años. Pero, además de las importaciones, la oferta de producción nacional ha aumentado más rápidamente que en décadas anteriores y esto contribuyó a que la oferta agregada creciera (6% en promedio) en forma suficiente para satisfacer la demanda.

Según datos del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), la inflación obtenida en enero de 2008 del 1,14% es la más alta que el Ecuador ha tenido desde hace cinco años. Para analistas las razones principales son:

- El aumento de 30 dólares a la remuneración mensual unificada de los trabajadores.
- El aumento de impuestos a los consumos especiales (ICE).
- La reforma tributaria.
- Los precios internacionales de las materias primas.
- El gasto público desbocado por los ingresos extras del petróleo.
- Un ambiente hostil a la inversión privada.
- El aumento generalizado de costos que afecta al aparato productivo.
- La reducción drástica cuando no la paralización de nuevos proyectos que permitan mantener el ritmo de la actividad económica.

**Gráfico 7** – Inflación desde enero-2000 hasta julio-2011



**Fuente:** BCE, CEDATOS  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Como observamos en el grafico, desde el año 2000 existió en el país muchas variaciones en la inflación, destacandose la que sucedió en el 2008 como se puede ver claramente en el grafico como el punto mas alto.

También se muestra el punto de la inflación actual, con el cual se deduce que nos encontramos a un nivel bajo con relación a otros años anteriores.

### **2.2.1.3 Economía de Quito**

Quito, desde su fundación, ha sido una ciudad de múltiples contrastes. Su complicada ubicación geográfica y su variada herencia cultural han forjado una ciudad en la que la cultura se ha convertido en el eje de muchas de las actividades cotidianas de sus habitantes. Una serie de eventos culturales son el matiz permanente de la ciudad. A su vez, estos eventos se convierten en impulsores de una serie de actividades económicas, sobre todo las relacionadas con el comercio.

Asimismo las grandes empresas petroleras en el Oriente ecuatoriano, hasta las empresas florícolas en el norte de la capital. Por ello, gran parte de la tributación nacional se concentra en la ciudad de Quito. Del mismo modo, un grupo de actividades sociales y culturales de ámbito regional también tiene lugar en la capital.

Estas y muchas más características hacen de Quito un lugar atractivo para invertir y para desarrollar negocios, en los que tanto el sector privado como el sector público son actores críticos en generar estas condiciones.

Para Aledwi, el mercado capitalino es muy atractivo debido al desarrollo que ha tenido en los últimos años, por consiguiente el producto es apreciado y la demanda de las prendas también tiene una tendencia al incremento.

## **2.2.2 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES**

“El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos

básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.” (KOTLER, 1985)

Por esta razón es importante para la empresa considerar el comportamiento social y cultural, las ventas del producto se verán afectadas de acuerdo a los gustos de los clientes, las tendencias y modas de las personas.

### **2.2.3 FACTORES GEOGRÁFICOS DEL ECUADOR**

Se denomina así al conjunto de circunstancias astronómicas y geográficas que influyen en la determinación de los distintos tipos de clima del planeta.

Los factores son:

- Movimiento de la tierra.
- Altitud.
- Latitud.
- Corrientes Marinas.
- Disposición del Relieve.
- Distancia de Tierras y Mares.

**Gráfico 8** – Mapa geográfico del Ecuador



**Fuente:** Ecuaworld.com.ec  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Ecuador se encuentra sobre la línea ecuatorial terrestre por lo cual su territorio se encuentra en ambos hemisferios. Comprende dos espacios distantes entre sí: el territorio continental al noroeste de América del Sur con algunas islas adyacentes a la costa y, el archipiélago o provincia insular de Galápagos, que se encuentra a casi 1.000 kilómetros de distancia del litoral ecuatoriano en el Océano Pacífico.

Limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú. Al oeste con el Océano Pacífico. La extensión del país es de 256.370 kilómetros cuadrados, debido a la presencia de la cordillera de los Andes y según la influencia del mar, el Ecuador se halla fragmentado en diversos climas. Además, a causa de su ubicación tropical, cada zona climática presenta sólo dos estaciones definidas: húmeda y seca.

El clima, sufre cambios bruscos y la vestimenta también debe ir acorde a dichos escenarios y en este aspecto Aledwi debe estar preparado para poner



en el mercado prendas que se acoplen a las necesidades del cliente, en las distintas variedades de tela, que cubrirán esos requerimientos.

#### **2.2.4 FACTORES POLÍTICOS**

“Se refiere al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, los órganos de presentación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.” (SERNA, 1996)

La política económica es la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países. Esta estrategia utiliza la manipulación de ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos.

En la actualidad Ecuador cuenta con un gobierno que pretende cambiar el sistema político, y ya que las leyes están favoreciendo a las microempresas, es importante que se tome en cuenta este hecho para el análisis.

##### **2.2.4.1 Microempresas en Ecuador**

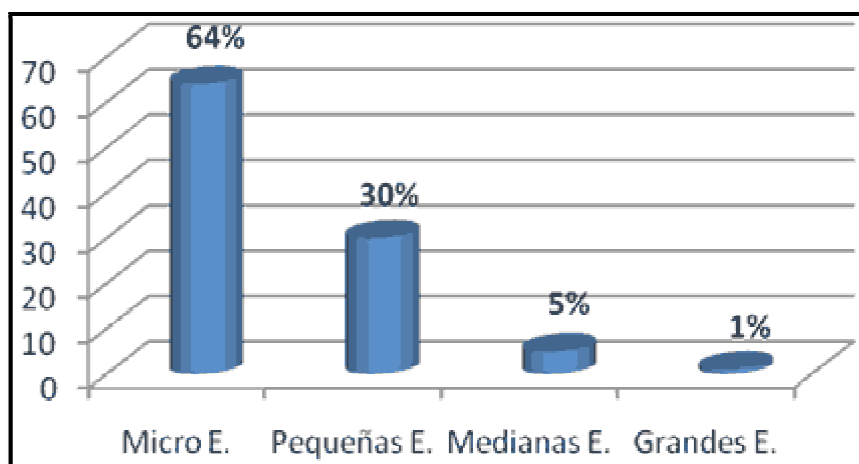
De acuerdo a la Real Academia Española, PYME es utilizado para hacer referencia a la pequeña y mediana empresa. En Ecuador, las PYMES han sido históricamente actores importantes en la generación de empleos y proveedores de bienes y servicios básicos para la sociedad.

Por ejemplo, varios sectores generan los siguientes porcentajes de plazas de empleo:

- Alimentos (20,7%)
- Textil y confecciones (20,3%)
- Maquinaria y equipos (19,9%)
- Productos químicos (13,3%)

En América Latina, este tipo de empresa es la principal fuente de trabajo con alrededor de 57 millones de microempresas, brindando empleo a por lo menos 110 millones de personas. Para el año 2009, en el caso de Ecuador, las microempresas proporcionaron trabajo a un total de 1'018,135 personas, lo cual representó el 25% de la mano de obra urbana. Actualmente, de las 551.130 entidades económicas, (Datos INEC, 2011) el 64% (286.232) son consideradas microempresas, de las cuales el 60% se asientan en las provincias de Guayas y Pichincha, seguidas con el 20% en Azuay, Manabí y Tungurahua y el 15,6% restante en otras provincias.

**Gráfico 9–** Microempresas en Ecuador



**Fuente:** INEC, 2010

**Elaborado por:** Edwin Chamba

No obstante, la mayoría de las microempresas opera en la informalidad, debido al tiempo que toma abrir un negocio (65 días) y los procedimientos que estos involucran.

Para su financiamiento, la mayoría de microempresarios inicia sus actividades gracias a sus ahorros personales, mientras que los préstamos a familiares o amigos e instituciones financieras formales suelen ser la segunda fuente de financiamiento utilizada por las microempresas.

## 2.2.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

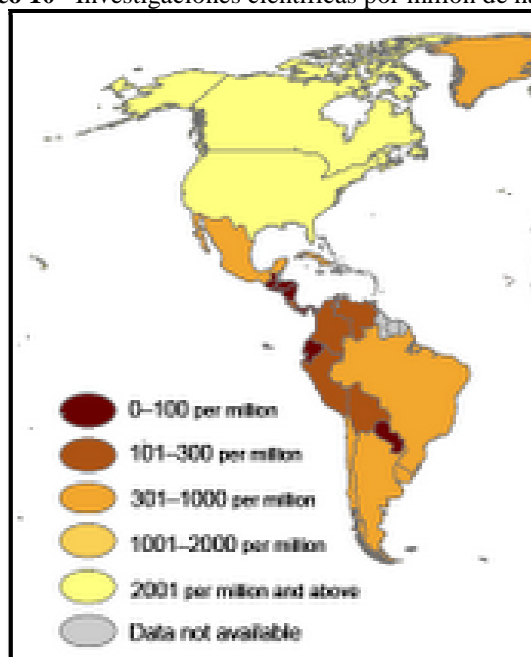
Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontrarán con que sus productos no satisfacen la necesidad del cliente.

Las empresas que se incorporan al cambio tecnológico verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán. Entre los factores tecnológicos hay que destacar:

- Nuevos materiales
- Productos o procesos de producción.
- Mejoras en el transporte de las personas y mercancías.
- Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones.

La tecnología en Ecuador es bastante escasa, lo cual nos ha traído graves consecuencias con respecto al desarrollo, ya que la falta de ésta no permite avanzar de una manera óptima en el mercado competitivo a nivel mundial.

**Gráfico 10**– Investigaciones científicas por millón de habitantes



**Fuente:** UNESCO

**Elaborado por:** Edwin Chamba

En la actualidad el gobierno de turno, nos muestra el comportamiento que todos hemos tenido desde hace varios años atrás. La inversión en el sector informático por parte de las instituciones públicas ha ido desde los US\$100 mil hasta los US \$20 millones, dando un impulso en las compras estatales de hardware, software y otras soluciones informáticas en los últimos años.

Para el sector textil, existen grandes adelantos en tecnología, mismo que facilita e incrementa la producción. Aledwi ha tratado en lo posible de mantenerse a la par de dichos adelantos, pero si es necesario incrementar el número de maquinas en el taller, con el objetivo de perfeccionar y optimizar la mano de obra y la materia prima.

### **2.3 ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, es complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- Detectar fortalezas y debilidades, de ese modo, diseñar estrategias.

El análisis interno de Aledwi se realiza en base a la investigación de clientes, proveedores y competencias. Además mediante la realización de matrices de marketing se obtendrá los principales factores internos que influyen a la empresa.

### 2.3.1 CLIENTES

“Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización” (DICCIONARIO DE MARKETING, 2011)

Cuando Camisería Aledwi empezó su funcionamiento, los clientes fueron los vecinos y conocidos de la localidad, aunque en esos tiempos, no poseía el nombre que en la actualidad tiene. Con el transcurso del tiempo y gracias a las referencias de varias personas, se logra llegar a ferias interprovinciales, y de esta forma se da a conocer la calidad con la que se confeccionaba las camisas.

Es así como se logra ser proveedor de varias empresas de toda índole, entregándoles camisas y blusas para los uniformes del personal, por ejemplo instituciones como:

- Banco Pichincha.
- Banco del Pacifico.
- Consejo Provincial de Pichincha.
- Municipio de Quito
- Ministerio del Medio Ambiente

Aledwi, ha decidido diversificar su cartera de productos, ya que gracias a la reputación que se ha ganado en las instituciones, el producto es requerido en forma individual por los clientes satisfechos con los uniformes. Es por este motivo que se ha pensado incrementar el mercado, entregando además trajes completos, es decir chaquetas, pantalones, chalecos, y adjuntándole la camisa o la blusa dependiendo del caso.

En la actualidad, los clientes que se han incrementado son instituciones educativas, empresas de seguridad, y compañías de transporte. Ya que gracias a los referentes de las demás instituciones, y a la calidad con la que se trabaja, se pudo ingresar y ser el proveedor de los uniformes. Como podemos ver en la

tabla 2, la cartera de cliente de Aledwi es amplia y es su mayoría están ubicados en la ciudad de Quito:

**Tabla 2– Clientes Aledwi**

<b>REGISTRO DE CLIENTES ALEDWI</b>			
<b>Nº</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>MAIL</b>
1	ABAT CARLOS ERICO	7741038	yafake_6@hotmail.com
2	ABRAHAM JUAN CARLOS	4333737	insidepc.sas@gmail.com
3	ABRAHAM LUIS EMETERIO	6231161	sumistarventas@hotmail.com
4	ACOSTA ARNOLDO RUBEN	8326144	imendez@computiendas.pe
5	ACOSTA EPIFANIO	3663834	gidacomputer@hotmail.com
6	ACOSTA HECTOR AMALIO	4038813	sistec1peru@hotmail.com
7	BAEZ DELIA EULALIA	4315630	jafed@ajcima.com
8	BAEZ RICARDO	4249683	ventas-tech@hotmail.com
9	BAEZ ROLANDO	5514243	inde@datacontrolperu.com
10	BAKA CARLOS RAUL	5514243	adrypro18jn@hotmail.com
11	BALBERDI GUIDO MANUEL	5514243	
12	BALBUENA ALDO RUBEN	4248177	zairavanessa@gmsglobalsac.com
13	BALDOVINO DOMINGA	2400122	md-cleintes@hotmail.com
14	BALLATORE MARIA ROSA	4886148	
15	CABRAL ELBA ESTER	4376396	tuntuniana@yahoo.com
16	CABRAL ELBIO	3056000	
17	CABRERA GRISELDA SILVIA	5216975	ufaodiestebitan@hotmail.com
18	CABRERA JUAN MANUEL	5619200	
19	CARRERA ANA AMANDA	3453212	luiskevers@hotmail.com
20	CARRIO GERARDO FRANCISCO	5308580	jorgeduardosaa@hotmail.com
21	CHAVEZ MARIO ALBERTO	3682546	willytrujillo_77@hotmail.com
22	CHAZARRETA MANUEL FERNAN	3634642	
23	CHECNAK S.A.	3856789	natypast15_adri@hotmail.com
24	CUELLAR JORGE JUSTINIANO	4107578	
25	CUENCA ANGEL ANTONIO	3443038	lupeplaneta@hotmail.com
26	CUETO HECTOR GREGORIO	4122398	pamby18@hotmail.com
27	CUETO NORBERTO OMAR	5627972	rutyutyfruty@yahoo.com
28	DIAZ RODOLFO LUIS	5398347	eliju2307@hotmail.com
29	ENRIQUEZ RAFAEL	4517494	cpaulvladimir@yahoo.com
30	EPINAL FRANCISCO MARTIN	3847434	winpao_06@hotmail.com
31	ERCEG ADOLFO AMBROCIO	3678633	
32	LARREA RAMON MERCEDES	4915887	

33	LAS HERAS S.R.L.	4771396	jjuanjj@hotmail.com
34	MALDONADO NICASIO GERMAN	4060076	
35	MARTINEZ OMAR CESAR	4361706	augustad_2@hotmail.com
36	MARULICH HECTOR ANDRES	5644548	
37	PEDROZO INOCENCIO	4347475	
38	PONCE ADRIAN	4034075	espadablanca777@hotmail.com
39	QUINTANA FANNY NOEMI	4946697	
40	QUIROS MARTA JOSEFA	4393733	evaguz@yahoo.es
41	QUINCHUELA 1	5077377	
42	QUINCHUELA 2	3321265	fabrico1996@hotmail.com
43	QUINCHUELA 3	3003219	hfnico@hotmail.com
44	REDEL ENRIQUE	4753017	
45	REY JUAN MANUEL	2925785	jose_fc182@hotmail.com
46	RIOS JULIO CESAR	3064244	
47	RIVAS GLADYS ESTHER	5254350	rafael_orrego@hotmail.com
48	ROLANDO RODRIGUEZ	3980760	jorgesoria13@hotmail.com
49	SERVIN ALFREDO ANTONIO	4813101	jsislema@andinante.net
50	SOTO PEDRO	4144761	

**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### 2.3.2 PROVEEDORES

Proveedor se considera a la persona o sociedad que suministrar productos o servicios que deben satisfacer unas especificaciones de calidad y requisitos fijados.

En la tabla 3 se muestran las empresas proveedoras de Aledwi:

**Tabla 3– Proveedores Aledwi**

<b>PROVEEDORES ALEDWI</b>			
<b>Nº</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>MAIL</b>
1	<b>TEXPAC</b>	2476-733	texpac@texpac.com.ec

2	<b>POLITEX</b>	3564-879	
3	<b>PINTO</b>	2595-059	
4	<b>BOTOPERLA</b>	2476-574	
5	<b>JOSÉ PUEBLA</b>	2460-388	ventas@insumos.com.ec
6	<b>DUVA BORDADOS</b>	3087-445	duvabordados@bordados.com
7	<b>PF GROUP</b>	2484-648	
8	<b>H&amp;H</b>	2576-378	texhh@hotmail.com
9	<b>PAPELERÍA MODERNA</b>	2522-775	pmoderna@hotmail.com
10	<b>PINTEX</b>	2448-333	pintex@telas.com

**Fuente:** Aledwi

**Elaborado por:** Edwin Chamba

Como podemos observar en el cuadro de resumen, Aledwi tiene un grupo pequeño de empresas que proveen materia prima y suministros. La organización debería buscar nuevos proveedores porque corre mucho riesgo en lo que se refiere a su poder de negociación, mismo que en la actualidad es limitado.

### 2.3.3 COMPETENCIA

“Un mercado donde el juego de la competencia es libre es un mercado en el que las empresas, independientes entre ellas, ejercen la misma actividad y compiten para atraer a los consumidores.” (Definición legal, 2008)

La principal competencia de Aledwi, son las empresas y micro empresas que confeccionan uniformes empresariales, trajes y camisas en la ciudad de Quito. Para nombrar unos poco tenemos:

- Camisería inglesa.
- Trajes el Universitario.
- Camisería Suprema.



- Confecciones Éxito.
- Club Paris.
- Camisería Elegant Fashion.

#### **2.3.4 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA PCI**

“El perfil de la capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que la presenta el medio externo.” (SERNA, 2009, Pág. 42)

La matriz PCI, se obtiene de la siguiente manera:

Seleccionamos los factores del microambiente; fortalezas y debilidades que pueden ayudar a contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades de ALEDWI.

Se examina y determina los factores de acuerdo a estas cinco categorías:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad del Talento Humano
- Capacidad Tecnológica.

Cuando se tenga los factores clasificados por categorías procedemos a evaluar si es una fortaleza o debilidad de importancia alta, media o baja; así como también el impacto que tendrá dentro de la organización.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la mismas con relación a su grado (A,M y B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M), bajo (B).

Tabla 4– Matriz PCI de ALEDWI

DIAGNÓSTICO INTERNO - PCI										
N°	Variables	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	<b>Capacidad Directiva</b>									
1.1	Fidelidad del Cliente	X						X		
1.2	Otorga motivación a los empleados		X						X	
1.3	Buena comunicación entre el personal		X					X		
1.4	Cultura de buena atención en el cliente	X						X		
1.5	Empresa es de tipo familiar					X				X
2	<b>Capacidad Competitiva</b>									
2.1	Brindar servicios de costura extra al cliente	X						X		
2.2	Variedad en telas (nacionales e internacionales)	X							X	
2.3	No tiene cobertura nacional de su producto					X			X	
2.4	Falta de vehículos de entrega				X			X		
3	<b>Capacidad Financiera</b>									
3.1	Buen manejo contable	X							X	
3.2	Apertura crediticia en instituciones financieras	X						X		
3.3	Falta de un local propio de exhibición y venta				X			X		
3.4	Bajo porcentaje de liquidez				X			X		
3.5	Mal sistema de cobro				X			X		
4	<b>Capacidad Talento Humano</b>									
4.1	Experiencia en comercialización de productos	X						X		
4.2	Poseer empleados con alta experiencia		X						X	
4.3	Alto promedio de edad en los trabajadores					X				X
4.4	Estímulos al personal	X							X	
5	<b>Capacidad Tecnológica</b>									
5.1	Trabajar con maquinaria nueva		X						X	

**Fuente:** Investigación Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

La matriz POAM y PCI, son matrices que nos sirve para la recopilación de las fortalezas, oportunidades y amenazas del medio y el impacto que puede causar en la organización.

Es así que una vez realizada la matriz POAM y PCI en Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas.

## 2.4 ANÁLISIS EXTERNO

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovecharlas y eludirlas.

### 2.4.1 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM

“El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.” (SERNA, 2009)

Para realizar la matriz POAM, se procede de la siguiente manera:

- Evaluamos los factores del microambiente de Aledwi, es decir las oportunidades y amenazas más influyentes para la organización.
- Clasificamos los factores en económicos, sociales, culturales, geográficos, políticos, competitivos, etc.
- Una vez determinados y clasificados, se establece si ese factor es una oportunidad o una amenaza y el impacto que causa en la organización.
- Para finalizar, se analiza el impacto de cada factor en la empresa, el cual puede ser A: Alto, M: Medio, B: Bajo.

Tabla 5– Matriz POAM de ALEDWI

DIAGNÓSTICO EXTERNO - POAM										
N°	Variables	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	<b>Competitivo</b>									
1.1	Alianzas estratégicas	X							X	
1.2	Apertura en empresas para proveer uniformes	X						X		

1.3	Productos extranjeros a bajo precio				x			x	
1.4	Crecimiento de la competencia					x			x
1.5	Producto diferenciado al de la competencia	x						x	
<b>2</b>	<b>Económicos</b>								
2.1	Tendencia a reducir la inflación.	x						x	
2.2	Inestabilidad económica actual					x			x
2.3	Alto costo de la vida				x				x
2.4	Alto índice de desempleo y subempleo				x			x	
2.5	Crecimiento económico PIB	x							x
<b>3</b>	<b>Políticas</b>								
3.1	Apoyo a la microempresa por parte del gobierno	x						x	
<b>4</b>	<b>Sociales</b>								
4.1	Preferencia por el producto nacional.	x						x	
4.2	La imposición de nuevas modas					x			x
<b>5</b>	<b>Geográfico</b>								
5.1	Ubicación estratégica en Quito, la ciudad capital	x						x	

**Fuente:** Investigación Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

## 2.5 MATRIZ DE HOLMES O PRIORIZACIÓN

La Matriz de Priorización es una técnica que se puede utilizar con los miembros de su equipo de trabajo o con una sola persona. La matriz ayuda a clasificar problemas (usualmente aportados por una tormenta de ideas) en base a un criterio en particular que es importante para su organización.

Esta matriz de priorización se utiliza para:

- Seleccionar entre alternativas de problemas
- Seleccionar entre alternativas de causa
- Seleccionar entre alternativas de soluciones
- Seleccionar entre alternativas de pasos de implementación, etc.

Para priorizar y seleccionar los factores más importantes de ALEDWI y de su producto, se ha utilizado una herramienta de estrategia, denominadas la Matriz de Holmes o Priorización para lo cual se realizó los siguientes pasos:

- Se elaboró una matriz por separado de los factores que vamos a analizar, en este caso en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- En la columna vertical se ubican todos los factores, sin importar el orden, y de la misma manera en la columna horizontal.
- Se procede a realizar el análisis de evaluación comparando el grado de importancia, entre el primer factor con el resto de factores, de la misma manera se trabaja con el segundo factor, el tercero y así hasta llegar a la evaluación del último factor de la matriz, para esto asignamos un valor o peso que va desde 0 (menor importancia), 0,5 (media importancia), y 1 (mayor importancia); la suma resultante de la evolución entre cada factor debe totalizar 1.
- Una vez realizada la evolución de todos los factores, se suman los valores resultantes y se obtiene un total, el cual será priorizado mediante la asignación de un porcentaje, de esta manera se obtendrá las estrategias de mayor y menor impacto para la empresa o producto.
- Finalmente se selecciona los factores mediante criterios de importancia, en el caso de Aledwi se elegirá a los primeros factores que estén dentro del 50% del total de factores ya que se considera que en este rango se encuentra los factores más trascendentales para la organización.

Los factores tomados en cuenta en la matriz de priorización son extraídos de la matriz POAM y PCI realizadas anteriormente y clasificadas como amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de Aledwi.

### **2.5.1 PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES DE ALEDWI**

La siguiente matriz contiene todas las oportunidades determinadas en el análisis situacional y recopilación en la matriz POAM.

#### **OPORTUNIDADES INICIALES:**

- Crecimiento económico (PIB)
- Tener Alianzas estratégicas.
- Tendencia a reducir la inflación.
- Preferencia por el producto nacional.
- Apoyo para el desarrollo de la microempresa por parte del gobierno.
- Mayor acogida en las empresas para ser proveedor de sus uniformes.
- Ubicación estratégica en Quito, la ciudad capital.
- Brindar un producto diferenciado al de la competencia.

**Tabla 6–** Matriz Priorización Oportunidades ALEDWI

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Σ	%	Priorización
O1	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	5%	7
O2	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	5,0	15%	3
O3	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,5	5%	7
O4	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	4,0	12%	5
O5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	3,5	11%	6
O6	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	6,0	18%	2
O7	1,0	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	4,5	14%	4
O8	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	6,5	20%	1
									32,5	100%	

**Fuente:** Investigación Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

## RESULTADOS JERARQUIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

- Brindar un producto diferenciado al de la competencia.
- Mayor acogida en las empresas para ser proveedor de sus uniformes.
- Tener Alianzas estratégicas.

- Ubicación estratégica en Quito, la ciudad capital.

Las oportunidades que Aledwi va a aprovechar se resumen en cuatro porque son las de mayor importancia y se encuentran dentro del 50% de prioridad, las mismas que fueron elegidas en base a criterios de gerencia y en base al beneficio que pueden ofrecer a la organización si se las aprovechan de forma oportuna y adecuada.

## 2.5.2 PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS DE ALEDWI

La siguiente matriz de priorización contiene todas las amenazas determinadas en el análisis situacional y recopiladas en la matriz POAM.

### AMENAZAS INICIALES:

- Productos extranjeros a bajo precio.
- Inestabilidad económica actual.
- La imposición de nuevas modas.
- Crecimiento de la competencia.
- Alto costo de la vida.
- Alto índice de desempleo y subempleo.

Tabla 7– Matriz Priorización Oportunidades ALEDWI

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Σ	%	Priorización
A1	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	1,0	3,5	19%	2
A2	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	2,5	14%	4
A3	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	3,0	17%	3
A4	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	5,5	31%	1
A5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	2,5	14%	4
A6	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	6%	5
							18,0	100%	

Fuente: Investigación Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba

## **RESULTADOS JERARQUIZACIÓN DE AMENAZAS**

- Las amenazas que tiene que enfrentar Aledwi son las siguientes, las mismas que mediante sus fortalezas las pueda superar y/o reducir a través del desarrollo de estrategias para aprovechar las oportunidades.
- Crecimiento de la competencia.
- Productos extranjeros a bajo precio.
- La imposición de nuevas modas.

### **2.5.3 PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS DE ALEDWI**

La siguiente matriz de priorización contiene todas las fortalezas determinadas en el análisis situacional y recopiladas en la matriz PCI.

#### **FORTALEZAS INICIALES:**

- Tener clientes fijos que adquieren el producto al por mayor.
- Otorga motivación a los empleados en todas las aéreas.
- Experiencia en comercialización de productos.
- Buena comunicación entre el personal.
- Brindar servicios extras como costura, confección y arreglo de prendas.
- Poseer empleados con alta experiencia y profesionalismo en sus respectivas áreas de desempeño.
- Trabajar con maquinaria nueva, que hace que la confección sea de mejor calidad.
- Ofrecer al cliente telas de producción nacional e internacional para la confección de sus prendas.



- Mantener una cultura de buena atención en el cliente.
- Buen manejo contable
- Apertura crediticia en instituciones financieras.
- Existen estímulos y compensaciones al personal.

**Tabla 8–** Matriz Priorización Fortalezas de ALEDWI

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	Σ	%	Priorización
<b>F1</b>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	<b>4,5</b>	<b>6%</b>	<b>4</b>
<b>F2</b>	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	<b>3,0</b>	<b>4%</b>	<b>6</b>
<b>F3</b>	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	<b>7,5</b>	<b>10%</b>	<b>3</b>
<b>F4</b>	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	<b>3,5</b>	<b>5%</b>	<b>5</b>
<b>F5</b>	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	<b>8,5</b>	<b>12%</b>	<b>2</b>
<b>F6</b>	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	<b>4,5</b>	<b>6%</b>	<b>4</b>
<b>F7</b>	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	<b>8,5</b>	<b>12%</b>	<b>2</b>
<b>F8</b>	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	<b>7,5</b>	<b>10%</b>	<b>3</b>
<b>F9</b>	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	<b>8,5</b>	<b>12%</b>	<b>2</b>
<b>F10</b>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	<b>4,5</b>	<b>6%</b>	<b>4</b>
<b>F11</b>	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	<b>9,0</b>	<b>13%</b>	<b>1</b>
<b>F12</b>	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	<b>2,5</b>	<b>3%</b>	<b>7</b>
													<b>72,0</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Investigación Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

## RESULTADOS JERARQUIZACIÓN DE FORTALEZAS

- Las fortalezas con las que Aledwi va a trabajar han sido seleccionadas para poder vencer los obstáculos que se pueden oponer al desarrollo de la organización y también que ayuden a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas.
- Apertura crediticia en instituciones financieras.
- Mantener una cultura de buena atención en el cliente.

- Trabajar con maquinaria nueva, que hace que la confección sea de mejor calidad.
- Brindar servicios extras como costura, confección y arreglo de prendas.
- Ofrecer al cliente telas de producción nacional e internacional para la confección de sus prendas.
- Experiencia en comercialización de productos.

#### **2.5.4 PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES DE ALEDWI**

Mediante el análisis ambiental realizado se determinó las debilidades que pueden limitar las posibilidades de aprovechar las oportunidades de Aledwi y son:

- Falta de un local propio para exhibición y venta directa.
- Alto promedio de edad en los trabajadores.
- Bajo porcentaje de liquidez.
- No tiene cobertura nacional su producto.
- La empresa es de tipo familiar.
- Falta de vehículos de entrega.
- Mal sistema de cobro.

Todas las debilidades de la matriz PCI son tomadas en cuenta ya que se debe solucionar cada una de ellas para que la organización se desempeñe de mejor manera en su actividad económica.

## 2.6 ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE Y EFI

### 2.6.1 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica, competitiva, etc.

En sí, esta matriz nos permite resumir los factores externos considerados como oportunidades o amenazas para la empresa.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Incluyendo oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. Se debe ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
- Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.
- Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.
- A continuación se presenta de evaluación de factores externos para la empresa Aledwi.

Para la elaboración de la matriz EFE de Aledwi se utilizará los factores externos (oportunidades y amenazas) más importantes para la empresa y que fueron seleccionados mediante la priorización realizada.

**Tabla 9– Matriz EFE de ALEDWI**

<b>MATRIZ EFE "ALEDWI"</b>				
<b>FACTORES</b>		<b>PESO (Industria)</b>	<b>CALIFICACIÓN N (Empresa)</b>	<b>PONDERACIÓN N</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Brindar un producto diferenciado al de la competencia	0,19	4	0,76
2	Mayor acogida en las empresas para ser proveedor de sus uniformes	0,13	3	0,39

3	Tener Alianzas estratégicas	0,12	3	0,36
4	Ubicación estratégica en Quito, la ciudad capital	0,06	2	0,12
<b>AMENAZAS</b>				
5	Productos extranjeros a bajo precio	0,09	3	0,27
6	Inestabilidad económica actual	0,08	2	0,16
7	La imposición de nuevas modas	0,06	2	0,12
8	Crecimiento de la competencia	0,12	3	0,36
9	Alto costo de la vida	0,07	3	0,21
10	Alto índice de desempleo y subempleo	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,91</b>

**Fuente:** Investigación Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

El total ponderado para Aledwi es de 2,91; esto quiere decir que la empresa se encuentra y compite en un nivel intermedio y que se encuentra en proceso de crecimiento y mejoramiento. Sus políticas internas son cumplidas y los cambios externos que pudieran producir no son todavía muy significativos.

El entorno en el que se desarrolla la organización es medianamente atractivo, en particular por la atención brindada a sus clientes, y los servicios adicionales que proporciona.

## 2.6.2 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anota las fuerzas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible y hay que usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
  
- Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

Para la elaboración de la matriz EFI de Aledwi se toman los factores internos (Fortalezas y Debilidades) más importantes para la empresa mediante la

priorización que se realizó y con criterios de la gerencia se logró establecer el total ponderado para la organización.

**Tabla 10–** Matriz EFI de ALEDWI

<b>MATRIZ EFI "ALEDWI"</b>				
<b>FACTORES</b>		<b>PESO (Industria)</b>	<b>CALIFICACIÓN (Empresa)</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Apertura crediticia en instituciones financieras	0,13	4	0,52
2	Mantener una cultura de buena atención en el cliente	0,10	4	0,4
3	Trabajar con maquinaria nueva, que hace que la confección sea de mejor calidad.	0,09	3	0,27
4	Brindar servicios extras como costura, confección y arreglo de prendas	0,12	4	0,48
5	Ofrecer al cliente telas de producción nacional e internacional para la confección de sus prendas	0,09	3	0,27
6	Experiencia en comercialización de productos	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>				
7	Falta de un local propio para exhibición y venta directa	0,06	3	0,18
8	Alto promedio de edad en los trabajadores	0,04	1	0,04
9	Bajo porcentaje de liquidez	0,10	2	0,2
10	No tiene cobertura nacional su producto	0,05	1	0,05
11	La empresa es de tipo familiar	0,04	2	0,08
12	Falta de vehículos de entrega	0,03	2	0,06
13	Mal sistema de cobro	0,07	3	0,21
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3,08</b>

**Fuente:** Investigación Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

El total ponderado es de 3,08; indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media. Esto quiere decir que internamente Aledwi es fuerte y puede aprovechar todos estos factores para crecer.

## 2.7 ANÁLISIS FODA

Gráfico 11– Análisis FODA



**Fuente:** Investigación Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.” (HUGO GLAGOVSKY, 2009)

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

### 2.7.1 MATRIZ FODA DE ALEDWI

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa



La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales ustedes tienen algún grado de control.

La parte externa mira la oportunidad que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado. Aquí se desarrolla toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Para el planteamiento de estrategias de Aledwi se ha realizado el análisis FODA, las mismas que establecen mediante la combinación de factores y en base a las necesidades de ALEDWI.

**Estrategias FO:** Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades.

**Estrategias DO:** Vencer debilidades aprovechando oportunidades.

**Estrategias FA:** Usar fortalezas para afrontar amenazas.

**Estrategias DA:** Reducir a un mínimo las debilidades y afrontar las amenazas.

Tabla 11– Matriz FODA

MATRIZ FODA ALEDWI	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Brindar un producto diferenciado al de la competencia. 2. Mayor acogida en las empresas para ser proveedor de sus uniformes. 3. Tener Alianzas estratégicas. 4. Ubicación estratégica en Quito, la ciudad capital.	1. Crecimiento de la competencia. 2. Productos extranjeros a bajo precio. 3. La imposición de nuevas modas.
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Apertura crediticia en instituciones financieras. 2. Mantener una cultura de buena atención en el cliente. 3. Trabajar con maquinaria nueva, que hace que la confección sea de mejor calidad. 4. Brindar servicios extras como costura, confección y arreglo de prendas. 5. Ofrecer al cliente telas de producción nacional e internacional para la confección de sus prendas. 6. Experiencia en comercialización de productos.	1. Ampliar la cartera de clientes aprovechando la tendencia creciente de la demanda de uniformes. (F2;F6;O1;O2) 2. Plan de mejora de niveles de servicio para crear una buena imagen externa. (F2;F4;O1;O4) 3. Expansión en la infraestructura de la empresa para la confección y exhibición de nuevos productos. (F1;F2;F4;O1;O4) 4. Alianzas estratégicas para ejecutar proyectos con proveedores y clientes. (F2;F5;O3;O1)	1. Diversificar la cartera de productos. (F2; F5; A1; A3) 2. Crear un plan de mercadeo para conocer las necesidades del cliente e identificar las acciones de la competencia. (F2; F4; A1; A3) 3. Expandir la planta de producción, optimizando la materia prima y reduciendo los costos. (F1; F3; A2)
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
1. Falta de un local propio para exhibición y venta directa. 2. Alto promedio de edad en los trabajadores. 3. Bajo porcentaje de liquidez. 4. No tiene cobertura nacional su producto. 5. La empresa es de tipo familiar. 6. Falta de vehículos de entrega. 7. Mal sistema de cobro.	1. Crear una política de reinversión de utilidades, para ampliar el capital de trabajo (D1; D6; O1) 2. Cubrir el mercado del sector norte de Quito y trabajar en la cobertura a nivel nacional e internacional. (D1;D4;O2;O3;O4) 3. Programa de capacitación para el rendimiento óptimo del talento humano en todas las áreas. (D2;D5;O1) 4. Mejorar el nivel de cobranza eliminando en su totalidad el retraso de los cuentas por cobrar. (D3;D7;O3;O4)	1. Promocionar la empresa y productos en todas las plazas de mercados a través de medios de comunicación principalmente de radio e internet. (D1;D3;A3;A4) 2. Realizar una innovación constante con los productos mejorando las técnicas de producción. (D2;D5;A1;A5) 3. Identificar clientes morosos e inversiones poco rentables.(D3;D7;A2)

Fuente: Investigación Aledwi  
 Elaborado por: Edwin Chamba

## 2.8 MATRIZ DE HOLMES

La matriz muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas son más incidentes en el desempeño de la organización según el análisis en marcha se ha utilizado la Matriz Relacional de Holmes que permite priorizar parámetros que tienen características similares, para nuestro caso ha sido evaluada en un rango que a continuación se detalla, permite comparar entre sí los parámetros y clasificados en orden de importancia.

- Igual de importancia (0,5)
- Más importante (1,0)
- Menos importante (0,0)

En la siguiente lista tenemos las estrategias planteadas en la matriz FODA para la empresa ALEDWI:

1. Ampliar la cartera de clientes aprovechando la tendencia creciente de la demanda de uniformes.
2. Plan de mejora de niveles de servicio para crear una buena imagen externa.
3. Expansión en la infraestructura de la empresa para la confección y exhibición de nuevos productos.
4. Alianzas estratégicas para ejecutar proyectos con proveedores y clientes.
5. Crear una política de reinversión de utilidades, para ampliar el capital de trabajo.

6. Cubrir el mercado del sector norte de Quito y trabajar en la cobertura a nivel nacional e internacional.
7. Programa de capacitación para el rendimiento óptimo del talento humano en todas las áreas.
8. Mejorar el nivel de cobranza eliminando en su totalidad el retraso de los cuentas por cobrar.
9. Diversificar la cartera de productos.
10. Crear un plan de mercadeo para conocer las necesidades del cliente e identificar las acciones de la competencia.
11. Expandir la planta de producción, optimizando la materia prima y reduciendo los costos.
12. Promocionar la empresa y productos en todas las plazas de mercados a través de medios de comunicación principalmente de radio e internet.
13. Realizar una innovación constante con los productos mejorando las técnicas de producción.
14. Identificar clientes morosos e inversiones poco rentables.

En la siguiente matriz se evalúan las estrategias de mayor importancia para Aledwi y se selecciona a las tres más importantes.

Tabla 12– Matriz Holmes de Estrategias de Aledwi

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	Σ	%	Priorización
E1	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	6,5	8%	5
E2	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	4,0	5%	6
E3	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,0	10,0	13%	2
E4	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	4,0	5%	6
E5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	8,5	11%	3
E6	0,5	0,5	0,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	6,5	8%	5
E7	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	3,0	4%	7
E8	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	11,5	14%	1
E9	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	4,0	5%	6
E10	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	3,0	4%	7
E11	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	6,0	8%	5
E12	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	0,5	2,5	3%	8
E13	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	3,5	4%	7
E14	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	7,0	9%	4
															80,0	100%	

Fuente: Investigación Aledwi

Elaborado por: Edwin Chamba

### **2.8.1 ESTRATEGIAS DE HOLMES**

Mediante la priorización se logra obtener las principales estrategias que permitirán a la empresa un mejor posicionamiento y optimizar la comercialización de los uniformes, las mismas que son:

- Ampliar la cartera de clientes aprovechando la tendencia creciente de la demanda de uniformes.
- Expansión en la infraestructura de la empresa para la confección y exhibición de nuevos productos.
- Crear una política de reinversión de utilidades, para ampliar el capital de trabajo.
- Cubrir el mercado del sector norte de Quito y trabajar en la cobertura a nivel nacional e internacional.
- Mejorar el nivel de cobranza eliminando en su totalidad el retraso de los cuentas por cobrar.
- Expandir la planta de producción, optimizando la materia prima y reduciendo los costos.
- Identificar clientes morosos e inversiones poco rentables.

### **2.9 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC**

“La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado.”  
(JOSECONTRERAS.NET, 2009)

### 2.9.1 PROCEDIMIENTO

- Seleccionar los competidores más importantes.
- Anotar factores críticos de éxito en los cuales se comparara a la empresa.
- Asignar un peso entre 0,0 (No importante) a 1,0 (Absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma entre los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4 cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4 = mayor fuerza, 3 = menor fuerza, 2 = menor debilidad y 1 = mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficiencia de las estrategias de la empresa.
- De los totales ponderados se determinan la posición en que se encuentra nuestra empresa son respecto a sus competidores.

Tabla 13– Matriz de Perfil Competitivo MPC de Aledwi

INDUSTRIA		ALEDWI		INGLESA		UNIVERSITARIO		SUPREMA		ÉXITO		ELEGANT F.	
FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.
Participación en el mercado	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,2
Tecnología utilizada en los procesos	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,1
Precios competitivos	0,25	2	0,50	3	0,75	3	0,75	2	0,50	3	0,75	3	0,75
Calidad del producto	0,25	4	1,00	4	1,00	3	0,75	4	1,00	3	0,75	2	0,5
Lealtad del cliente	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,3
Nuevos y variados productos	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4	0,4
Atención y servicio al cliente	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20	3	0,3
Estrategias de ventas	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,1
	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>		<b>3,40</b>		<b>3,15</b>		<b>2,80</b>		<b>2,85</b>		<b>2,65</b>

Fuente: Investigación Aledwi  
 Elaborado por: Edwin Chamba



Para la elaboración de la matriz MPC se tomó en cuenta los factores internos más importantes para la empresa mediante el aporte de la gerencia y con lo cual se logró establecer el total ponderado para cada organización.

De esta manera se logró evaluar la participación de mercado que tiene las empresas comercializadoras de camisas y uniformes en la ciudad de Quito, así como también la posición de Aledwi con respecto a sus competidores como se puede ver en la siguiente tabla de resumen:

**Tabla 14**– Participación por empresas en el mercado de Quito

<b>% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>	<b>EMPRESA</b>
<b>16%</b>	<b>ALEDWI</b>
<b>19%</b>	<b>INGLESA</b>
<b>18%</b>	<b>UNIVERSITARIO</b>
<b>16%</b>	<b>SUPREMA</b>
<b>16%</b>	<b>ÉXITO</b>
<b>15%</b>	<b>ELEGANT F.</b>
<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>

**Fuente:** Investigación Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

En la matriz desarrollada se llegó a determinar que la empresa Aledwi está el mismo nivel que Éxito, Suprema y después de Elegant Fashion; dentro de las empresas comercializadoras de camisas y uniformes empresariales en la ciudad de Quito, Aledwi se ha mantenido en el mercado con empresas fuertes que tienen precios competitivos. La diferencia está principalmente en el precio y la atención que se brinda al cliente, lo que le permite a la empresa, desarrollarse y buscar la expansión en la cartera de productos y clientes. Las estrategias son claras al enfatizar en la necesidad de un espacio físico para que las prendas se puedan confeccionar y distribuir de una mejor forma.

## 2.10 LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La matriz PEYEA indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas:

- Fuerzas financieras (FF)
- Ventaja competitiva (VC)

Y dos dimensiones externas

- Estabilidad del ambiente (EA)
- Fuerza de la industria (FI)

Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Pasos para preparar una matriz PEYEA:

- Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X.

- Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
- Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Tabla 15**– Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA

<b>Posición estratégica interna</b>	<b>Posición estratégica externa</b>
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujos de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado
	Productividad, aprovechamiento de la capacidad

**Fuente:** joseacontreras.net, 2009

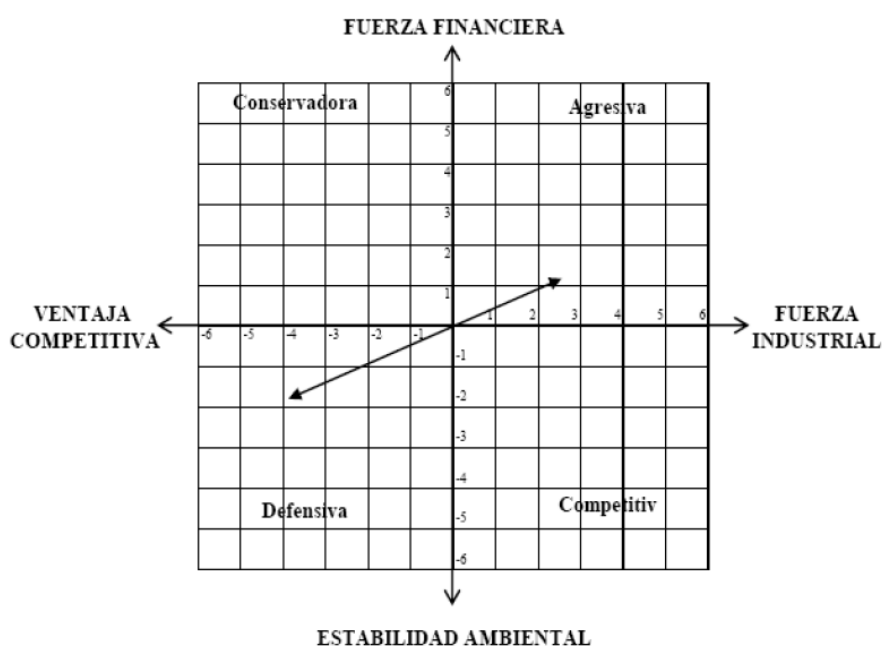
**Elaborado por:** Edwin Chamba

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos.

Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz, que sugiere que Aledwi se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

**Gráfico 12** – Esquema de la matriz PEYEA



**Fuente:** David Fred, 2008  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

El objetivo de la formula con de la Matriz PEYEA para le empresa Aledwi, es determinar cuáles son las estrategias más adecuadas una vez definida su posición. En la siguiente tabla se encuentra la matriz PEYEA donde se establece factores dentro de dos grupos (1. Posición estratégica externa y 2. Posición estratégica externa) y en cada uno de determinaron indicadores como: Fuerza financiera, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva y fuerzas de la industria, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

Para evaluar la fuerza financiera de la empresa se dan valores positivos del 1 al 6 de acuerdo al grado de importancia de cada factor; cuando evaluamos la ventaja competitiva de Aledwi se dan valores negativos.

**Tabla 16–** Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD AMBIENTE (EA)	CALIF.
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-4
Apalancamiento	4	Variabilidad de la demanda	-3
Liquidez	3	Barreras para entrar en el mercado	-3
Capital de trabajo	3	Presión competitiva	-2
Flujos de efectivo	2		
Facilidad para salir del mercado	4		
Riesgos del negocio	3		
	<b>22</b>		<b>-12</b>

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIF.
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	5
calidad de los productos	-2	Potencial de utilidades	4
Calidad del servicio	-1	Estabilidad financiera	5
Lealtad de los clientes	-2	Aprovechamiento de recursos	4
		Facilidad para entrar en el mercado	3
	<b>-9</b>		<b>21</b>

**Fuente:** Investigación Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Resultados:

Promedio EA es:  $-12/4 = -3$

Promedio VC es:  $-9/4 = -2,25$

Promedio FI es:  $21/5 = 4,2$

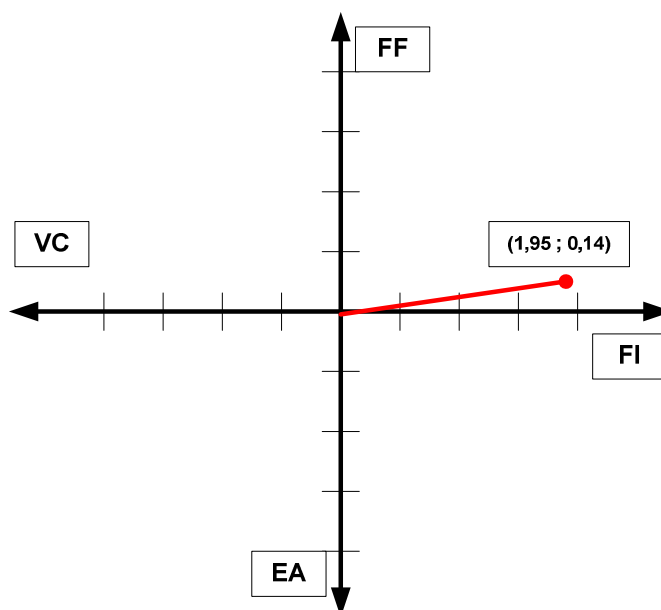
Promedio FF es:  $22/7 = 3,14$

El vector direccional es:

Eje X = VC + FI =  $-2,25 + 4,2 = 1,95$

Eje Y = EA + FF =  $-3 + 3,14 = 0,14$

**Gráfico 13**– Ubicación de Aledwi en la Matriz PEYEA



**Fuente:** Investigación Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Se concluye que la empresa en la actualidad está adquiriendo fuerza financiera, además de varias ventajas competitivas importantes en la industria. Se debe principalmente en la inversión que Aledwi tiene a puesto para la adquisición de nuevas maquinas y la apertura crediticia que los bancos le brinda.

La ubicación en el cuadrante nos sugiere que la empresa situada en está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. La empresa puede aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

## **CAPITULO 3**

### **3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

“La investigación de mercados sirve de enlace entre la organización y su entorno de mercado e implica la especificación, la recolección, el procesamiento, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a entender ese ambiente de mercado, así como evaluar cursos de acción.” (KINNEAR, 2000, Pg. 16)

El tipo de investigación que se utilizará en el siguiente proyecto será la CUANTITATIVA, que es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de vacío de conocimiento (investigación científica) o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables.

#### **3.1 FUENTES DE DATOS**

Se usa la recolección de datos para probar una hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Además la información a obtener debe contener lo que terceros o el público objetivo piensa del producto; de esta manera determinar y establecer Estrategias de Marketing para Aledwi con la finalidad de llegar más a los clientes potenciales.

##### **3.1.1 Información Primaria**

Las fuentes primarias ofrecen “datos originados por el investigador con el fin específico de atender el problema de investigación.”(NARESH, 2004, Pág. 102)

Las fuentes primarias en el presente trabajo, constituye las encuestas que se realizaran a los clientes reales y potenciales de Aledwi, las mismas que serán diseñadas y permitan la recopilación de la información a través de las



preguntas en forma secuencial y que se realizaran a los clientes en determinados sectores de Quito.

Para la obtención de información acerca del mercado, se decidió emplear una investigación de tipo:

- **Exploratoria:** Esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y tiempo.
- **Descriptiva:** Es un tipo de investigación conclusiva que tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado.

Para definir la información necesaria para la investigación se diseñará preguntas que permitan conocer el comportamiento de los clientes en relación a las 4 P's (producto, promoción, precio, plaza) a través de este tipo de investigación se llegará a obtener respuestas a las necesidades de información que se ha planteado con la investigación de mercado.

### 3.1.2 Información Secundaria

Las fuentes secundarias ofrecen “los datos secundarios que son datos ya publicados, que han sido recolectados para propósitos diferentes a las necesidades específicas de la investigación en desarrollo.” (KINNEAR.2003, Pág.125)

Los datos provenientes de estas fuentes consisten básicamente en la información proveniente de:

- **La Superintendencia de Compañías:** lista de compañías que se dedican a la comercialización de uniformes empresariales, y la información correspondiente a cada una de las empresas en lista.
- **Banco Central del Ecuador:** Datos manejados por esta entidad estatal en lo referente a volúmenes de importación y principales importadores.

- **Aledwi:** Datos históricos que posee la empresa analizada en relación a cartera de principales clientes, volúmenes de compra, competidores y otros que se constituyen en una valiosa fuente de información.

### **3.2 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Elaborar una Investigación de Mercados de Aledwi, con la finalidad de conocer las opiniones de los clientes acerca de la empresa y de los uniformes empresariales, para de esta manera plantear estrategias de marketing que permita mejorar la posición actual de Aledwi en el mercado.

#### **3.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Reconocer la demanda actual en el mercado.
- Identificar los competidores más fuertes.
- Evaluar la preferencia relativa entre las líneas de productos.
- Identificar cuáles son las necesidades potenciales de los clientes.
- Identificar los factores críticos de éxito que los clientes toman en cuenta al momento de decidirse por un proveedor.
- Determinar un mejor sistema de comunicación entre la empresa y el mercado.
- La información obtenida será utilizada para ver como índice en la organización y para la toma de decisiones.

### **3.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea Aledwi ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos.

#### **3.3.1 BENEFICIOS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.**

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

#### **3.3.2 PROCESO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.**

“Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing” (PHILIP KOTLER. 2003, Pág. 236)

Procesos que se deben seguir al momento de segmentar el mercado y se lo detalla a continuación:

**Etapa 1**

Necesidad de encontrar un mercado.

**Etapa 2**

Observación, búsqueda de oportunidad de mercado. Se puede hacer a través de Investigaciones, estudios anteriores, intuición empírica, criterio de expertos

**Etapa 3**

Determinación del Mercado potencial y necesidades genéricas. Es decir, se debe identificar la máxima posibilidad de venta de la industria, y las necesidades reales de los posibles compradores futuros.

**Etapa 4**

Determinar las variables relevantes para la segmentación. Se debe identificar aquellas variables o características importantes.

**Etapa 5**

Determinación y proyección potencial de cada segmento, cada uno tendrá una característica peculiar.

**Etapa 6**

Determinar y proyectar la acción de la competencia en cada segmento. Antes de seleccionar un nicho a quien dirigimos.

**Etapa 7**

FODA de cada segmento. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ofrece cada segmento, permitirá saber el lugar que nos encontraremos para competir en el mercado.

**Etapa 8**

Elección de cada segmento. Aquí culmina el proceso de segmentación, pues se selecciono uno o más segmentos para competir.

.

### 3.3.3 TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

"Es un conjunto de individuos o empresas que poseen características homogéneas y distintas, que permiten diferenciarlo claramente de los otros grupos." (FRED R. DAVID. 2005, Pág. 278)

**Segmentación Geográfica:** Subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.

**Segmentación Demográfica:** Se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

**Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

**Segmentación por comportamiento:** Se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

Tabla 17– Tipos de segmentación

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO
<b>GEOGRÁFICOS</b>	
Región	Región costa, sierra, oriente e insular.
Tamaño de la ciudad o área estadística metropolitana	Menos de 25000, 25000-100000, 100001-500000, etc.
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	
Ingreso	Menos de 1.000 , 1.000 - 5.000
Edad	6-10años, 10-15, 15-20. 20- 25, etc.
Género	Masculino - Femenino
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero, casado, con hijos , divorciado, viudo
Clase social	Alta, Media, Baja.
Educación	Primaria, Secundaria, etc.

Ocupación	Profesional, oficinista, hogar.
Origen étnico	Africano, asiático, hispánico.
<b>PSICOLÓGICOS</b>	
Personalidad	Ambicioso, seguro de sí mismo
Estilo de vida	Actividades, opiniones e intereses
Valores	Valores y estilos de vida
<b>CONDUCTUALES</b>	
Beneficios Deseados	Depende del producto
Tasa de uso	No usuario, pequeño usuario, etc.

**Fuente:** www.monografias.com

**Elaborado por:** Edwin Chamba

De acuerdo al tema de investigación, se ha recopilado información referente al mercado y ambiente en el que desenvuelve Aledwi, en la siguiente tabla se establece la segmentación de la empresa:

**Tabla 19** – Tipos de segmentación ALEDWI

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO</b>
<b>GEOGRÁFICOS</b>	
Región	Región Sierra, (Quito, Norte)
Tamaño de la ciudad o área estadística metropolitana	Quito: 255.970 Km <sup>2</sup> de superficie
Número de empresa	Existe: 24.441 empresas en Quito
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	
Ingreso	Menos de 1.000 , 1.000 - 5.000
Edad	15-75 años
Género	Masculino y Femenino
Clase social	Alta, Media
<b>CONSUMIDOR</b>	
Usuario	Cliente
Empresarial	Organizaciones

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** Edwin Chamba

### 3.3.4 DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

Gracias a la investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, se conoce que la cantidad de entidades que realizan algún tipo de actividad económicas es de 24.441. Con este dato el mercado Meta para Aledwi se lo puede definir como “Las organizaciones que realizan una actividad económica ubicadas en la ciudad de Quito y trabajen a diario con un uniforme formal”.

## 3.4 ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

### 3.4.1 ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN Y ESCALAS

La escala que se utilizará en la encuesta a realizar es la Escala de Likert que “mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada porque se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. “(NARESH K Malhotra, Pág. 258)

**Ordinal:** Una “escala ordinal define la relación ordenada entre objetos o acontecimientos. Comprende la característica del sistema numérico del orden de los numerales. Las escalas ordinales miden si un objeto o evento” (KINNEAR Thomas, Pág. 125)

La utilización de esta escala servirá de base para posterior obtención de información en lo referente a las características de marketing que tiene que ver con las 4 P’s y que servirá de base para el diagnostico de la empresa y posterior formulación de estrategias de marketing.

### 3.4.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tipo de muestreo que se utilizara para llevar a cabo la investigación es el **Muestreo aleatorio estratificado** ya que consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a característica a estudiar.

Se determino un universo finito de 24.441 (INEC) establecimientos que realizan algún tipo de actividad económica en la ciudad de Quito, donde sus integrantes utilizan o utilizarán a futuro uniformes, conformados por camisas o blusas para sus labores diarias.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplica la fórmula de: Muestreo aleatorio simple. Se elabora una prueba piloto con 10 elementos de la muestra elegidos de la base de datos de clientes de Aledwi en la ciudad de Quito, y mediante un muestreo aleatorio simple (cuando se dispone de una lista total de elementos circunstanciales a una población determinada), donde se van a utilizar preguntas referentes al conocimiento de la marca, el producto, el precio, empaque y la frecuencia de compra.

Con toda la información recopilada obtendremos el tamaño de la Muestra (n) que es el número de sujetos o elementos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población y para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * N * P * Q}{e^2(N - 1) + (Z_{\alpha/2}^2 * P * Q)}$$

**Fuente – Hernández Lerma, pág. 355**

Leyenda:



$n$  = Número de elementos de la muestra.

$N$  = Número de elementos del universo.

$P/Q$  = Probabilidad con las que se presenta el fenómeno.

$Z$  = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; para el caso se ha seleccionado un nivel de confianza de 95% que opera con valor  $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,96$

$E$  = Margen de error permitido.

Para el caso analizado no se conoce el valor de  $P$  y  $Q$  debido a que los aspectos son de diferente índole y por lo tanto sus valores son diferentes. Por tal motivo se ha tomado el caso más favorable, es decir, que aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para  $P = Q = 50\%$ , luego,  $P = 50\%$  y  $Q = 50\%$ .

Para el cálculo de la muestra para la realización de la Investigación de Mercado se cuenta con los datos de la Tabla:

**Tabla 18-** Datos para el cálculo de la muestra.

<b>DATOS</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALORES</b>
<b>N</b>	24.441
<b>p (éxito)</b>	50%
<b>q (fracaso)</b>	50%
<b><math>Z(\alpha/2)</math></b>	1,96
<b>B</b>	5%

**Fuente:** Investigación del proyecto  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Al desarrollar la formula se obtiene el siguiente dato:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * N * P * Q}{e^2(N - 1) + (Z_{\alpha/2}^2 * P * Q)}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 24.441 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(24.441 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{23.473,14}{62,0604}$$

$$n = 378,2$$

La aplicación de la fórmula y trabajando con un nivel de confianza de un 95% arrojó como resultado una muestra de 378 encuestas que serán aplicadas en la ciudad de Quito.

Las encuestas se realizarán en los sectores del Inca, Parque la Carolina, Centro Histórico y El Recreo, lugares estratégicos que fueron seleccionados en conjunto con el Gerente de Aledwi.

### **3.4.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

Se realizó dos tipos de encuesta, la primera dirigida al cliente interno de la empresa, y la segunda fue aplicada al cliente externo, la cual previamente se realizó una encuesta piloto con el fin de generar cambios en su diseño y después aplicarlo al Marco Muestral. "Anexo1 Encuesta"

## **3.5 EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.7.1 TRABAJO DE CAMPO**

Para la ejecución de la investigación se elaboraron 378 encuestas, las mismas que fueron ejecutadas en una semana con la finalidad de llegar a conocer la percepción de los clientes acerca de la marca, demanda, imagen de Aledwi y de sus productos.

### 3.6 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Utilizando el Programa SPSS 17.0 hemos obtenido el análisis por preguntas. Para la primera parte de la encuesta como son fecha, datos personales, genero y correo electrónico serán analizados únicamente aquella información que nos ayude a llegar a un conclusión ya que por ejemplo la fecha no tendría una relevancia para el análisis, ya que ese dato en nada afecta el gusto o preferencia del cliente o el precio del producto, etc.

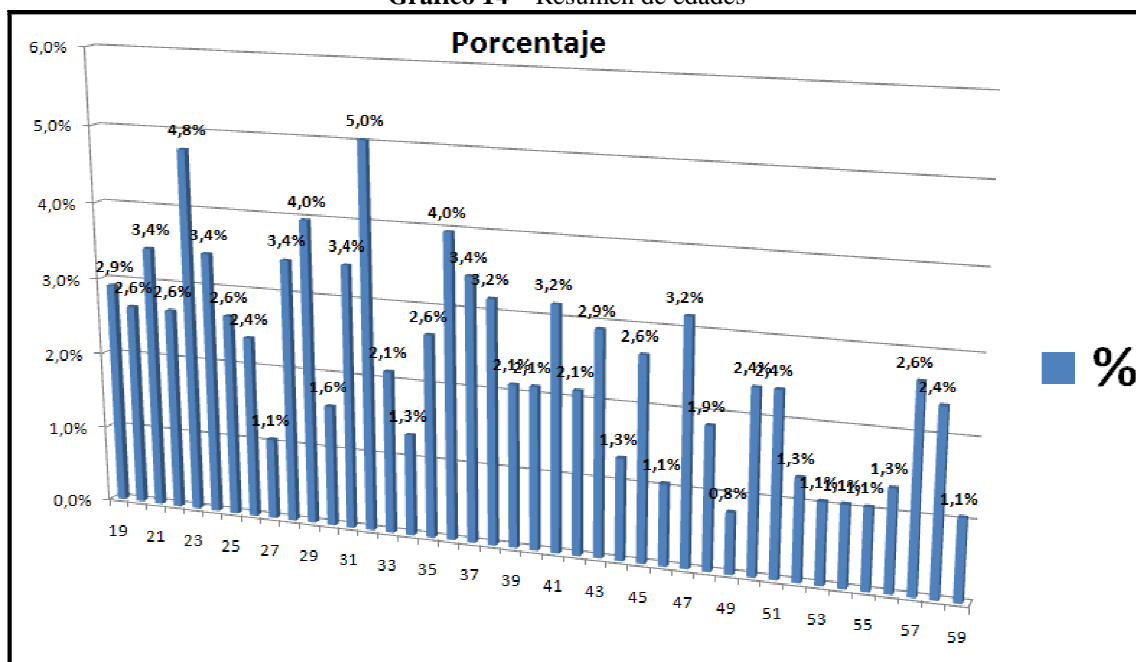
#### 1.- Edad

Tabla 19– Resumen de edades

	Número de encuestas	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Edad	378	19	59	36.32	11.305

Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Gráfico 14 – Resumen de edades



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Del total de las encuestas realizadas, se pudo observar con el análisis de frecuencias que las edades están en un rango de 19 a 59 años de edad, las 2

edades que tiene una mayor frecuencia en las encuestas son de 23 y 32 años de edad.

Para apreciarlo de una mejor manera se presenta en el gráfico 15 los porcentajes respectivos, en el cual se puede observar que la edad de 23 años tiene un porcentaje del 4,8% y la edad de 32 años tiene un porcentaje del 5%.

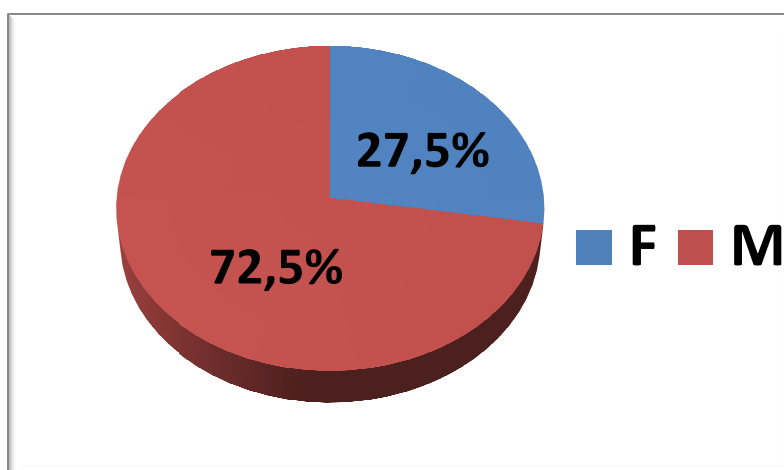
## 2.- Género

**Tabla 20**– Género de los encuestados

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
F	104	27,50	27,50	27,5
M	274	72,50	72,50	100
<b>TOTAL</b>	<b>378</b>	<b>100</b>		

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 15**– Género de los encuestados



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Se analiza los resultados de la pregunta referente al género de las personas entrevistadas, para tener una herramienta que ayude a la toma de decisiones.

Del total de las encuestas, se obtuvo como resultado 274 hombres y 104 mujeres que fueron parte del estudio. Representan el 72,5% y 27,5% del total de encuestados.

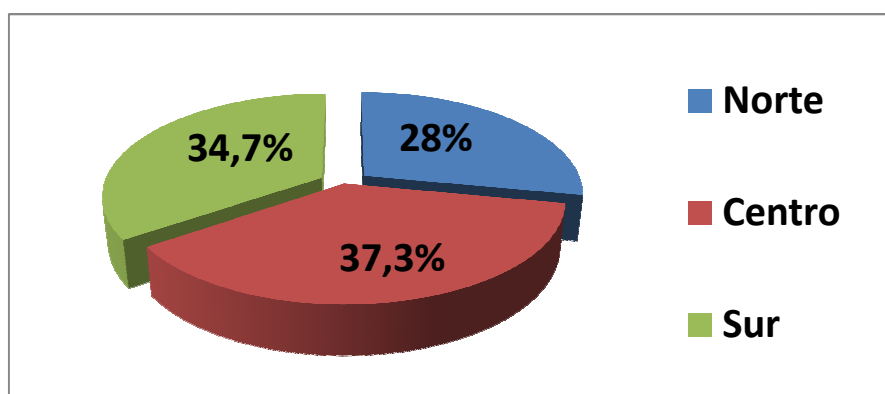
#### 4.- ¿En qué sector de la ciudad vive?

**Tabla 21**– Sector de residencia

Ubicación	Frecuencia	Porcentaje
Norte	106	28.0
Centro	141	37.3
Sur	131	34.7
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 16**– Sector de residencia



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

La pregunta del sector al que pertenece se la realiza con la finalidad de que Aledwi, tenga una visión más clara de donde se podría a futuro abrir un local de distribución, o a su vez realizar alianzas estratégicas con locales de dichos sectores.

La mayoría de los encuestados (37,3%), viven en el Centro de la ciudad, lo que determina que Aledwi puede promocionar su producto en éste sector.

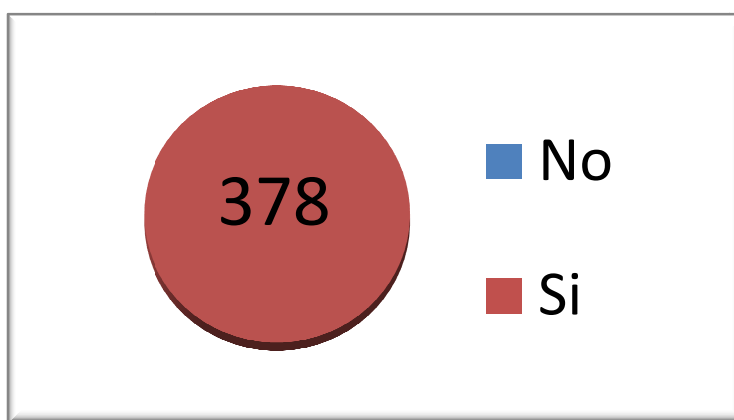
### 5.- ¿Utiliza camisa o blusa como prendas de trabajo o uso personal?

Tabla 22– Uso de las prendas

	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0%
Si	378	100%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Gráfico 17 – Uso de las prendas



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Esta pregunta fue filtro para determinar a las personas que tenían entre sus prendas de vestir uno de los productos que se detalla en la pregunta, y al realizar la tabulación se observó que el 100% respondió “SI”.

### 6.- ¿Cuántas veces a la semana utiliza camisa o blusa formal?

1 vez a la semana

2 veces a la semana

3 veces a la semana

Más de 4 veces a la semana

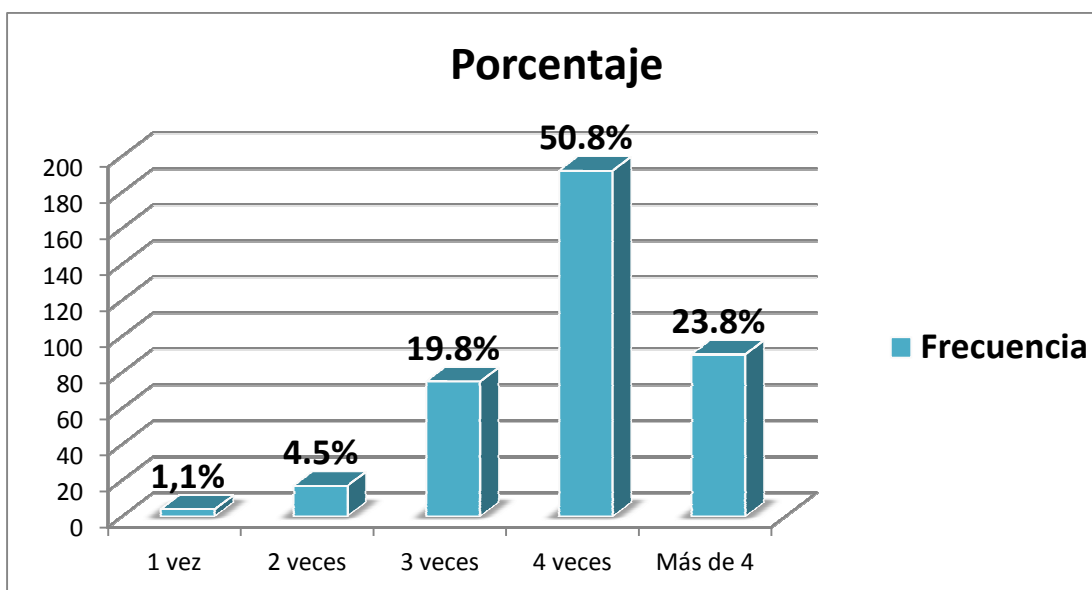
4 veces a la semana

Tabla 23– Frecuencia de uso

	Frecuencia	Porcentaje
1 vez	4	1.1
2 veces	17	4.5
3 veces	75	19.8
4 veces	192	50.8
Más de 4	90	23.8
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Gráfico 18– Frecuencia de uso



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Con esta pregunta se logra determinar la demanda que existe del producto ya sea camisas como blusas, y del mismo modo se logra estimar la producción que se necesita en Aledwi, para el mercado insatisfecho existente. Se determino que el 50,8% del total de las encuestas es decir 192 encuestados,

usan 4 veces una camisa o blusa a la semana, es decir que en el guardarropa por lo menos tienen unas 4 a 5 camisas o blusas.

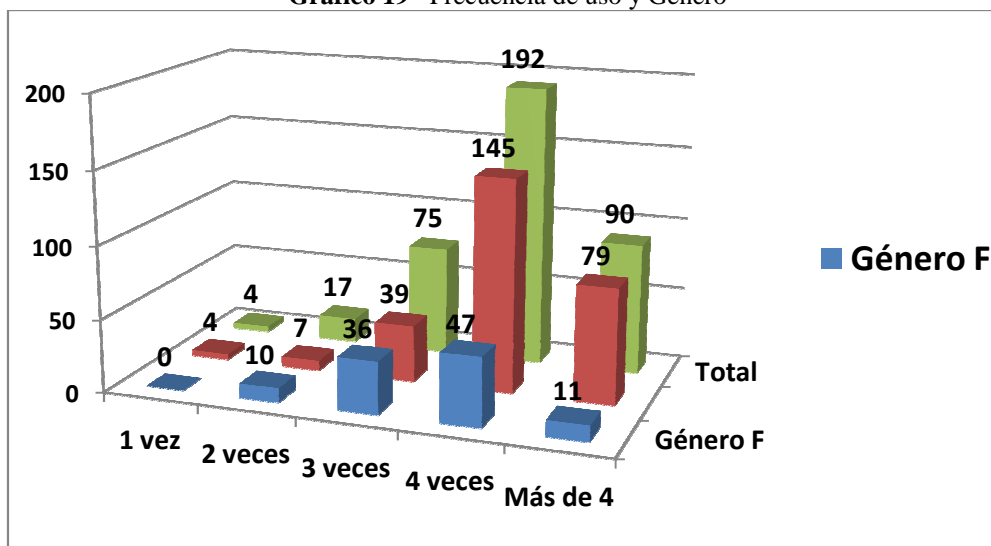
### Frecuencia de uso y Género

Tabla 24– Frecuencia de uso y Género

		Género		Total
		Femenino	Masculino	
Frecuencia	1 vez	0	4	4
	2 veces	10	7	17
	3 veces	36	39	75
	4 veces	47	145	192
	Más de 4	11	79	90
Total		104	274	378

Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Gráfico 19– Frecuencia de uso y Género



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Para verlo en números reales, se presenta con el cruce de tablas y datos las cifras tanto de la frecuencia de uso y del género, con esto determinar el porcentaje de blusas y camisas que se utilizan en la semana. Del las personar que usan 4 veces a la semana ya sea una camisa o una blusa, 47 son mujeres



que representa el 12,43% y 145 hombres que representa el 38,36% del total. La suma de los 2 géneros, da un total de 192 personas que representa el 50,79% del total de encuestados.

### 7.- Señale el tipo de prenda que compra con mayor frecuencia:

Camisas a la medida

Blusa a la medida

Camisa de uniforme

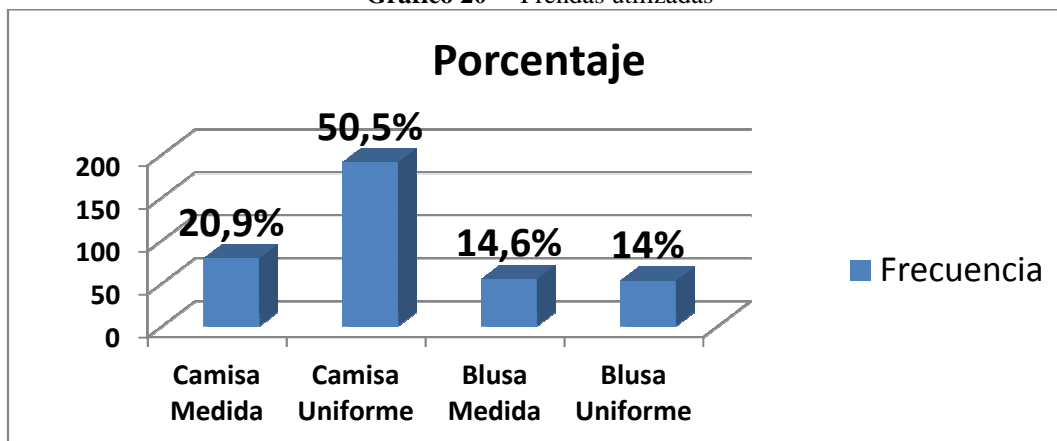
Blusas de uniforme

**Tabla 25**– Prendas utilizadas

	Frecuencia	Porcentaje
Camisa Medida	79	20.9
Camisa Uniforme	191	50.5
Blusa Medida	55	14.6
Blusa Uniforme	53	14.0
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

**Gráfico 20** – Prendas utilizadas



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

La pregunta se realiza para conocer el producto que las personas utilizan con mayor frecuencia, ya que Aledwi puede producir cada uno de ellos pero conociendo ese dato, se puede priorizar la cantidad de cierto producto y

dedicar tanto el esfuerzo de la mano de obra como de la maquinaria, para desarrollar cierta cadena de prendas.

La mayoría de las prendas que utilizan las personas tanto para hombres como para mujeres, son las que van destinadas para uniforme, como se puede ver en la gráfico, con un 50,5% para las camisas de uniforme y un 14% para las blusas de uniforme, aunque se toma en cuenta el porcentaje de las camisas a la medida 20,9%, ya que para Aledwi le representa un ingreso alto por las ventas, la razón es que el precio de venta al público por confeccionar una prenda a la medida es más elevado que una camisa con medidas estándar, por el diseño personalizado, los complementos que cada cliente le pone a la prenda y muchas otras cosas más que se le sugiere o que al mismo cliente se le puede ocurrir.

Pero este análisis estará sujeto al cruce de datos para tener una mejor apreciación de los gustos, preferencias y requerimientos del consumidor, de esta forma Aledwi tiene en sus manos una herramienta optima para a toma de decisiones.

Como se puede ver la prenda que las personas más utilizan o adquieren son las camisas de uniforme, las cuales se las puede encontrar en cualquier tienda de ropa. La diferencia que existe entre las camisas a la medida es que las de uniforme llevan una medida estándar para el uso, a diferencia de las camisas a la medida las mismas que se las hace con un toque personalizado, y con las variaciones en el diseño tanto como el cliente las necesite.

#### **8.- ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una camisa o blusa?**

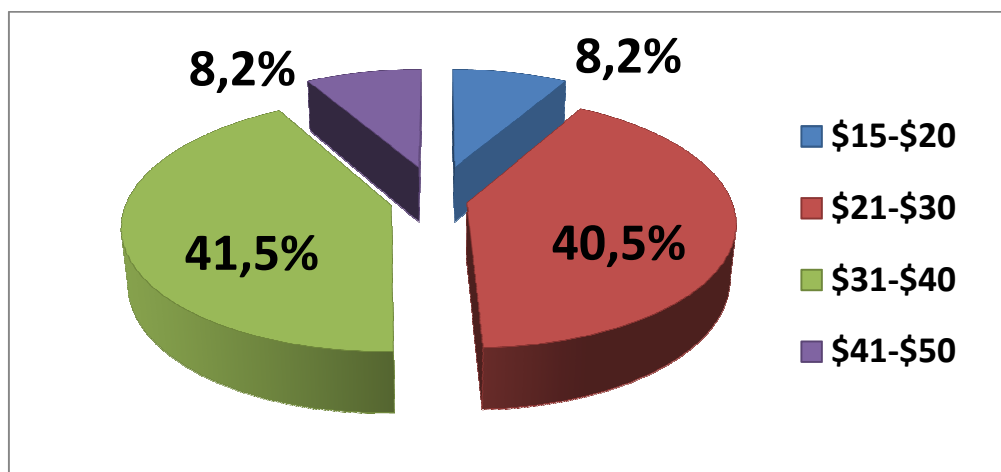
- \$15-20
- \$21-30
- \$31-40
- \$41-50
- \$51- Más

**Tabla 26**– Análisis de Precios

Precio	Frecuencia	Porcentaje
\$15-\$20	31	8.2
\$21-\$30	153	40.5
\$31-\$40	157	41.5
\$41-\$50	31	8.2
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 21** – Análisis de Precios



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

El precio era indispensable preguntar porque de este modo Aledwi tiene una perspectiva más clara de la posición frente a la competencia y si con los costos que se maneja en la empresa, se puede continuar con el precio actual o se debe hacer una reestructuración.

En el gráfico se observa que las personas si están dispuestas a pagar entre \$31 a \$40 dólares por una camisa o blusa, pero para aclarar mucho mejor realizaremos una tabla cruzada con los datos del precio y del tipo de prendas, para conocer el tipo de prenda que se eligió por ese precio.

**9.- ¿En qué tipo de empaque prefiere usted que la prenda sea vendida adicional a la funda transparente?**

Funda de cartón

Funda de plástico

Caja de cartón

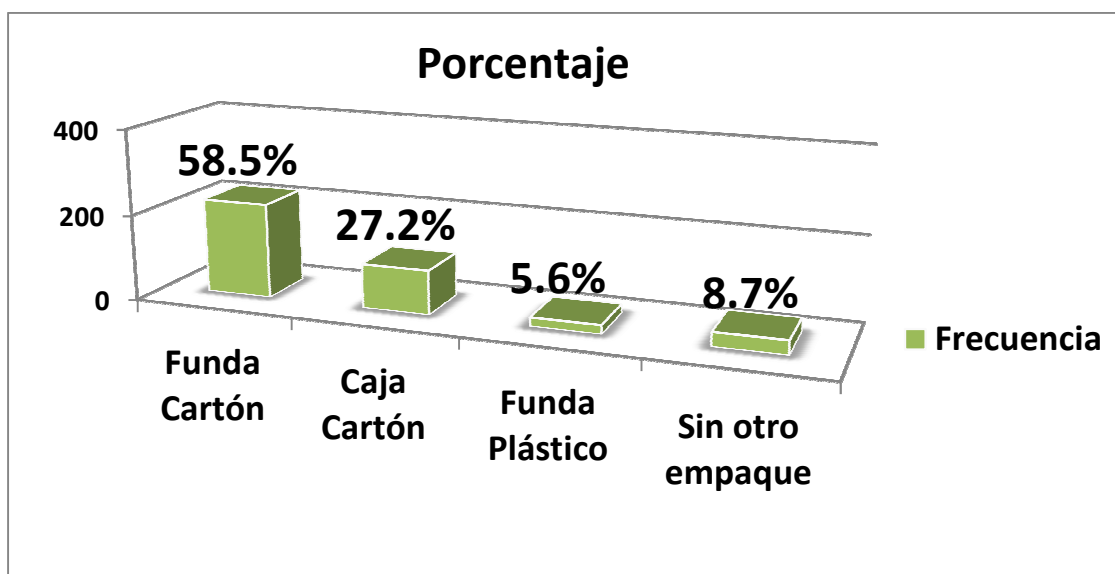
Sin otro empaque.

**Tabla 27**– Tipo de empaque

Empaque	Frecuencia	Porcentaje
Funda Cartón	221	58.5
Caja Cartón	103	27.2
Funda Plástico	21	5.6
Sin otro empaque	33	8.7
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 22**– Tipo de empaque



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Aledwi también pretende modificar el empaque de sus prendas, por tal motivo se incluyó una pregunta para conocer los gustos que las personas tienen cuando adquiere una camisa o blusa.

Con el análisis realizado se observa que el 58,5% de los clientes prefieren adquirir la prenda junto con una funda de cartón, los datos revelaron que en la actualidad las personas han optado por el reciclaje y las fundas son una manera de que los empaques se los pueda utilizar más de una vez, Aledwi se preocupa por el medio ambiente y estos datos ayudan a que la nueva presentación de las camisas, posea más elementos reciclables tanto en el empaque como en el embalaje.

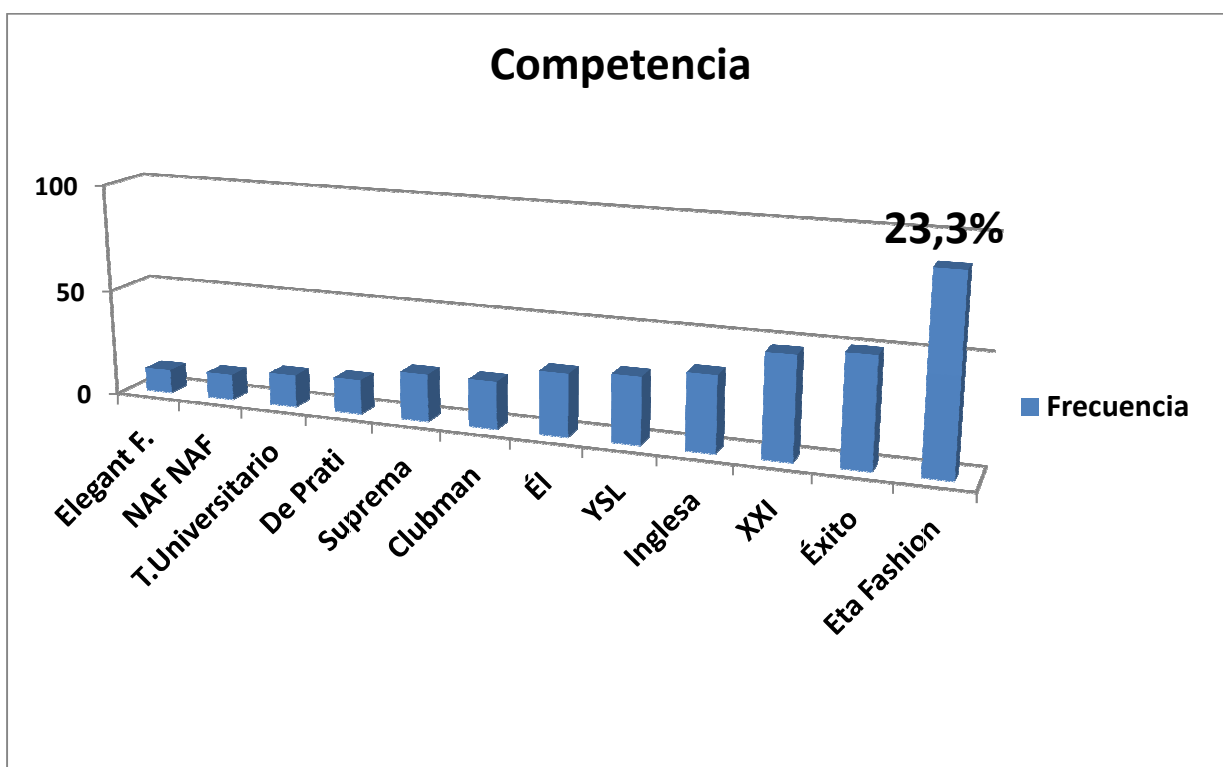
**10.- Escriba el nombre de tres lugares donde usted compra camisas o blusas en la ciudad de Quito.**

**Tabla 28**– Competencia de Aledwi

<b>Competencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Elegant F.</b>	<b>11</b>	<b>2.9</b>
<b>NAF-NAF</b>	<b>12</b>	<b>3.2</b>
<b>T.Universitario</b>	<b>15</b>	<b>4.0</b>
<b>De Prati</b>	<b>16</b>	<b>4.2</b>
<b>Suprema</b>	<b>22</b>	<b>5.8</b>
<b>Clubman</b>	<b>22</b>	<b>5.8</b>
<b>Él</b>	<b>29</b>	<b>7.7</b>
<b>YSL</b>	<b>31</b>	<b>8.2</b>
<b>Inglesa</b>	<b>35</b>	<b>9.3</b>
<b>XXI</b>	<b>47</b>	<b>12.4</b>
<b>Éxito</b>	<b>50</b>	<b>13.2</b>
<b>Eta Fashion</b>	<b>88</b>	<b>23.3</b>
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Gráfico 23 – Competencia de Aledwi



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Es indispensable conocer la competencia que Aledwi tiene en el mercado, sus características y los productos que dichas empresas o almacenes ofrecen a los clientes.

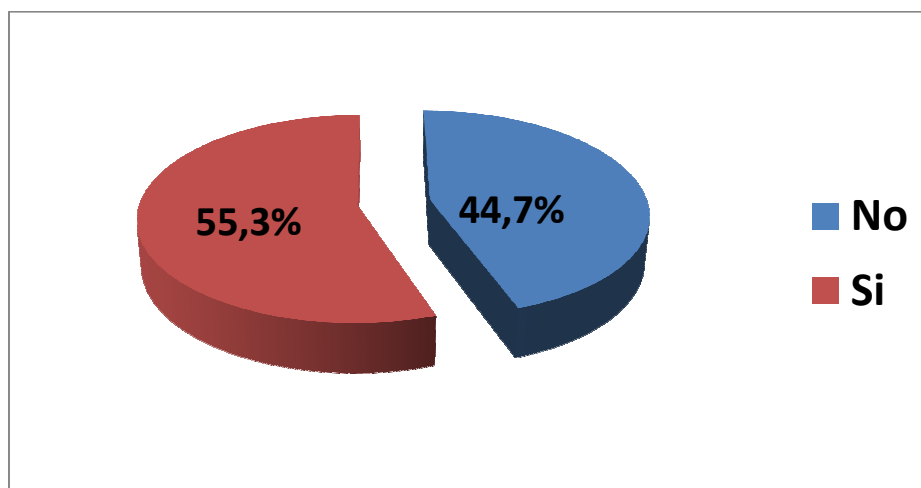
Después de haber tabulado las encuestas se encontró las empresas que son competencia de Aledwi, y como se puede observar en el gráfico Eta Fashion tiene una aceptación del 23,37% del total de todas las empresas que aparecieron en las encuestas, posicionándose en el primer lugar donde los clientes adquieren tanto blusas como camisas.

**11.- ¿Usted ha comprado o ha escuchado de los productos que Camisería Aledwi ofrece al mercado de Quito?**

**Tabla 29**– Conocimiento de Marca

	Frecuencia	Porcentaje
No	169	44.7
Si	209	55.3
Total	378	100.0

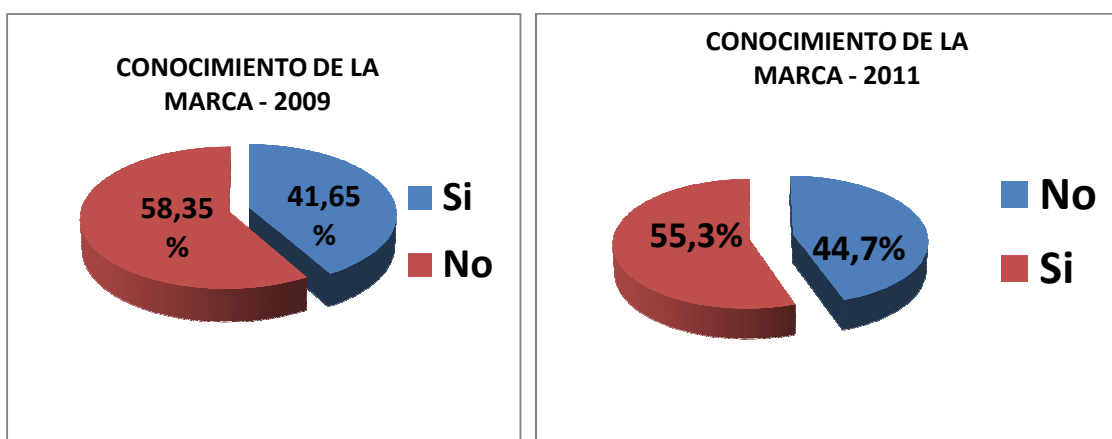
**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 24** – Conocimiento de Marca

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Del total de los encuestados se observa que más de la mitad, ha comprado o conoce de la marca Aledwi, esto genera un buen resultado para las necesidades de la empresa, ya que se nota como la ciudad de Quito está usando las prendas que se confecciona.

Gráfico 25 – Comparación Conocimiento de Marca



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Gracias a una investigación anterior que se realizó en Aledwi, se puede ver que en el 2009, el conocimiento de la marca era únicamente del 41,65% y en estos 2 años ha tenido una diferencia de alrededor de una 13%. Por esa razón en la actualidad se tiene el 55,3% como un incremento alentador por la gestión de Aledwi.

**12.- Marque con una X cada una de las siguientes características que usted toma en cuenta al momento de comprar una camisa o blusa. Tomando en cuenta que NADA es el valor más bajo y MUY DE ACUERDO es el valor más alto.**

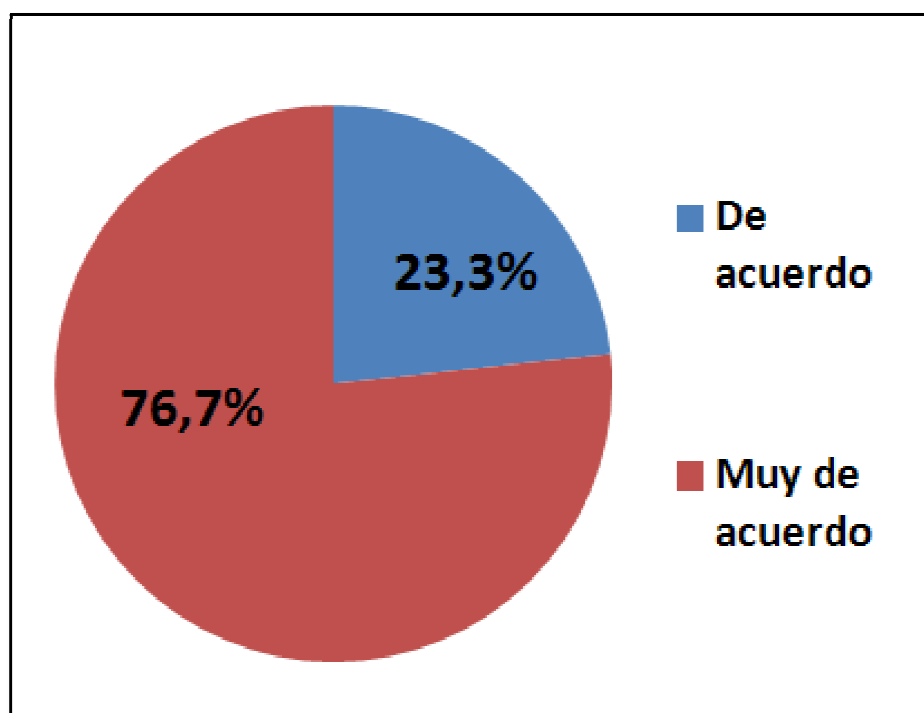
## DISEÑO

Tabla 30– Características del producto-Diseño

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	88	23.3
Muy de acuerdo	290	76.7
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba



**Gráfico 26**– Características del producto-Diseño

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

El cliente siempre busca adquirir un bien o un servicio acorde a sus necesidades, es por eso que esta pregunta revelará muchas de aquellas características que una persona busca cuando quiere adquirir una blusa o una camisa.

Para un mejor análisis lo he separado por cada característica, además por género para conocer y dividirlo para las camisas como para las blusas además de conocer los requerimientos de los hombres como las mujeres.

De las opciones que se le presento al encuestado con respecto a las características del producto, están ubicados en una escala Likert con los cuales se determino que el 76,7% de las personas están muy de acuerdo en que el diseño de las prendas es un factor muy importante para adquirirlo.

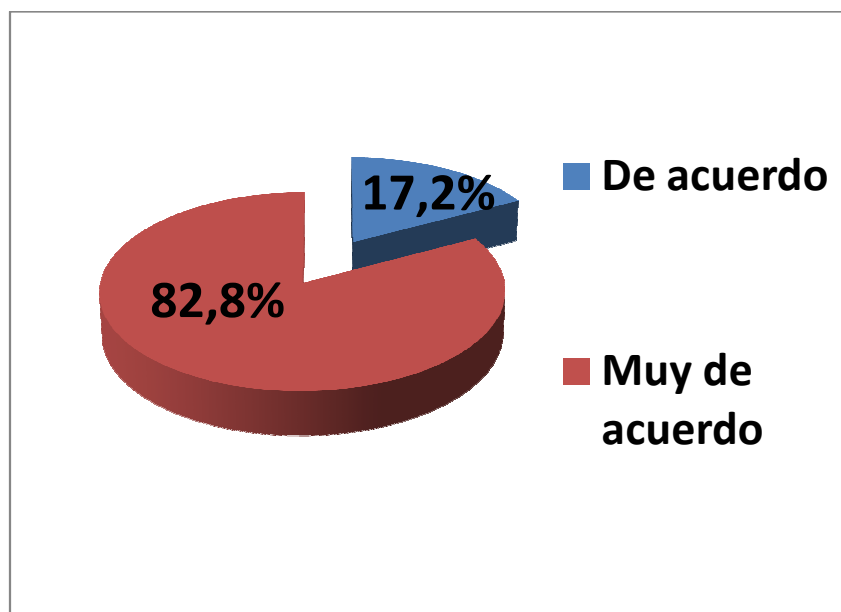
## PRECIO

**Tabla 31**– Características del producto-Precio

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	65	17.2
Muy de acuerdo	313	82.8
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 27**– Características del producto-Precio



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

En cuanto a las respuestas sobre el precio, el 82,8% de los encuestados toma mucho en cuenta el precio de las prendas al momento de elegir y comprar el producto. Aunque como nos pudimos dar cuenta en análisis sobre el precio de venta, el producto se lo puede comercializar a un precio de entre \$30 a \$40 dólares.

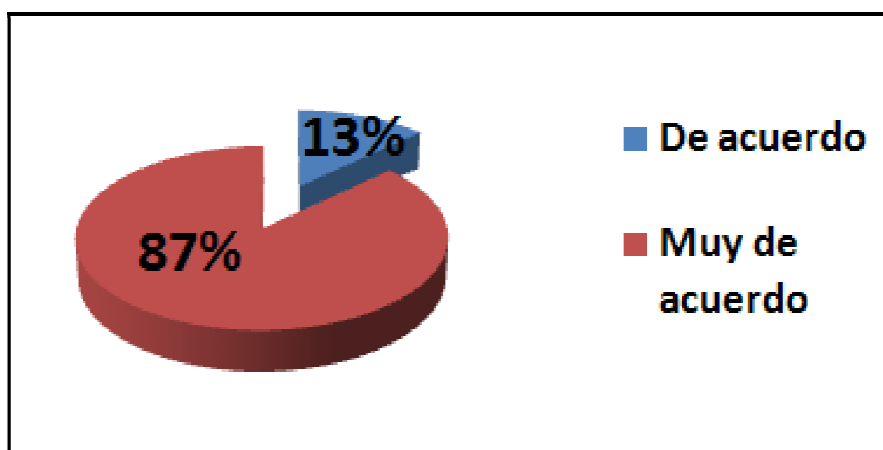
## CALIDAD

**Tabla 32**– Características del producto-Calidad

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	49	13.0
Muy de acuerdo	329	87.0
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 28**– Características del producto-Calidad



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

El porcentaje que tiene la opción “Muy de acuerdo” es muy alto en lo que se refiere a la calidad del producto, pero analizando los resultados anteriores como el precio, se tiene una mayor importancia al momento de adquirir un producto como el que Aledwi confecciona.

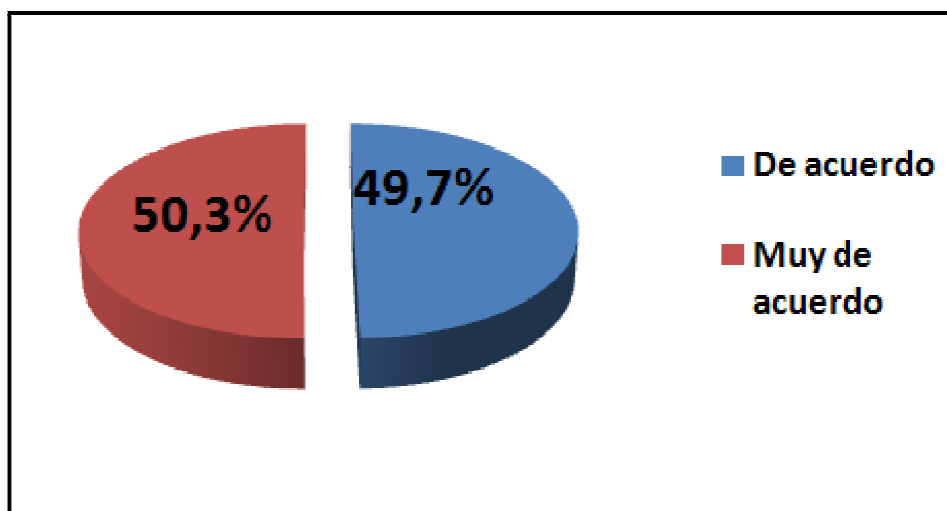
## ATENCIÓN AL CLIENTE

**Tabla 33**– Características del producto- Atención al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	188	49.7
Muy de acuerdo	190	50.3
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 29**– Características del producto- Atención al cliente



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

En lo que se refiere a la atención al cliente, los encuestados los toman como una parte necesaria cuando adquieren el producto, pero por el análisis que se hace con de las demás características, se prioriza el Precio y la Calidad de las prendas antes que las demás opciones que se le puede brindar en la venta.

**13.- Señale usted el medio por el cual se llegó a enterar de la existencia de los locales que mencionó en la pregunta 11 (Competencia)**

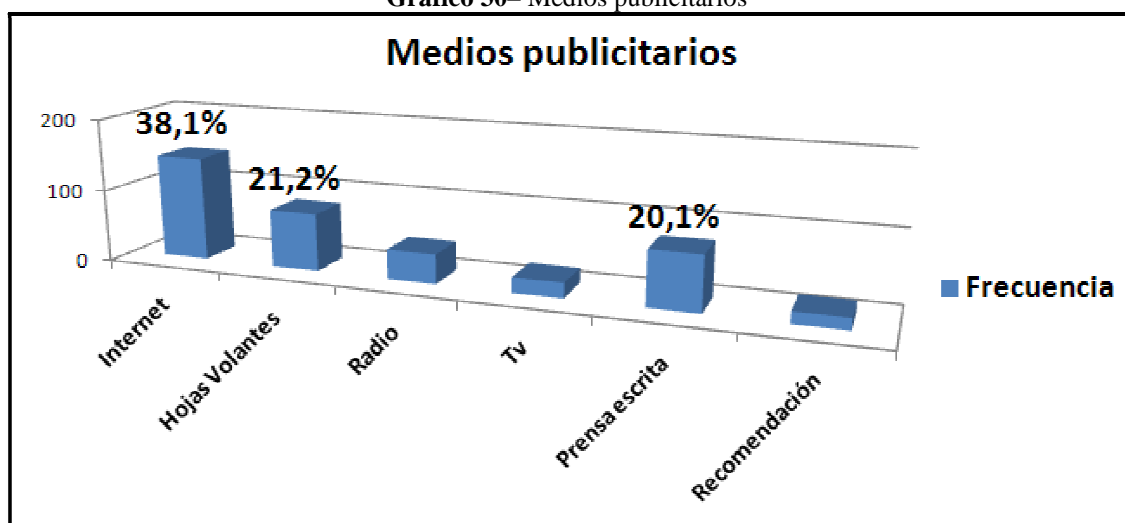
- Internet
- Prensa escrita
- Hojas volantes
- Otro (especifique)
- TV
- Recomendación personal
- Radio

**Tabla 34– Medios publicitarios**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Internet</b>	<b>144</b>	<b>38.1</b>
<b>Hojas Volantes</b>	<b>80</b>	<b>21.2</b>
<b>Radio</b>	<b>41</b>	<b>10.8</b>
<b>Tv</b>	<b>21</b>	<b>5.6</b>
<b>Prensa escrita</b>	<b>76</b>	<b>20.1</b>
<b>Recomendación</b>	<b>16</b>	<b>4.2</b>
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 30– Medios publicitarios**



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Para tener una mejor apreciación de los medios por los cuales se puede realizar publicidad efectiva y atraer un mayor número de clientes, se realizó la pregunta y mediante la información que nos proporciona, se pueda tomar una mejor decisión para invertir de mejor manera los recursos.

Los datos más representativos son el Internet con 38,1%, le sigue las hojas volantes con el 21,2% y la Prensa escrita con 20,1%, lo que nos da una gran ventaja para publicidad ya que al utilizar el internet, no tendremos costos elevados de publicidad, porque se podría llegar a los clientes a través de las redes sociales y correos electrónicos.

El gráfico nos da una mejor descripción de los medios de comunicación en los cuales Aledwi puede invertir en publicidad, de este modo se tienen datos que ayudan a la toma de decisiones ya que las tres opciones para publicidad no costaría muchos recursos a la empresa, especialmente si hablamos del internet ya que en la actualidad la mayoría de las personas tiene accesos a este medio.

Aledwi debería dirigir un presupuesto en el diseño y creación de una página web que sea de fácil manejo y que los clientes se sientan atraídos para adquirir las camisas y blusas a la medida, como un servicio adicional y sobre todo para que sus prendas sean personalizadas de mejor manera al gusto del consumidor.

#### **14.- ¿Cuál de estos artículos le gustaría adquirir junto con las camisas o blusas?**

- Corbatas
- Chaqueta
- Faldas
- Cinturón
- Pantalones

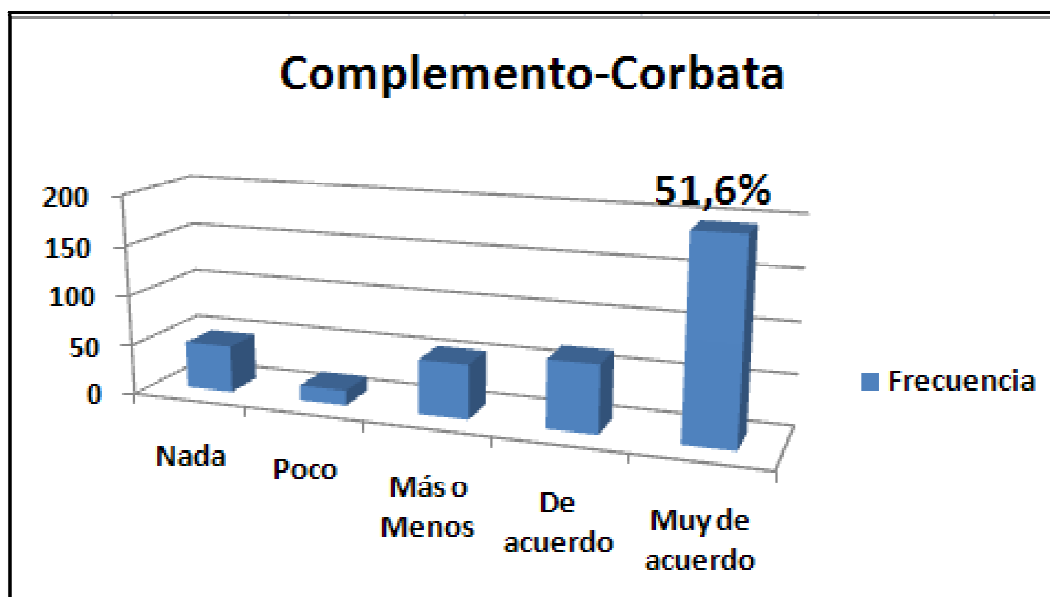
## CORBATA

Tabla 35– Artículos complementarios – Corbata

	Frecuencia	Porcentaje
Nada	47	12.4
Poco	15	4.0
Más o Menos	54	14.3
De acuerdo	67	17.7
Muy de acuerdo	195	51.6
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Gráfico 31– Artículos complementarios – Corbata



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

La necesidad de tener un complemento como la corbata al alcance del cliente es muy evidente, y como Aledwi tiene como objetivo la apertura de un local

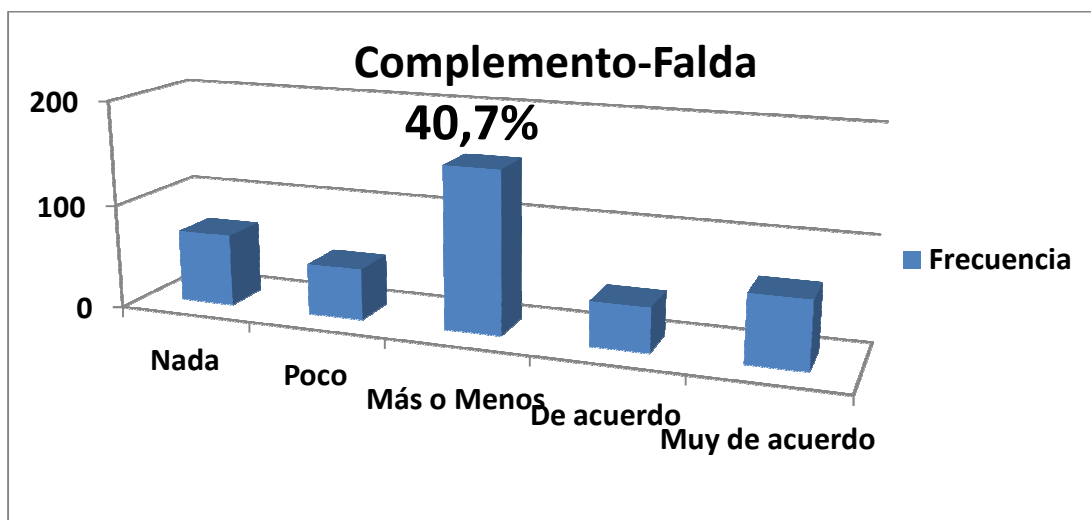
para la venta y exhibición de su mercadería, estos datos son vitales para conocer las necesidades adicionales que el cliente tiene cuando adquiere ya sea una camisa o una blusa.

## FALDAS

**Tabla 36**– Artículos complementarios – Falda

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nada</b>	<b>69</b>	<b>18.3</b>
<b>Poco</b>	<b>49</b>	<b>13.0</b>
<b>Más o Menos</b>	<b>154</b>	<b>40.7</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>42</b>	<b>11.1</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	<b>64</b>	<b>16.9</b>
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Gráfico 32**– Artículos complementarios – Falda



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba



Al preguntar sobre la falda como complemento, existió una indecisión muy evidente, inclusive sin importar que las encuestas se las realizo a mujeres, Aledwi puede descartar la falda como articulo complementario.

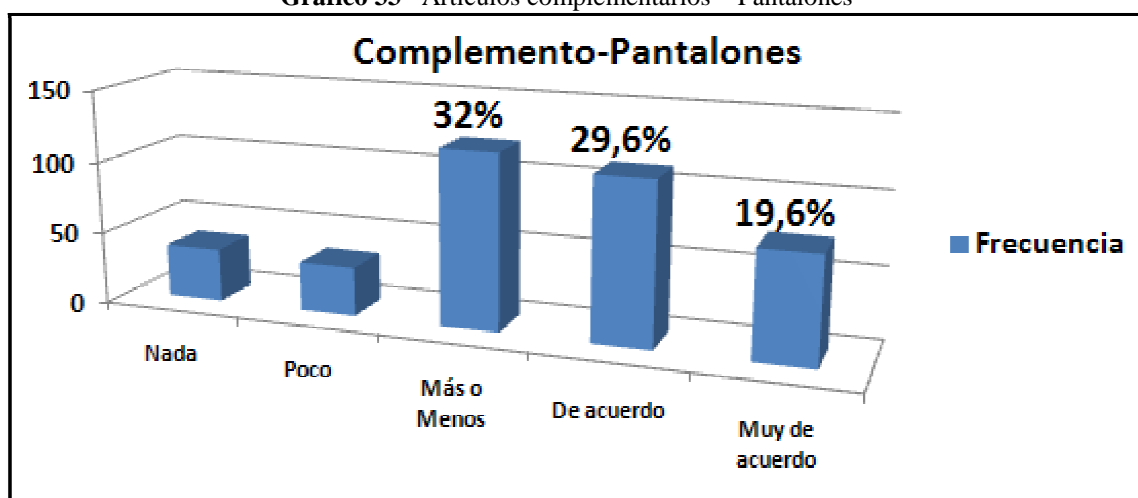
## PANTALONES

**Tabla 37**– Artículos complementarios – Pantalones

	Frecuencia	Porcentaje
Nada	37	9.8
Poco	34	9.0
Más o Menos	121	32.0
De acuerdo	112	29.6
Muy de acuerdo	74	19.6
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 33**– Artículos complementarios – Pantalones



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

De la misma forma que la falda, los pantalones tienen la misma incertidumbre en los clientes, Aledwi puede descartar la opción de ofrecerlo a los clientes pero si debería tener un stock adecuado para las necesidades eventuales de venta.

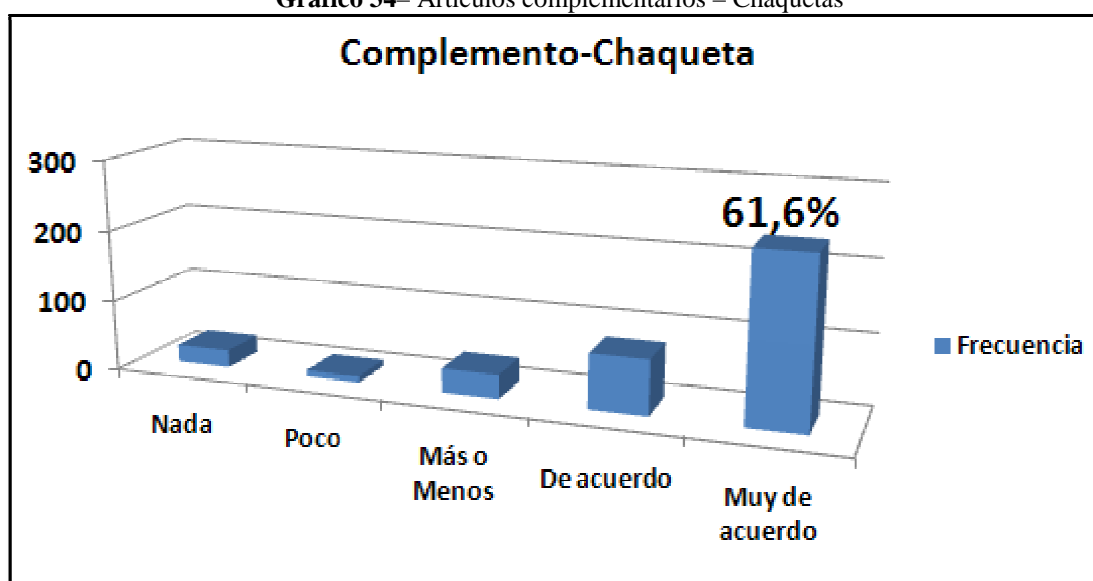
## CHAQUETAS

**Tabla 38**– Artículos complementarios – Chaquetas

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nada</b>	<b>25</b>	<b>6.6</b>
<b>Poco</b>	<b>9</b>	<b>2.4</b>
<b>Más o Menos</b>	<b>34</b>	<b>9.0</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>77</b>	<b>20.4</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	<b>233</b>	<b>61.6</b>
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 34**– Artículos complementarios – Chaquetas



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

La tendencia para adquirir una chaqueta es más alentadora, al igual que la corbata como complemento cuando se compra una camisa o blusa, por tal motivo Aledwi debe crear una línea de chaquetas o buscar alanzas estratégicas para tener en perchas el producto para ser exhibido.

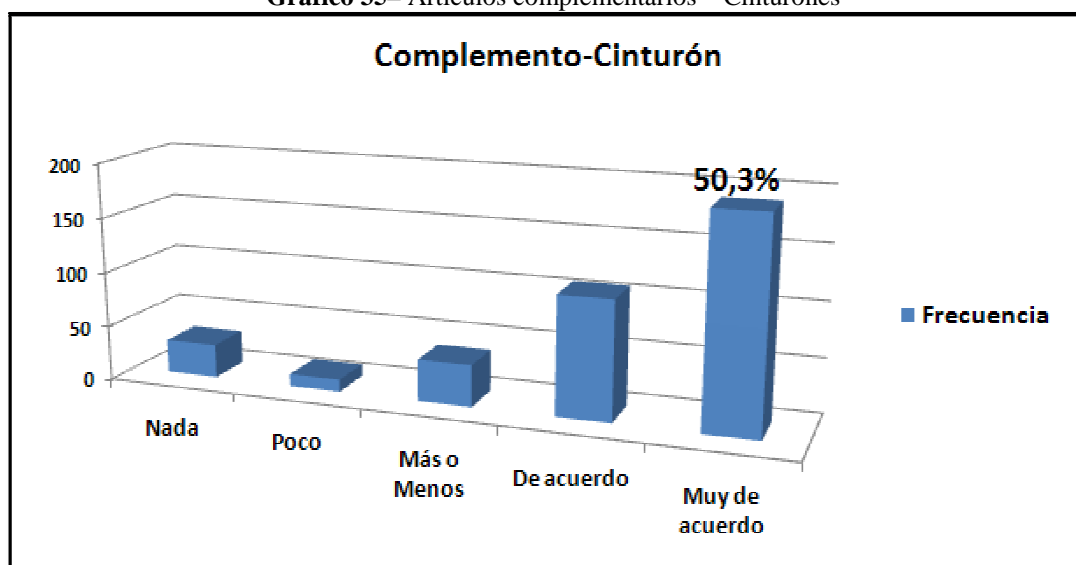
## CINTURÓN

**Tabla 39**– Artículos complementarios – Cinturones

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nada</b>	<b>31</b>	<b>8.2</b>
<b>Poco</b>	<b>11</b>	<b>2.9</b>
<b>Más o Menos</b>	<b>38</b>	<b>10.1</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>108</b>	<b>28.6</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	<b>190</b>	<b>50.3</b>
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 35**– Artículos complementarios – Cinturones



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Para el caso del cinturón, también se tienen datos positivos la mayoría de las personas detalladas en el grafico, existe una necesidad de adquirir un cinturón cuando se compra una camisa.

### 3.6.1 ANÁLISIS BIVARIADO

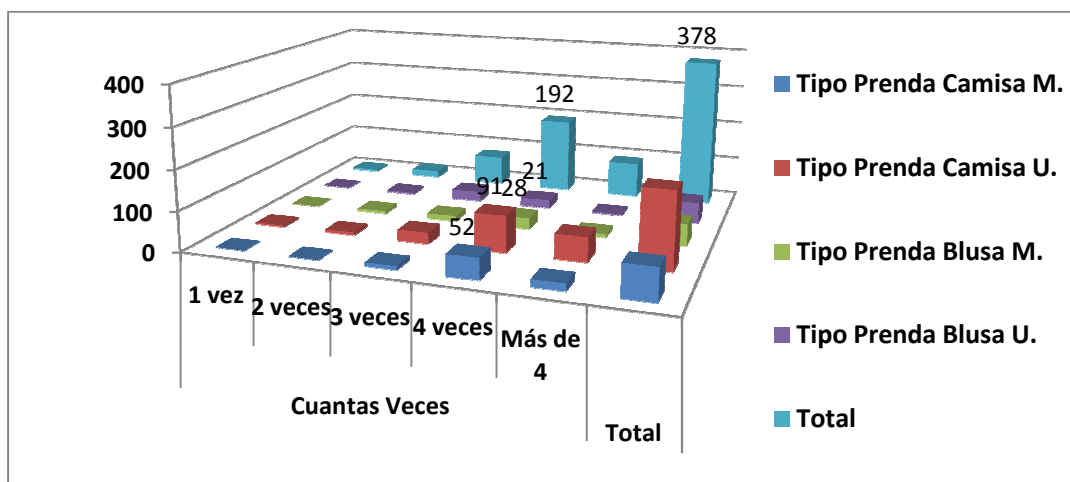
#### FRECUENCIA DE USO Y TIPO DE PRENDA

Tabla 40– Frecuencia de uso y Tipo de prenda

		Tipo Prenda				Total
		Camisa M.	Camisa U.	Blusa M.	Blusa U.	
Frecuencia	1 vez	0	4	0	0	4
	2 veces	0	7	6	4	17
	3 veces	9	28	13	25	75
	4 veces	52	91	28	21	192
	Más de 4	18	61	8	3	90
Total		79	191	55	53	378

Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Gráfico 36– Frecuencia de uso y Tipo de prenda



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Ahora analizamos tanto la frecuencia de uso que las personas tienen de las prendas y de ese mismo modo el tipo de prenda que utilizan.

En la tabla 27 se presenta en forma detallada el número de personas que utilizan los 4 tipos de prendas que Aledwi posee, y su respectiva distribución, ratificando lo que se explico anteriormente, que en su mayoría los individuos utilizan más de 4 veces una camisa de uniforme, pero un dato curioso es que en las blusas, existe la misma cifra, es decir que no es indispensable que sea una blusa de uniforme o una blusa a la medida.

Aunque para evaluarlo de una mejor manera, se presenta el gráfico 21 con los detalles respectivos que se mencionan anteriormente, y de esta forma se puede sustentar con otro análisis que las personas si utilizan las prendas con mucha frecuencia.

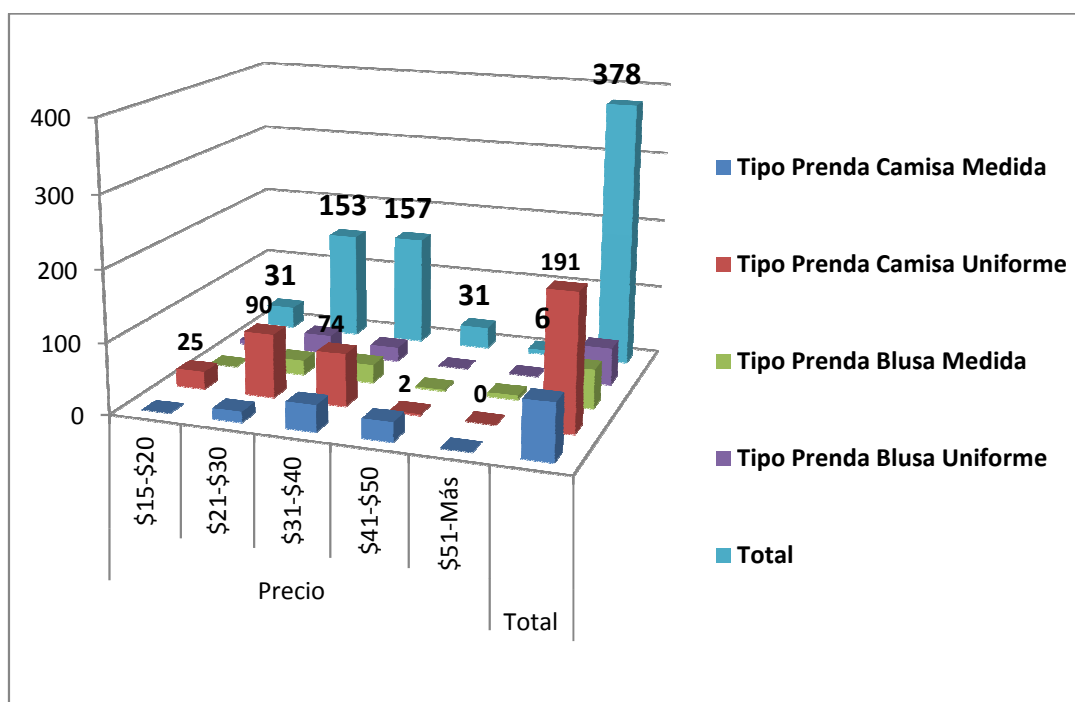
## PRECIO Y TIPO DE PRENDAS

**Tabla 41**– Precio y Tipo de prendas

		Tipo Prenda				Total
		Camisa M.	Camisa U.	Blusa M.	Blusa U.	
Precio	\$15-\$20	0	25	0	6	31
	\$21-\$30	15	90	21	27	153
	\$31-\$40	37	74	26	20	157
	\$41-\$50	27	2	2	0	31
	\$51-Más	0	0	6	0	6
Total		79	191	55	53	378

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Gráfico 37– Precio y Tipo de prendas



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Se determina que las personas si están en la capacidad de pagar \$31 a \$40 dólares por una camisa de uniforme, por tal razón Aledwi está en la capacidad de incrementar su precio de venta al público, ya que en la actualidad el precio de las prendas es muy inferior. Obviamente debe tomar en cuenta los costos fijos y variables que existen en la confección.

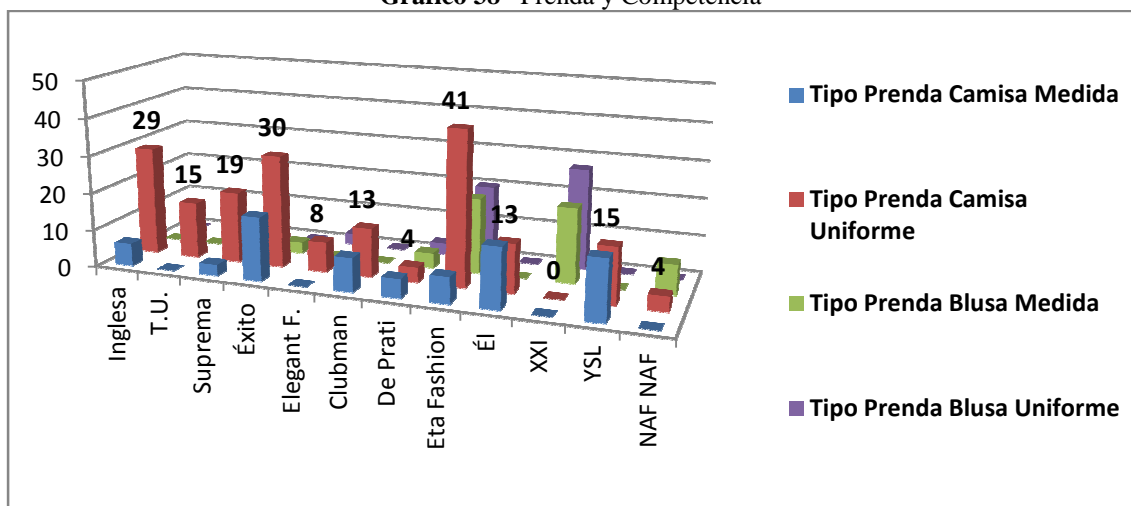
## PRENDA Y COMPETENCIA

Tabla 42– Prenda y Competencia

	Inglesa	T.U.	Suprema	Éxito	Elegant F.	Clubman	De Prati	Eta Fashion	ÉI	XXI	YSL	NAF NAF
Camisa Medida	6	0	3	17	0	9	5	7	16	0	16	0
Camisa Uniforme	29	15	19	30	8	13	4	41	13	0	15	4
Blusa Medida	0	0	0	3	0	0	4	20	0	20	0	8
Blusa Uniforme	0	0	0	0	3	0	3	20	0	27	0	0
Total	35	15	22	50	11	22	16	88	29	47	31	12

Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Gráfico 38– Prenda y Competencia



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Se realiza el análisis para saber que tipo de prenda es la que se adquiere con mayor frecuencia en las empresas que son competencia de Aledwi, y como se observa en el grafico 40, la camisa de Uniforme es la que el cliente busca, con una mayor frecuencia en los almacenes de Eta Fashion, seguido de Éxito y La Camisería Inglesa.

Se debe tomar en cuenta las características del producto que se vende en Eta Fashion y comparar con las que Aledwi confecciona, para mejorar en esas características si ese fuera el caso.

## FRECUENCIA DE USO Y COMPETENCIA

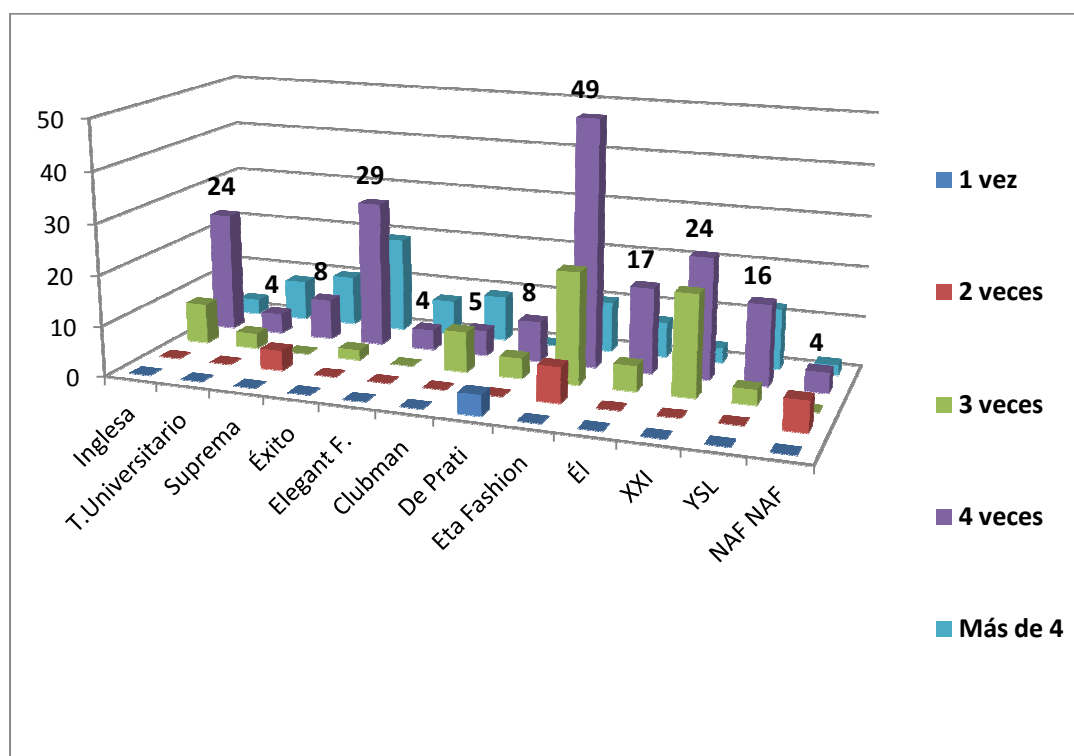
**Tabla 43**– Frecuencia de Uso y Competencia

	Inglesa	T.Universitario	Suprema	Éxito	Elegant F.	Clubman	De Prati	Eta Fashion	ÉI	XXI	YSL	NAF NAF
1 vez	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0
2 veces	0	0	4	0	0	0	0	7	0	0	0	6
3 veces	8	3	0	2	0	8	4	22	5	20	3	0
4 veces	24	4	8	29	4	5	8	49	17	24	16	4
Más de 4	3	8	10	19	7	9	0	10	7	3	12	2
Total	35	15	22	50	11	22	16	88	29	47	31	12

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba



Gráfico 39– Prenda y Competencia



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

De la misma forma que en el análisis anterior, en el gráfico 41 se destaca Eta Fashion con una frecuencia de uso mayor al de las demás empresa, es decir que los clientes que frecuentan los almacenes de Eta Fashion, realizan compras de camisas mayores a 2 o 3 prendas para ser utilizadas en el transcurso de la semana de labores.

Aledwi por ende tiene una oportunidad de vender más de 2 camisas si maneja una variedad extensa al igual que la competencia, y sobre todo si realiza alianzas estratégicas con almacenes que sirvan de intermediarios entre el cliente final.

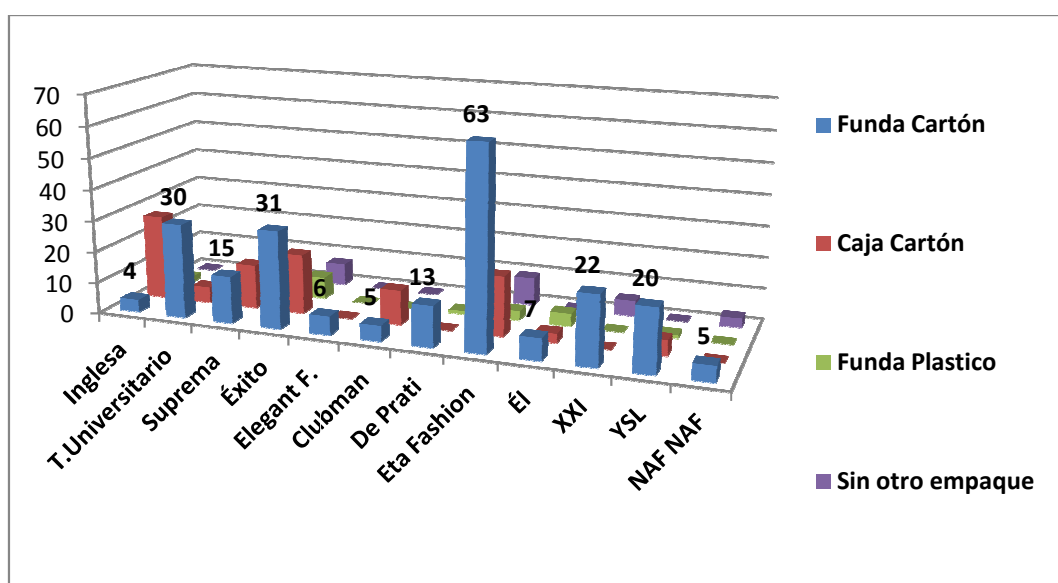
## EMPAQUE Y COMPETENCIA

Tabla 44– Empaque y Competencia

	Inglesa	T.U.	Suprema	Éxito	Elegant F.	Clubman	De Prati	Eta Fashion	ÉI	XXI	YSL	NAF NAF
Funda Cartón	4	30	15	31	6	5	13	63	7	22	20	5
Caja Cartón	27	5	14	19	0	11	0	19	3	0	5	0
Funda Plástico	2	3	0	7	0	0	1	3	4	0	1	0
Sin otro empaque	0	0	3	7	0	0	6	9	0	5	0	3
Total	33	38	32	64	6	16	20	94	14	27	26	8

Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Gráfico 40– Empaque y Competencia



Fuente: Estudio de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Con las nuevas tendencias en la conciencia del consumidor, muchas empresas han cambiado sus empaques de plástico tradicional por un empaques más ecológicos como son los las fundas papel reciclado y cartón, como se observa en el grafico, existe una importante utilización de estos empaques para la venta de las prendas.

Aledwi también debe cambiar su empaque de plástico por los que ayuden al cuidado del medio ambiente, como lo demuestra el análisis de la encuesta, representa una característica adicional que se le da al producto y es muy bien recibido por los clientes.

### 3.7 ENCUESTA CLIENTE INTERNO

#### 3.7.1 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Para conocer las necesidades y sobre todo el criterio que el cliente interno tiene sobre Aledwi, se realiza una encuesta a cada una de los integrantes del grupo de trabajo, con preguntas de distinta índole relacionados con las 4 P's y el ambiente laboral. ANEXO 2

#### 3.7.2 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

De la misma forma que se realizó al análisis con el cliente externo, se utilizó el Programa SPSS 17.0 para determinar los resultados para el cliente interno.

#### 1.- Edad

**Tabla 45**– Edad Cliente Interno

Edad	Frecuencia	Porcentaje
22	1	11.1
25	1	11.1
27	1	11.1
33	1	11.1
34	1	11.1
37	1	11.1
39	1	11.1
43	1	11.1
45	1	11.1
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

No se puede realizar un análisis en lo que se refiere a las edades y su frecuencia ya que como se puede observar en los resultados, no existe muchas variables.

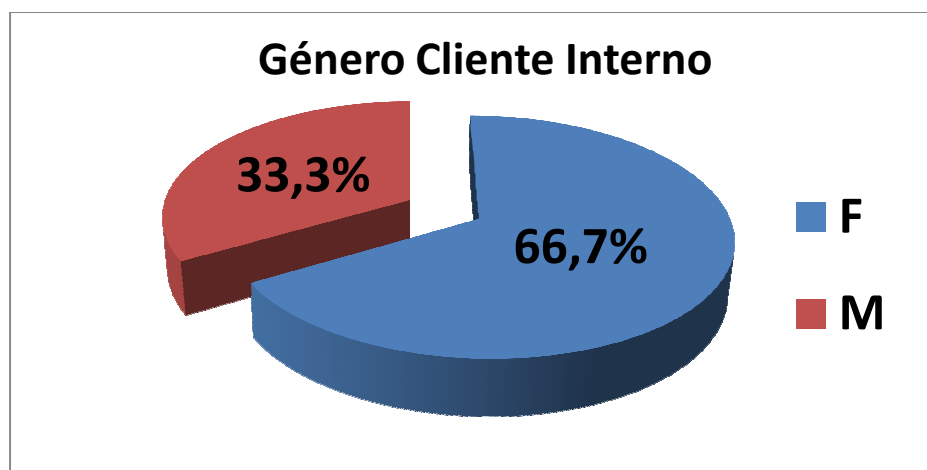
## 2.- Género

**Tabla 46**– Género Cliente Interno

Género	Frecuencia	Porcentaje
F	6	66.7
M	3	33.3
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 41**– Género Cliente Interno



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Como se puede observa en la tabla, el porcentaje del sexo femenino que trabaja en Aledwi es de 66,7% es decir 6 personas, a diferencia del sexo masculino que únicamente son 3 representando el 33.3% como se observa en el grafico 38.

**3.- Marque con una "X" las prendas que usted considere que se hayan confeccionado en mayor volumen el presente año:**

Camisas a la medida

Blusa a la medida

Camisa de uniforme

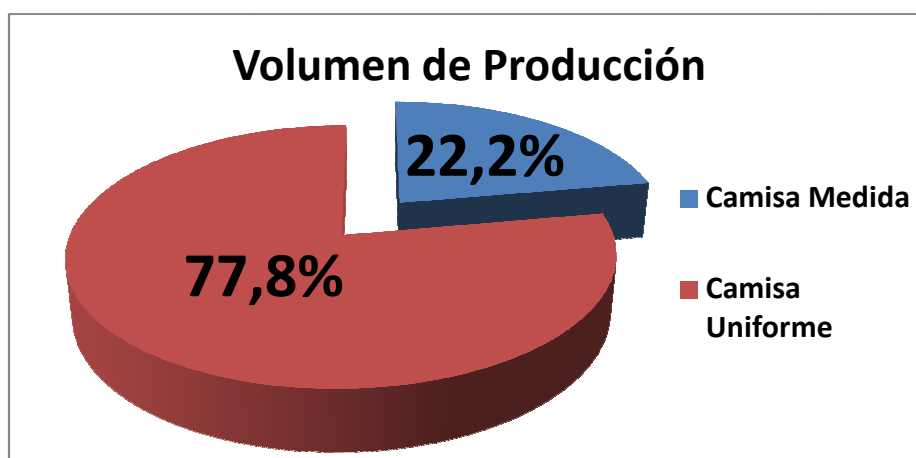
Blusas de uniforme

**Tabla 47– Volumen de Producción**

	Frecuencia	Porcentaje
Camisa Medida	2	22.2
Camisa Uniforme	7	77.8
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 42– Volumen de Producción**



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Se realizó esta pregunta para conocer el criterio de los empleados en la frecuencia del tipo de prendas que se confecciona en Aledwi, según los empleados lo que más existió en el taller de confección fueron camisas de uniforme seguido de camisas a la medida.

Con la capacidad que Aledwi posee, se debe incrementar la producción de las demás líneas y de este modo tener un mayor porcentaje de participación por ejemplo en la confección de camisas a la medida que tienen una demanda considerable.

**4.- ¿Usted adquirió alguna vez uno de los productos de Aledwi para su uso personal?**

**Tabla 48 – Uso del Producto**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100.0

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

No hay mayor análisis que se puede realizar en esta pregunta, ya que el 100% del cliente interno ha comprado y ha usado por lo menos una vez las prendas de Aledwi.

Además se puede sugerir el que se maneje un programa de descuentos para el cliente interno, como se puede observar en el análisis, todos los colaboradores han comprado el producto que se confecciona.

**5.- Entre las características que se muestran a continuación, a su criterio ¿Cuál es la que tiene mayor importancia si compra una prenda de Aledwi?**

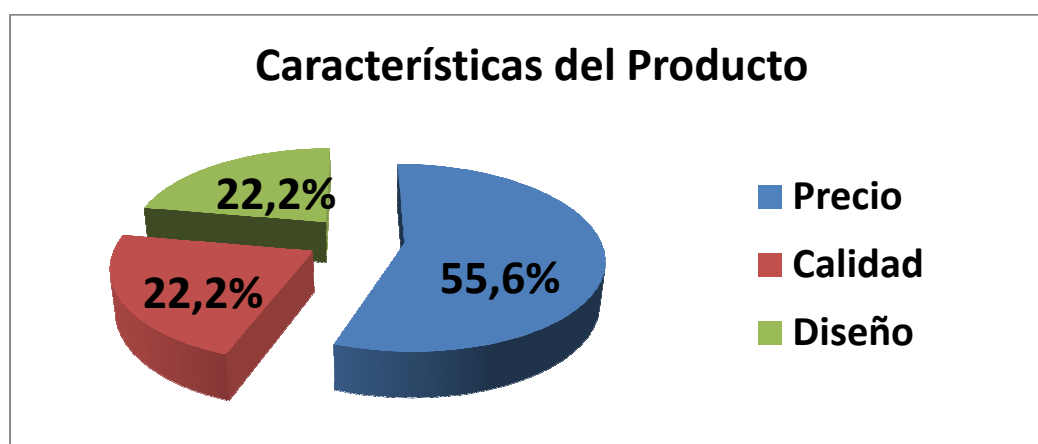
- Precio
- Diseño
- Textura
- Calidad
- Color

**Tabla 49**– Características del Producto

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Precio</b>	<b>5</b>	<b>55.6</b>
<b>Calidad</b>	<b>2</b>	<b>22.2</b>
<b>Diseño</b>	<b>2</b>	<b>22.2</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 43**– Características del Producto



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

En la actual situación económica en el que se encuentra el país, siempre va a predominar el aspecto relacionado al costo de los viene, y como se puede observar gracias a la encuesta del cliente interno, el precio es el facto que influye demasiado al momento de adquirir una prenda ya sea una blusa o una camisa.

Aledwi debe controlar sus costos de producción y de esta manera logrará que el precio de venta al público no se incremente y se tenga una mayor ventaja frente a la competencia.

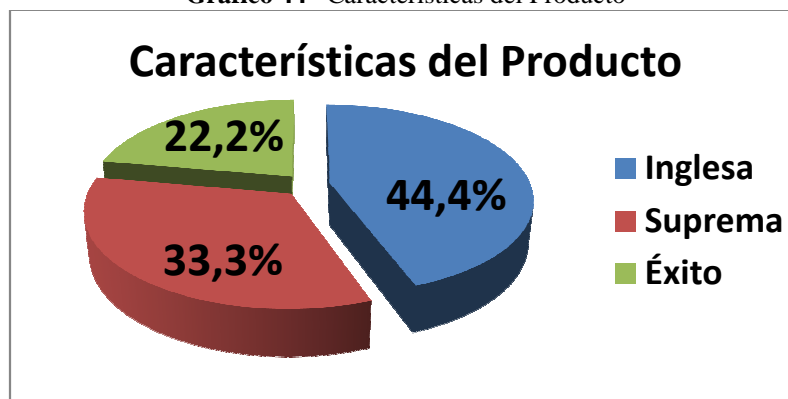
**6.- Escriba el nombre de dos locales que vendan el mismo producto que Aledwi.**

**Tabla 50– Características del Producto**

	Frecuencia	Porcentaje
Inglesa	4	44.4
Suprema	3	33.3
Éxito	2	22.2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 44– Características del Producto**



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

En los gráficos anteriores se muestra el criterio del grupo de trabajo en lo que se refiere a la competencia, y claramente se observa que la Camisería Inglesa es el rival directo de Aledwi en el mercado, dato que se debe tomar en cuenta por la gerencia.

La competencia tiene productos que Aledwi no tiene en su línea de producción, por ejemplo camisetas Polo y corbatas; se puede realizar una alianza estratégica con otros artesanos y comerciantes para que la brecha entre la competencia y nosotros sea mas corta.



**7.- ¿Cuál es el precio que los locales nombrados en la pregunta 6 tienen para su producto?**

\$15-20	\$31-40	\$51- Más
\$21-30	\$41-50	

**Tabla 51 – Precio de la competencia**

	Frecuencia	Porcentaje
\$21-\$30	9	100.0

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

El total de los encuestados determinaron que la competencia tiene un precio que va desde los \$21,00 a \$30,00 por lo que estaría también en el rango del precio que se obtuvo con la encuesta al cliente externo.

Al manejar Aledwi los datos de la competencia como es el precio,

**8.- ¿Cómo calificaría al clima laboral que existe en la empresa?**

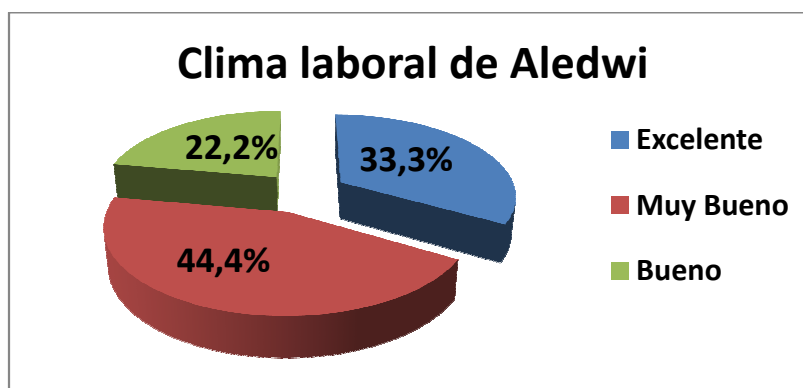
Excelente	Bueno	Malo
Muy Bueno	Regular	

**Tabla 52– Clima Laboral**

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	33.3
Muy Bueno	4	44.4
Bueno	2	22.2
Total	9	100.0

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Gráfico 45– Clima Laboral



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Se califica al clima laboral como “Muy Bueno” en la empresa, con un buen porcentaje también en la opción de “Excelente”, es evidente que hay que hacer programas de convivencia y participación con el personal.

Aledwi siempre esta pendiente de que sus grupo de trabajo, con incentivos tanto económicos como personales, ya que se esta consiente que la empresa existe en primer lugar por el cliente tanto externo como interno.

**9.- ¿En cuál de los siguientes departamentos usted sugiere que exista un mayor control del trabajo?**

Gerencia

Contabilidad

Ventas

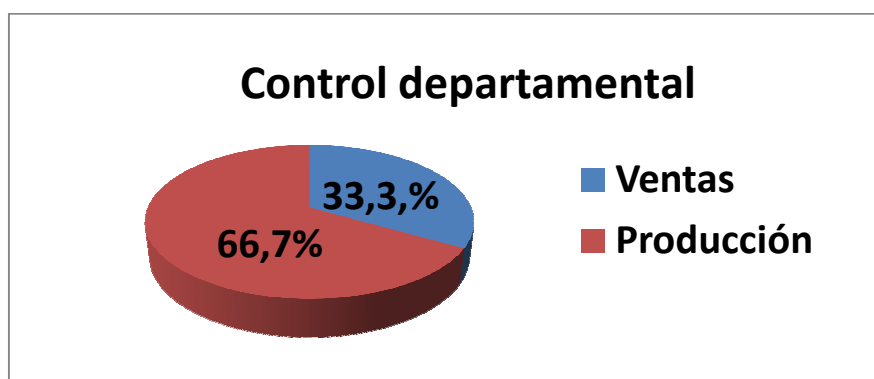
Producción

**Tabla 53– Control departamental**

	Frecuencia	Porcentaje
Ventas	3	33.3
Producción	6	66.7
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Gráfico 46– Control departamental



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Se les pregunto a los colaboradores de Aledwi, sobre el control que hace falta en alguno de los departamentos y los datos que nos brindo la encuesta, determina que el departamento de producción es el que necesita un mayor control en el trabajo, y eso se debe a que existe un gran porcentaje de desperdicios que no son aprovechados y también en los tiempos de trabajo.

**10.- ¿Por cuál de los siguientes medios usted ha visto la publicidad de Aledwi fuera de la empresa?**

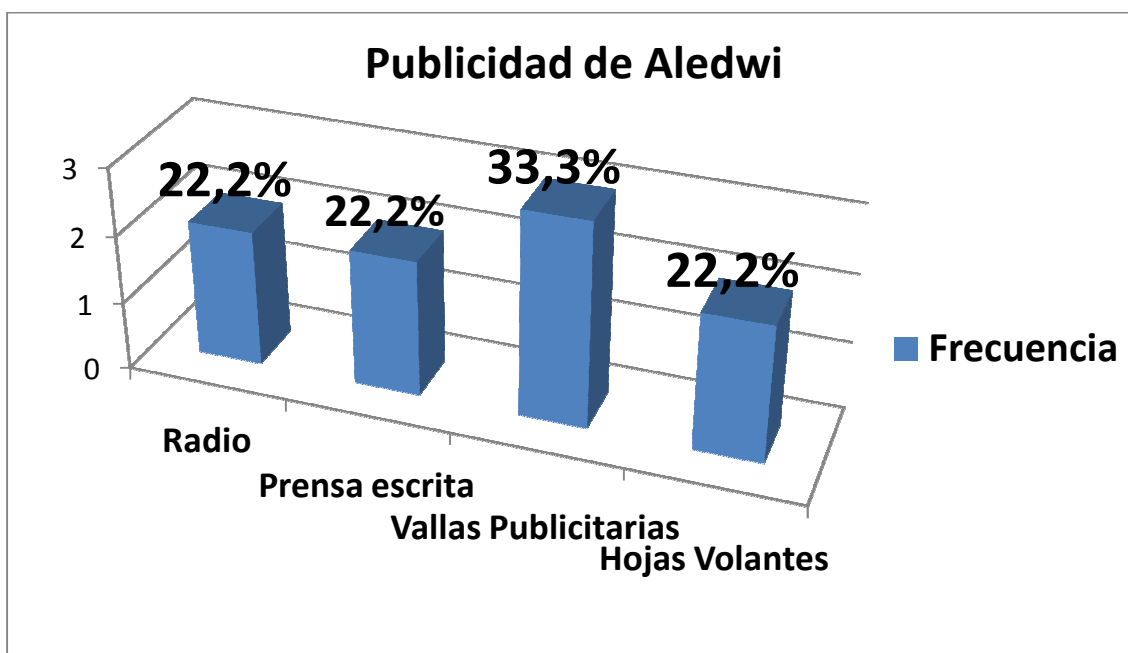
Radio	Vallas Publicitarias
Prensa Escrita	Hojas Volantes

Tabla 54– Publicidad de Aledwi

	Frecuencia	Porcentaje
Radio	2	22.2
Prensa escrita	2	22.2
Vallas Publicitarias	3	33.3
Hojas Volantes	2	22.2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Gráfico 47– Publicidad de Aledwi



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Fuera de la empresa, el personal está expuesto a varios medios de comunicación y entre ellos están aquellos donde Aledwi invierte sus recursos en publicidad, por lo tanto se quería conocer si esa inversión está dando resultados y se preguntó el medio donde comúnmente aparece la marca de la empresa.

### 3.8 ELECCIÓN DEL SEGMENTO

La segmentación hace referencia a la división del mercado en grupos uniformes más pequeños, cuyos miembros comparten ciertas características y necesidades. Dichos grupos surgen tras una investigación de mercado que permite reconocer a los diferentes segmentos.

Aledwi elige como su segmento de mercado a los individuos entre 18 y 59 años que pertenecen a una institución donde se requiere un uniforme para que realicen su actividad regular.

### 3.8.1 MERCADO OBJETIVO

“Es la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios. Comprende entre sus elementos más importantes el alcance geográfico, canales de distribución, categorías de productos, competidores directos e indirectos” (Kotler Philip, 2003, Pág. 249)

#### **Variables geográficas**

- Región: Sierra.
- Provincia: Pichincha.
- Ciudad: Distrito Metropolitano de Quito.
- Número de empresas: 24.441 empresas en Quito.
- Zona: Urbana.
- Clima: Templado.

#### **Variables demográficas**

- Edad: Comprendida entre los 18 y 59 años.
- Género: Masculino y Femenino.
- Nivel de educación: En promedio superior.

#### **Variables psicográficas**

- Clase social: media, media alta y alta.
- Nivel de ingresos: mínimo \$300 mensual.
- Estilo de vida: Actividad laboral.
- Personalidad: Trabajador.

### **Variables conductuales de compra**

- Frecuencia de compra: Regular (Ocasional)
- Beneficios deseados: Precio accesible.
- Tipo de necesidad: Necesidad básica.

### **Variables por situación de uso**

La situación u ocasión puede determinar el uso o los usos que se le puede dar al producto, para el presente estudio principalmente tiene que ver con lo relacionado a los hábitos del consumidor, pues la mayoría de las personas y las empresas utilizan uniformes por lo general cuatro veces a la semana.

### **Mercado Meta a largo plazo**

Se determina como mercado meta a futuro porque en la actualidad Aledwi ya tiene seleccionado su mercado, pero mediante la investigación de mercados realizada se establece de la siguiente manera su mercado meta:

*“Todas las personas naturales u organizaciones que se encuentren en la capacidad de adquirir prendas de vestir formales con diseño y medida personalizada”.*

## **3.9 ESTIMACIÓN DEL MERCADO**

Para estimar el mercado se tomo en cuenta la información obtenida en la Superintendencia de Compañías, la Junta Nacional de Defensa del Artesano y utilizando el Método de observación.

### 3.9.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA

De acuerdo a la información obtenida en la Investigación y a la entrevista realizada a la competencia directa, se pudo determinar que en la ciudad de Quito, los principales oferentes son: empresas legalmente constituidas y artesanos, dedicados a la comercialización de prendas de vestir de estilo formal. Por lo tanto fue indispensable analizar las dos ofertas para obtener la Oferta Total del mercado.

#### Oferta actual

Actualmente existen almacenes de ropa, talleres de confección y empresas que están ubicados en diferentes partes de la ciudad de Quito, esta actividad económica no tiene muchas barreras de entrada ni tampoco de salida, además existe mucha competencia en el mercado.

La mayoría de las empresas dedicadas a la confección y comercialización de prendas de vestir similares a las de Aledwi, se han actualizado en su tecnología. Los datos se obtuvieron mediante entrevistas a la competencia, datos obtenidos en la Cámara de Artesano de Pichincha y en la Cámara de Comercio de Quito.

Tabla 55– Número de prendas vendidas anualmente en Quito

Empresa	Año						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Eta Fashion	45.805	42.830	46.994	57.100	55.749	53.856	65.484
De Prati	43.110	40.311	44.230	53.741	52.470	50.688	61.632
YSL	39.518	36.952	40.544	49.262	48.098	46.464	56.496
Clubman	34.129	31.913	35.015	42.545	41.539	40.128	48.792
Él	33.231	31.073	34.094	41.425	40.446	39.072	47.508
Éxito	32.333	30.233	33.172	40.306	39.353	38.016	46.224
T.Universitario	31.434	29.393	32.251	39.186	38.259	36.960	44.940

<b>Inglesa</b>	<b>27.842</b>	<b>26.034</b>	<b>28.565</b>	<b>34.708</b>	<b>33.887</b>	<b>32.736</b>	<b>39.804</b>
<b>Aledwi</b>	<b>20.695</b>	<b>19.448</b>	<b>21.193</b>	<b>25.492</b>	<b>24.908</b>	<b>24.220</b>	<b>31.780</b>
<b>Suprema</b>	<b>16.166</b>	<b>15.117</b>	<b>16.586</b>	<b>20.153</b>	<b>19.676</b>	<b>19.008</b>	<b>23.112</b>
<b>Total Número de prendas producidas y vendidas</b>	<b>324.262</b>	<b>303.303</b>	<b>332.645</b>	<b>403.917</b>	<b>394.385</b>	<b>381.148</b>	<b>465.772</b>

**Fuente:** Cámara de Comercio de Quito  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### Precio del producto en el mercado

**Tabla 56–** Precio de Camisas y blusas

<b>Empresa</b>	<b>Precio por cada prenda (Promedio)</b>
<b>YSL</b>	<b>\$ 35,00</b>
<b>ÉI</b>	<b>\$ 28,00</b>
<b>Eta Fashion</b>	<b>\$ 25,00</b>
<b>Inglesa</b>	<b>\$ 25,00</b>
<b>Clubman</b>	<b>\$ 25,00</b>
<b>De Prati</b>	<b>\$ 25,00</b>
<b>Éxito</b>	<b>\$ 18,00</b>
<b>Suprema</b>	<b>\$ 18,00</b>
<b>Aledwi</b>	<b>\$ 17,00</b>
<b>T.Universitario</b>	<b>\$ 15,00</b>

**Fuente:** Cámara de Artesanos de Pichincha y Cámara de Comercio de Quito  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

#### 3.9.1.1 Valor del mercado actual

De acuerdo a la investigación realizada se puede establecer que las empresas dedicadas a la comercialización de camisas y blusas venden cantidades considerables en la ciudad de Quito, hay que tomar en cuenta que una parte de la competencia, también poseen locales en distintas ciudades del país.



Los datos que se presentan en la siguiente tabla, son en promedio las ventas que cada una de las empresas tuvieron desde el año 2005 hasta el año 2011, de la misma forma para determinar los precios de las prendas, se obtiene un promedio con todos los rubros que la competencia tiene en sus locales.

**Tabla 57**– Valor del mercado actual

Empresa	Número de prendas vendidas al año (promedio)	Precio por cada prenda (Promedio)	Ventas Anuales (promedio)
Eta Fashion	52.545	\$ 25,00	\$ 1.313.635,71
De Prati	49.455	\$ 25,00	\$ 1.236.363,02
YSL	45.333	\$ 35,00	\$ 1.586.665,87
Clubman	39.151	\$ 25,00	\$ 978.787,39
Él	38.121	\$ 28,00	\$ 1.067.393,40
Éxito	37.091	\$ 18,00	\$ 667.636,03
T.Universitario	36.061	\$ 15,00	\$ 540.908,82
Inglesa	31.939	\$ 25,00	\$ 798.484,45
Aledwi	23.962	\$ 17,00	\$ 407.358,74
Suprema	18.545	\$ 18,00	\$ 333.818,01
<b>Valor del Mercado</b>	<b>372.205</b>		<b>\$ 8.931.051,44</b>

**Fuente:** Cámara de Comercio de Quito  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### 3.9.1.2 Participación del mercado

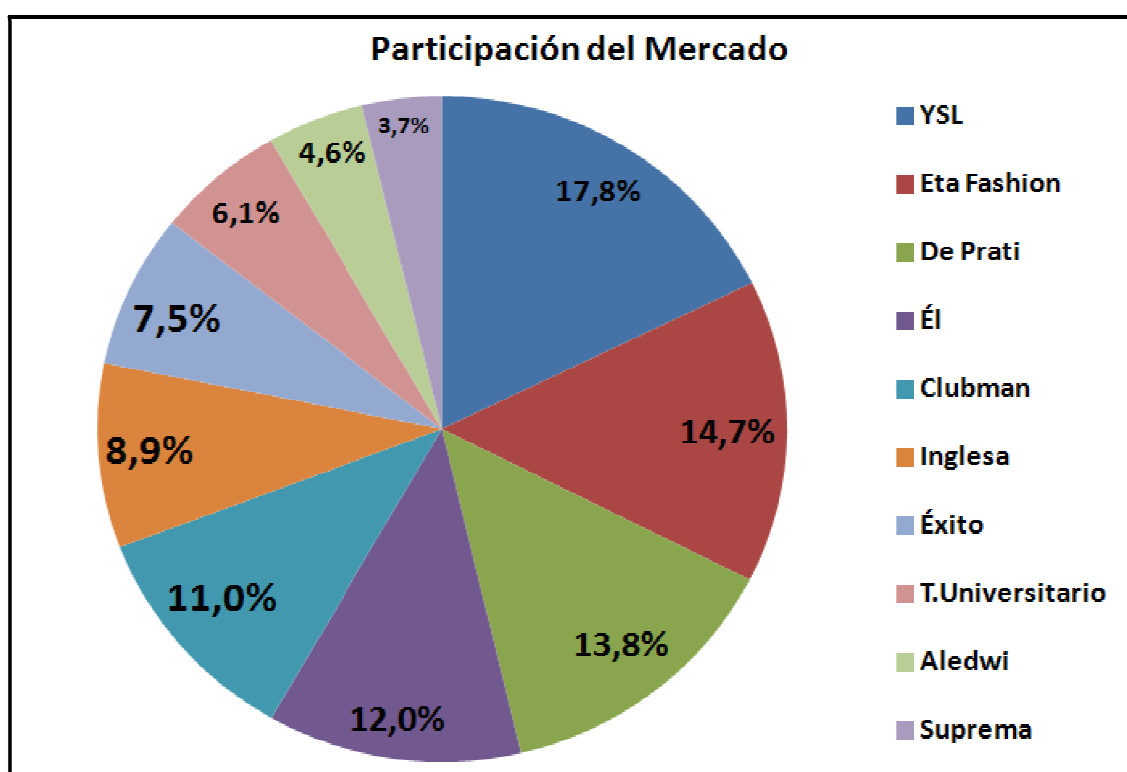
**Tabla 58**– Participación del Mercado

Empresa	Ventas Anuales	Participación del Mercado
YSL	\$ 1.586.665,87	17,8%
Eta Fashion	\$ 1.313.635,71	14,7%
De Prati	\$ 1.236.363,02	13,8%
Él	\$ 1.067.393,40	12,0%
Clubman	\$ 978.787,39	11,0%
Inglesa	\$ 798.484,45	8,9%

Éxito	\$ 667.636,03	7,5%
T.Universitario	\$ 540.908,82	6,1%
Aledwi	\$ 407.358,74	4,6%
Suprema	\$ 333.818,01	3,7%
Total	\$ 8.931.051,44	100,00%

Fuente: Cámara de Comercio de Quito  
Elaborado por: Edwin Chamba

Gráfico 48– Participación del Mercado



Fuente: Cámara de Comercio de Quito  
Elaborado por: Edwin Chamba

Después de hacer un análisis de los datos que se pudo recolectar de tres fuentes, se puede observar que la participación en el mercado de Aledwi, es casi del 5%, que tomando como referencia el Valor del Mercado, para la empresa le representa un monto de \$ 446.552,57 anuales.

### 3.9.1.3 Pronóstico de prendas a producir

Para realizar las proyecciones se realiza un estudio de la tendencia, basándonos en la información de cómo han venido evolucionando la producción durante los últimos años, y de este modo estimar el volumen de ventas de los próximos períodos.

Considerando dicha evolución en el largo plazo, ésta representada por una recta, razón por la cual deberemos trabajar con la ecuación de la recta y los mínimos cuadrados para encontrar los distintos coeficientes.

$$\text{Ecuación de la recta: } y = a + bx$$

Si aplicáramos el método de los mínimos cuadrados llegaríamos a las fórmulas que finalmente se necesita:

$$a = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

Siendo:

y = Ventas de períodos anteriores

n = Número de períodos

X = Coeficiente

La tabla se la aplicara para los años comprendidos entre 2012 y 2015, de este modo podremos pronosticar como evolucionara el mercado y tomar decisiones apropiadas que beneficien a los interés de la empresa.

Tabla 59– Pronóstico de Oferta 2012

Período	Año	Número de Producción (Y)	X	XY	x2
1	2005	324.262	-3	-972785,472	9
2	2006	303.303	-2	-606606,528	4
3	2007	332.645	-1	-332645,248	1
4	2008	403.917	0	0	0
5	2009	394.385	1	394384,565	1
6	2010	381.148	2	762296	4
7	2011	465.772	3	1397316	9
8	2012				
	Totales	2.605.432	0	641959,317	28

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

En función de las fórmulas mencionadas obtendremos.

$$a = 372.205$$

$$b = 22.927$$

En el año 2012 es decir para  $y = 8$  (coeficiente que le correspondería al año 2012), la producción sería:

$$Y = 372.205 + 22927 (8) = 555.621$$

Tabla 60– Pronóstico de Oferta 2012

Período	Año	Número de Producción (Y)	X	XY	x2
1	2005	324.262	-3	-972785,472	9
2	2006	303.303	-2	-606606,528	4
3	2007	332.645	-1	-332645,248	1
4	2008	403.917	0	0	0
5	2009	394.385	1	394384,565	1
6	2010	381.148	2	762296	4
7	2011	465.772	3	1397316	9
8	2012	555.621			
	Totales	2.605.432	0	641959,317	28

Fuente: Cálculo de Pronóstico con Excel  
Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 61– Pronóstico de Oferta 2013

Período	Año	Número de Producción (Y)	X	XY	x2
1	2005	324.262	-7	-2269832,77	49
2	2006	303.303	-5	-1516516,32	25
3	2007	332.645	-3	-997935,744	9
4	2008	403.917	-1	-403916,8	1
5	2009	394.385	1	394384,565	1
6	2010	381.148	3	1143444	9
7	2011	465.772	5	2328860	25
8	2012	555.621	7	3889347	49
9	2013	532.694			
	<b>Totales</b>	<b>3.161.053</b>	<b>0</b>	<b>2567833,93</b>	<b>168</b>

Fuente: Cálculo de Pronóstico con Excel

Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 62 – Pronóstico de Oferta 2014

Período	Año	Número de Producción (Y)	X	XY	x2
1	2005	324.262	-4	-1297047,3	16
2	2006	303.303	-3	-909909,792	9
3	2007	332.645	-2	-665290,496	4
4	2008	403.917	-1	-403916,8	1
5	2009	394.385	0	0	0
6	2010	381.148	1	381148	1
7	2011	465.772	2	931544	4
8	2012	555.621	3	1666863	9
9	2013	532.694	4	2130776	16
10	2014	716.111			
	<b>Totales</b>	<b>3.693.747</b>	<b>0</b>	<b>1834166,62</b>	<b>60</b>

Fuente: Cálculo de Pronóstico con Excel

Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 63 – Pronóstico de Oferta 2015

Período	Año	Número de Producción (Y)	X	XY	x2
1	2005	324.262	-9	-2918356,42	81
2	2006	303.303	-7	-2123122,85	49
3	2007	332.645	-5	-1663226,24	25
4	2008	403.917	-3	-1211750,4	9
5	2009	394.385	-1	-394384,565	1
6	2010	381.148	1	381148	1
7	2011	465.772	3	1397316	9
8	2012	555.621	5	2778105	25
9	2013	532.694	7	3728858	49
10	2014	716.111	9	6444999	81
11	2015	654.972			
	<b>Totales</b>	<b>4.409.858</b>	<b>0</b>	<b>6419585,53</b>	<b>330</b>

**Fuente:** Cálculo de Pronóstico con Excel  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

#### 3.9.1.4 Conclusión

- El precio del mercado depende de cada producto y sus costos de producción, además de la marca y la respectiva demanda de los clientes.
- Los principales competidores y quienes tienen mayor participación en el mercado son las 2 cadenas de ropa Eta Fashion y De Prati, con los cuales Aledwi debe tomar en consideración sus estrategias y corregirlas para estar a la par.
- Aledwi en lo que se refiere a la participación en el mercado únicamente tiene un 4,6% a diferencia de los principales que tienen alrededor de un 17%, pero esto no resta la importancia que ha ganado con el paso de los años y la tendencia al incremento que tiene nuestra empresa.

### 3.9.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

#### 3.9.2.1 Tendencias de la demanda

##### **Demanda actual**

La demanda de camisas y blusas se ha mantenido constante, porque como se pudo conocer con la investigación de mercados, todos los encuestados en promedio cuatro a cinco veces a la semana una camisa o blusa formal, ya sea para su trabajo diario o como una prenda de uso común.

La investigación fue dirigida hacia los 24.441 organismos, empresas, entes o negocios que realizan algún tipo de actividad económica en la ciudad de Quito, y para realizar el análisis de la demanda, se toma un dato Proporcionado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) que señala que para cada una de esos entes económicos, existe 10 un promedio de 10 personas que son empleados en las diferentes áreas de trabajo.

Tomando en cuenta esos datos tenemos:

**Tabla 64**– Demanda Actual 2011

<b>Número de Organizaciones en Quito</b>	<b>24.441</b>
<b>Promedio de empleados</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>244.410</b>
<b>Frecuencia de uso (Promedio)</b>	<b>4</b>
<b>Total de Demanda Anual</b>	<b>977.640</b>

**Fuente:** Datos (INEC)  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Tabla 65– Datos Históricos de la Demanda

Año	Número de Organizaciones en Quito	Promedio de empleados	Total	Promedio de Uso	Total de la Demanda
2005	19.903	13	258.739	4	1.034.956
2006	21.877	13	284.401	4	1.137.604
2007	21.739	11	239.129	4	956.516
2008	24.243	8	193.944	4	775.776
2009	21.397	9	192.573	4	770.292
2010	24.369	10	243.690	4	974.760
2011	24.441	10	244.410	4	977.640

Fuente: Investigación Aledwi, Datos (INEC)

Elaborado por: Edwin Chamba

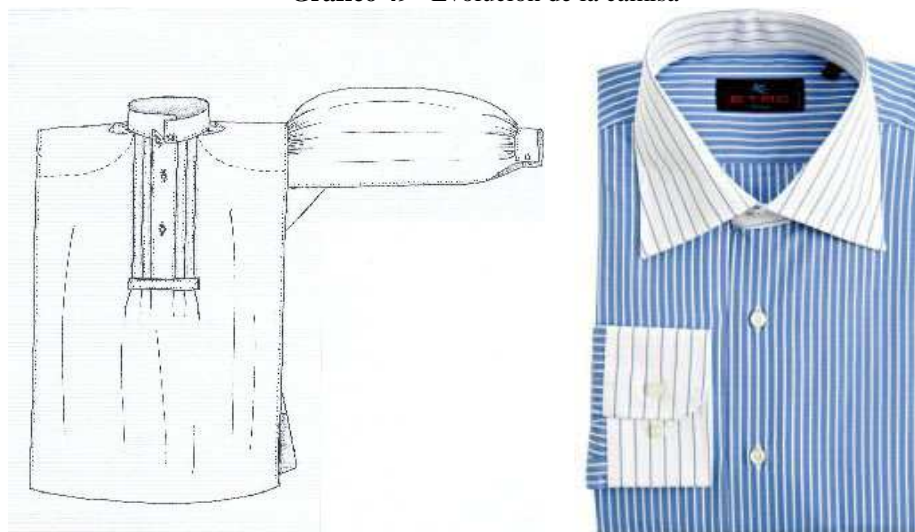
### **Demanda futura**

Podemos determinar que la demanda de camisas y blusas es continua, porque se incrementa a medida que crece la población; además es también una demanda de un bien necesario ya que se trata de la vestimenta del ser humano.

#### **3.9.2.2 Tendencias del Mercado**

El mercado de la ropa formal es estable, a pesar de que existen varias tendencias y modas, pero como se aprecia en datos históricos, las blusas y las camisas formales no han sufrido mayor cambio salvo algunas modificaciones en el diseño, pero es una prenda que no pasa de moda ya que es indispensable en el guardarropa de todo individuo.



**Gráfico 49**– Evolución de la camisa

**Fuente:** Archivos Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### 3.9.2.3 Pronóstico de la Demanda

De la misma forma que realizamos el pronóstico de la Oferta, vamos a trabajar con el programa Excel para pronosticar la Demanda que tendrá el mercado hasta el año 2015.

**Tabla 66**– Pronóstico de la Demanda 2012

Período	Año	Número de Prendas Demanda (Y)	X	XY	x2
1	2005	1.034.956	-3	-3104868	9
2	2006	1.137.604	-2	-2275208	4
3	2007	956.516	-1	-956516	1
4	2008	775.776	0	0	0
5	2009	770.292	1	770292	1
6	2010	974.760	2	1949520	4
7	2011	977.640	3	2932920	9
8	2012	751.403			
	<b>Totales</b>	<b>6.627.544</b>	<b>0</b>	<b>-683860</b>	<b>28</b>

**Fuente:** Investigación de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Tabla 67– Pronóstico de la Demanda 2013

Período	Año	Número de Prendas Demanda (Y)	X	XY	x2
1	2005	1.034.956	-7	-7244692	49
2	2006	1.137.604	-5	-5688020	25
3	2007	956.516	-3	-2869548	9
4	2008	775.776	-1	-775776	1
5	2009	770.292	1	770292	1
6	2010	974.760	3	2924280	9
7	2011	977.640	5	4888200	25
8	2012	751.403	7	5259821	49
9	2013	775.827			
	<b>Totales</b>	<b>7.378.947</b>	<b>0</b>	<b>-2735443</b>	<b>168</b>

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 68 – Pronóstico de la Demanda 2014

Período	Año	Número de Prendas Demanda (Y)	X	XY	x2
1	2005	1.034.956	-4	-4139824	16
2	2006	1.137.604	-3	-3412812	9
3	2007	956.516	-2	-1913032	4
4	2008	775.776	-1	-775776	1
5	2009	770.292	0	0	0
6	2010	974.760	1	974760	1
7	2011	977.640	2	1955280	4
8	2012	751.403	3	2254209	9
9	2013	775.827	4	3103308	16
10	2014	580.438			
	<b>Totales</b>	<b>8.154.774</b>	<b>0</b>	<b>-1953887</b>	<b>60</b>

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 69 – Pronóstico de la Demanda 2014

Período	Año	Número de Prendas Demanda (Y)	X	XY	x2
1	2005	1.034.956	-9	-9314604	81
2	2006	1.137.604	-7	-7963228	49
3	2007	956.516	-5	-4782580	25
4	2008	775.776	-3	-2327328	9
5	2009	770.292	-1	-770292	1
6	2010	974.760	1	974760	1
7	2011	977.640	3	2932920	9
8	2012	751.403	5	3757015	25
9	2013	775.827	7	5430789	49
10	2014	580.438	9	5223942	81
11	2015	645.568			
	Totales	8.735.212	0	-6838606	330

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Edwin Chamba

### 3.9.2.4 Demanda Insatisfecha

Es la demanda en la cual el público no ha logrado acceder al producto y/o servicio y en todo caso si accedió, no esta satisfecho con él.

Tabla 70 – Demanda Anual Proyectada 2011-2015

Año	Demanda Anual Pronosticada	Oferta Anual Pronosticada	Cantidad Demanda Insatisfecha	Precio Promedio (\$)	Demanda Insatisfecha (\$)
2011	977640	465772	511.868,00	\$ 25,00	\$ 12.796.700,00

<b>2012</b>	<b>751403</b>	<b>555621</b>	<b>195.782,00</b>	<b>\$ 25,00</b>	<b>\$ 4.894.550,00</b>
<b>2013</b>	<b>775827</b>	<b>532694</b>	<b>243.133,00</b>	<b>\$ 25,00</b>	<b>\$ 6.078.325,00</b>
<b>2014</b>	<b>580438</b>	<b>716111</b>	<b>-135.673,00</b>	<b>\$ 25,00</b>	<b>-\$ 3.391.825,00</b>
<b>2015</b>	<b>645568</b>	<b>654972</b>	<b>-9.404,29</b>	<b>\$ 25,00</b>	<b>-\$ 235.107,19</b>

**Fuente:** Investigación de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### 3.9.2.5 Conclusión

- Los Datos del INEC nos demuestra que ha existido una demanda de 977.640 en el año 2011, aunque en años pasado existió una mayor demanda, peor hay que recordar que esta tendencia se tuvo por la pasada recesión económica mundial.
- La causa principal que la demanda haya tenido una variación negativa fue la recesión económica lo que afecta a los pronósticos que se calcularon en las tablas anteriores; sin embargo el panorama es alentador ya que se regula en los años siguientes.
- Aledwi tomando en cuenta que la Demanda si tendrá un incremento, gracias a las políticas económicas que se adoptan en el país, dirige sus esfuerzos para el desarrollo de nuevas estrategias para el crecimiento.

### 3.9.3 POSICIONAMIENTO

“Es la creación de superioridad de marca en la mente de los consumidores. El posicionamiento debe convencer a los consumidores de las ventajas de sus productos contra la competencia” (KEVIN LANE KELLER, 2009, pág. 45)

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

- Identificar el mejor atributo de nuestro producto
- Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
- Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada.
- Re-posicionar a la competencia.

### 3.9.4 TIPOS DE POSICIONAMIENTO

“El posicionamiento es la localización del producto a partir de sus características físicas y la ubicación que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores.” (JOSÉ LUIS MUNUERA, 2007, Pág. 84)

**Posicionamiento por atributo:** Una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.

**Posicionamiento por beneficio:** El producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.

**Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.

**Posicionamiento por competidor:** Se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

**Posicionamiento por categoría de productos:** El producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.

**Posicionamiento por calidad o precio:** El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

### 3.9.5 POSICIONAMIENTO DE ALEDWI

Aledwi busca posicionarse por calidad precio beneficio, la encuesta realizada ayuda a reconocer como factor importante el precio del producto y sobre todo la calidad que se recibe en cada prenda. Actualmente la empresa busca recursos que permita ofrecer un producto con mejores procesos de confección pero sin el costo se eleve, también servicios adicionales que la competencia no ha tomado en cuenta por ejemplo la asistencia de costura e imagen.

Servicios que cubren necesidades del diario vivir, como raspones, algún accidente involuntario con la tela, cambio de cuellos y puños, bordados, modificaciones en las prendas, etc. Aledwi quiere poner a disposición del cliente y que gracias a los años de experiencia, se puede asegurar que existe mucha demanda por una atención de ésta índole.

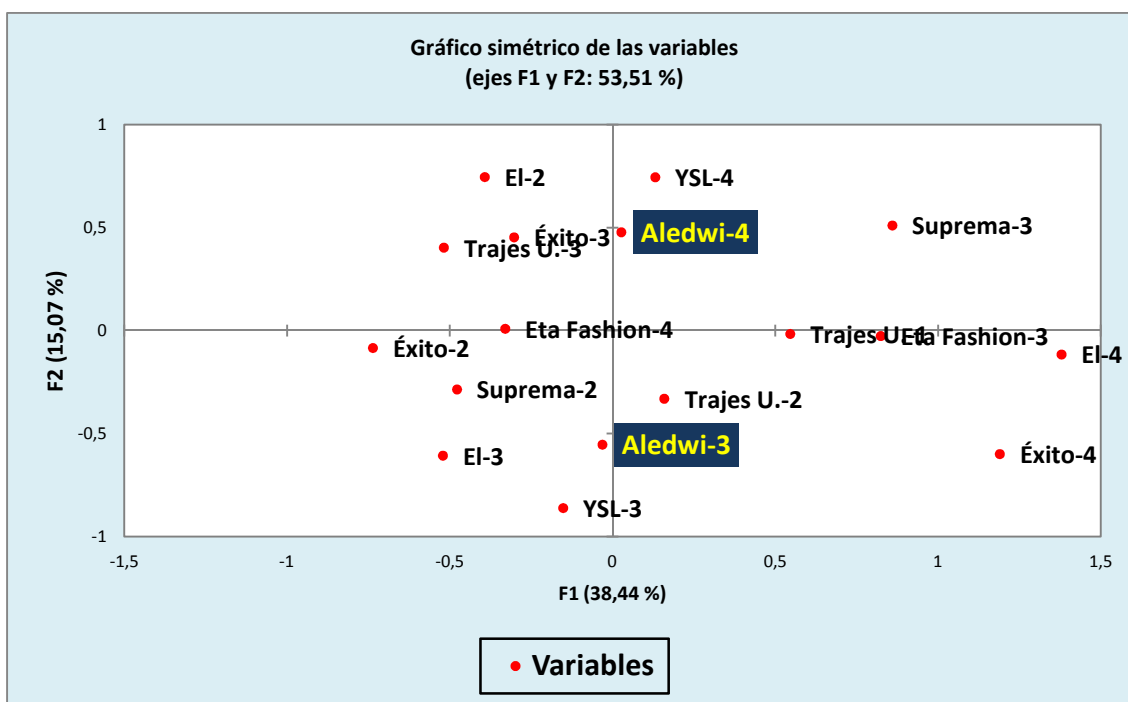
Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe comunicar a través de mensajes claves y simplificados que penetren en la mente del consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la publicidad en la página web y redes sociales que no representan un costo elevado y que en la actualidad se ha convertido en uno de los principales medio de comunicación e interacción.

Aledwi invierte tiempo y dinero en marketing promocional y publicidad en los almacenes de ropa de varios mercados en la ciudad de Quito y en otras ciudades del país. A continuación se presenta un Mapa Perceptual que detalla la posición de Aledwi frente a su competencia, con cuatro variables que se preguntó a los clientes refiriéndose a la calidad del producto:

- Mala (1)
- Buena (3)
- Regular (2)
- Excelente (4)

Distribuidas para las principales empresas rivales de Aledwi como Éxito, Eta Fashion, Suprema, El, Yves Saint Laurent y Trajes el Universitario.

**Gráfico 50**– Mapa Perceptual



**Fuente:** Investigación de Mercado

**Elaborado por:** Edwin Chamba

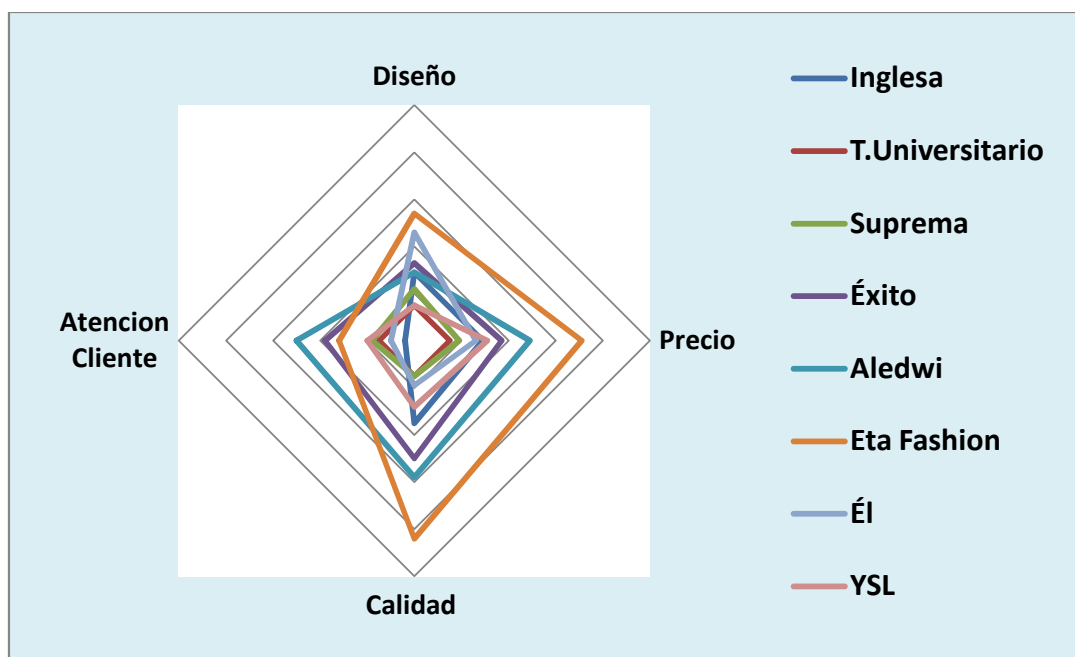
Los clientes están de acuerdo que la calidad del producto es la característica fundamental para realizar la compra, se puede observar en el gráfico 50, que los rangos en los que se encuentra Aledwi son Bueno (3) y Excelentes (4), por lo que se confirma que el producto está cumpliendo con las necesidades del

consumidor y hace frente a su competencia con las características de confección.

Según la investigación de mercado los clientes elijen los productos tomando en cuenta cuatro características principales:

- Diseño
- Precio
- Calidad
- Atención al cliente

**Gráfico 51**– Mapa Perceptual



**Fuente:** Investigación de Mercado  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Aledwi ha ganado posición gracias a su producto y a las características que tiene, destacándose en atención al cliente calidad y precio, aunque su mayor competencia sea Eta Fashion.

La característica donde tiene desventaja es en los diseños, mismos que desde el presente año se están modificando y diversificando en su cartera de



productos. Respecto a las otras tres características, se propone que Aledwi aproveche sus conocimientos para mejorar sus estrategias con el fin de incrementar la satisfacción del cliente.

## **CAPITULO 4**

### **4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **4.1 MISIÓN CORPORATIVA**

La misión de la empresa, es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización (GREGORIO CALDERÓN, 2009, pág. 129).

La Misión proyecta la característica de la organización, sin importar el tamaño, puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = Propósitos
- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- ¿Para quiénes trabajamos? = Clientes

#### **Misión**

Aledwi en una empresa dedicada a confeccionar y comercializar uniformes empresariales para satisfacer la necesidad de moda y confort mediante recurso humano capacitado, responsabilidad y un control eficiente en la confección.

## 4.2 VISIÓN CORPORATIVA

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse, sirve como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección (JESÚS GRANJO AGUILAR, 2008, pág. 8).

CAMISERÍA ALEDWI posee una visión con diferentes características:

Posición en el Mercado: Beneficio

Ámbito del Mercado: Ciudad de Quito

Servicios o Productos: Uniformes empresariales.

### Visión 2015

Ser un referente como empresa en la confección de uniformes empresariales en el mercado de la ropa formal, basados en la calidad, y servicios complementarios para sus clientes.

## 4.3 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 27).

**La calidad:** La empresa se relaciona directamente con la materia prima utilizada para la confección de las prendas que puedan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**La unidad:** Permite trabajar en conjunto para alcanzar un mismo objetivo, cuidando de mantener lo establecido en la misión de la empresa, sintiendo como propios los problemas y planteando ideas de solución para los mismos.

**La comunicación:** Aledwi mantiene adecuadas y agradables relaciones interpersonales, que ayuda a la interacción de los integrantes de la organización y mantener una buena comunicación entre el personal y el cliente.

**Tabla 71**– Matriz Axiomática –Principios corporativos

PRINCIPIOS CORPORATIVOS					
PRINCIPIOS	GRUPO DE REFERENCIA				
	Estado	Cliente	Colaborador	Dueño	Empresa
Calidad		x	x		x
Unidad		x	x	x	x
Comunicación		x	x		x

**Fuente:** Aledwi

**Elaborado por:** Edwin Chamba

#### 4.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. (IRENE ALONSO, 2005, pág. 34).

- **La responsabilidad:** Aledwi mantiene el cumplimiento total y satisfactorio de obligaciones y tareas por parte del personal que labora en la empresa.
- **La disciplina:** Ayuda a mantener el orden interno de la empresa, al mismo tiempo permite que organización sea eficiente.

- **La honestidad y lealtad:** Entregar en un cien por cien al trabajo sin traicionar la confianza en sí mismo y hacia la empresa, respaldar siempre la gestión y objetivos trazados por la misma.

**Tabla 72** – Matriz Axiomática – Valores corporativos

VALORES CORPORATIVOS					
PRINCIPIOS	GRUPO DE REFERENCIA				
	Estado	Cliente	Colaborador	Dueño	Empresa
Responsabilidad	x	x	x		x
Disciplina	x	x	x	x	x
Honestidad y lealtad		x	x		x

**Fuente:** Aledwi

**Elaborado por:** Edwin Chamba

## 4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 4.1.1 OBJETIVO CORPORATIVO

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 146).

Conseguir mayor participación en el mercado, en la industria de los uniformes empresariales y camisas a la medida, dando a conocer los servicios personalizados orientados a la satisfacción del cliente, que permitan lograr el crecimiento y desarrollo organizacional.

### 4.1.2 OBJETIVOS DEL MARKETING

Aledwi ha desarrollado varios objetivos con el fin de alcanzar la visión que se plantea en el presente proyecto:

Tabla 73–Objetivos del Marketing

OBJETIVOS	PLAZOS		
	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Incrementar las ventas en un 20% para el siguiente año y mantenerse en la industria.		x	
Mejorar la imagen del producto y captar la atención del cliente.	x		
Desarrollar mecanismos de comunicación e información con el cliente que permita conocer sus necesidades.		x	
Obtener el 100% de fidelidad de los clientes		x	
Comercializar a nivel nacional mediante estrategias de marketing.			x
Dar asesoría de imagen a los clientes así como asistencia de costura complementaria.		x	

Fuente: Aledwi

Elaborado por: Edwin Chamba

## 4.6 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Las estrategias son un curso de acción, una guía para abordar una situación específica, también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle a la competencia (PETER F. DRUCKER, 1999, pág. 43)

### 4.6.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Es un enfoque para guiar el empleo de los recursos dentro del ambiente competitivo, con el fin de lograr un conjunto de objetivos. En las organizaciones son diseñadas para los diferentes niveles jerárquicos, con las cuales se puede responder a demandas del ambiente.

Gráfico 52– Tipos de estrategias



**Fuente:** Richard L. Sandhusen  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

#### 4.6.1.1 Definición de estrategia corporativa

##### **Estrategia Corporativa**

Mediante la confección de uniformes empresariales y camisas a la medida, brindar un valor agregado e innovador que permita satisfacer las exigentes necesidades y expectativas de los clientes en la ciudad de Quito, con capacitación y el mejoramiento continuo de la organización.

#### 4.6.2 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

##### 4.6.2.1 Posicionamiento para obtener ventaja competitiva de Aledwi

Una vez que la empresa ha decidido en que segmento de mercado entrará y ha establecido que quiere lograr mediante el planteamiento de objetivos, se procede a determinar las estrategias de posicionamiento.

La tarea de posicionamiento consta de tres pasos:

1. Identificar un conjunto de ventajas competitivas posible sobre las cuales cimentar una posición.
2. Seleccionar las ventajas competitivas correctas y escoger una estrategia general de posicionamiento.
3. Finalmente la empresa deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición escogida.

### **Identificación de posibles ventajas competitivas**

En la medida que una empresa se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, obtiene ventaja competitiva.

Para poder elegir y aplicar una estrategia adecuada de posicionamiento, cada empresa tendrá que diferenciar lo que ofrece, armando un paquete singular de ventajas competitivas que atraigan a un grupo dentro del segmento.

#### **4.6.2.2 Diferenciaci3nes de Aledwi**

1. **La diferenciación del producto:** Los productos de Aledwi no tienen mayor diferenciación en lo que se refiere a diseños, pero en lo que se refiere a la materia prima utilizada cambia mucho porque se utiliza materiales de producción nacional, además con un costo menor sin que se afecte a la calidad.
2. **La diferenciación de los servicios:** Aledwi es una microempresa que para ganar mercado trabaja con responsabilidad, puntualidad, amabilidad y honestidad con sus clientes internos y externos. La empresa podría tratar de posicionarse por medio de esta diferenciación ya que también pretende entregar servicios adicionales como asesoría de imagen y costura.

3. **La diferenciación personal:** Aledwi trabaja con personal competitivo, responsable y comprometido con la organización.
4. **La diferenciación de imagen:** La imagen de Aledwi es otra de las maneras de ampliar su mercado debido a sus productos tienen acabados de calidad en la confección.

Además al tratarse de una empresa que maneja el estilo de vestimenta, la imagen es un factor determinante para que el producto sea atractivo a la vista del consumidor.

#### **4.6.2.3 Ventaja competitiva de Aledwi**

Mediante fuentes primarias y secundarias de información se logró determinar como factores de diferenciación de Aledwi:

1. La diferenciación del producto.
2. La diferenciación de los servicios.

Cabe mencionar que una de las estrategias de Aledwi para el mercado existente es la diferenciación de los servicios, porque existe una preocupación en las necesidades así como la buena atención al cliente y se complementa con las prendas que se comercializan.

Se recomienda seleccionar con mucho cuidado su personal que estará en contacto con los clientes y los capacite de manera óptima, de esta manera se asegura un trato excelente para la idealización de los mismos. Empezando desde los agentes de mostrador, personal administrativo y hasta el personal de limpieza, cada empleado debe conocer la importancia de entender a los clientes, comunicarse con ellos de forma clara y optimista para responder con prontitud sus peticiones.



#### **4.6.2.4 Estrategias de mercado para Aledwi**

Tras haber evaluado y priorizado las estrategias de Aledwi, se determina aquellas que hayan alcanzado el mayor grado de importancia, para este caso fueron tres estrategias seleccionadas de acuerdo a los objetivos de este Plan de Marketing.

1. Disminuir los costos en la confección.
2. Ser innovadores en la atención del cliente.
3. Promocionar a la empresa y los productos mediante la radio e internet.

## **CAPITULO 5**

### **5 PLAN OPERATIVO MARKETING MIX**

#### **5.1 CALIDAD DEL PRODUCTO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

##### **5.1.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

Un producto o servicio se lo define generalmente como el conjunto de cosas o actividades que se ofrecen al público, con el objetivo de satisfacer sus necesidades, con ello la empresa cumple con una de sus metas esenciales que es el de obtener utilidades por la venta de los mismos (CARMEN GALVE, 2009, pág. 144).

Aledwi es una empresa dedicada a la confección y comercialización de uniformes empresariales y camisas a la medida.

### **5.1.1.1 Atributos del producto**

El producto que Aledwi confecciona se ha desarrollado y mejorado con el transcurso del tiempo para satisfacer las necesidades de los clientes, en la actualidad las prendas poseen características importantes dentro del mercado, para un mejor posicionamiento de la empresa:

- Calidad en la confección.- El proceso de confección de las prendas se lo realiza con profesionales capacitados y los materiales utilizados tienen altos estándares.
- Precios bajos.- Los costos y los proveedores que maneja Aledwi hacen que no se incremente el precio de venta al público.
- Medidas y atención personalizada.- Aledwi se preocupa por dar un servicio personalizado en las medidas para la confección de las prendas acordes a las necesidades del cliente.

Aledwi pensando en la satisfacción del cliente, toma en cuenta que la característica del producto es muy importante en el mercado, es por eso que el presente trabajo se encamina a la calidad del producto desde la perspectiva del cliente.

### **5.1.1.2 Cartera de productos de Aledwi**

Aledwi tiene una cartera de productos que está conformada principalmente por camisas, y blusas aunque también se está realizando la expansión y diversificación para confeccionar en la misma planta trajes formales, camisetas, pantalones, gorras y chompas, ya que en la actualidad se lo adquiere mediante las alianzas estratégicas con varios integrantes de la Cámara de artesanos de Pichincha relacionados con la misma actividad económica.

Tabla 74 –Cartera de productos - Uniformes

<b>UNIFORMES</b>			
<b>Tipo de Camisa</b>	<b>Talla</b>	<b>Tipo de Blusa</b>	<b>Talla</b>
<b>Cuello inglés o clásico y militar.</b>	<b>24</b>	<b>Cuello camisero y abierto</b>	<b>24</b>
	<b>26</b>		<b>26</b>
	<b>28</b>		<b>28</b>
	<b>30</b>		<b>30</b>
	<b>32</b>		<b>32</b>
	<b>34</b>		<b>34</b>
	<b>36 / S</b>		<b>36 / S</b>
	<b>38 / M</b>		<b>38 / M</b>
	<b>40 / L</b>		<b>40 / L</b>
	<b>42 / XL</b>		<b>42 / XL</b>
	<b>44 / XXL</b>		<b>44 / XXL</b>
	<b>46</b>		<b>46</b>
	<b>48</b>		<b>48</b>
<b>Especial</b>	<b>Especial</b>		

Fuente: Aledwi

Elaborado por: Edwin Chamba

Gráfico 53– Camisas para Uniforme



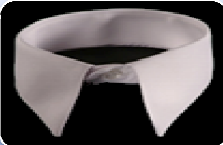




**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Tabla 75**– Cartera de productos – A la Medida

<b>A LA MEDIDA</b>			
<b>Tipo de Camisa</b>	<b>Talla</b>	<b>Tipo de Blusa</b>	<b>Talla</b>
<b>A la medida</b>	34	<b>A la medida y diseños sugerencias</b>	34
	36 / S		36 / S
	38 / M		38 / M
	40 / L		40 / L
	42 / XL		42 / XL
	44 / XXL		44 / XXL
	46		46
	48		48
	Especial		Especial

**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Gráfico 54**– Cartera de productos – A la Medida

	<p><b>Cuello Inglés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuello tradicional de las camisas, puntas largas y separadas.</li> </ul>
	<p><b>Cuello Semi-Italiano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuello moderno, no es tan cerrado, ni demasiado abierto.</li> </ul>
	<p><b>Cuello Italiano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuello elegante para usar con nudo doble.</li> </ul>
	<p><b>Cuello Botón</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuello muy práctico, para uso casual.</li> </ul>
	<p><b>Cuello Pasador o Cuello Americano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva una pequeña trabilla uniendo las dos palas del cuello.</li> </ul>
	<p><b>Cuello Esmoquin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se uso para galas y ceremonias.</li> </ul>

**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### 5.1.1.3 Diferenciación de productos

La materia prima que se utiliza para la confección se caracteriza por su calidad, además por su rendimiento técnico, lo que hace que el producto final sea de un alto estándar. Al trabajar con telas variadas tanto nacionales como internacionales, se puede dar una mayor gama y opciones a los clientes al momento de adquirir una camisa.

En Aledwi se toma en cuenta cada uno de los detalles que el cliente requiere en sus obras, ya que por la experiencia que se tiene en el medio, existen cualidades que los demás artesanos o empresas ha dejado a un lado o no lo ha tomado en cuenta, para dar un ejemplo, voy a citar una clara experiencia como cliente y por ser partícipe de la empresa, ya que cuando uno toma la

decisión de comprar una camisa, las tallas que nos imponen las empresas son las mismas que utilizan las personas tanto europeas como norteamericanas, las misas que muchas veces no encajan con la fisionomía de ecuatoriano promedio. No existe una medida estandarizada para los ecuatorianos y es precisamente allí donde Aledwi toma una ventaja y se diferencia de la competencia existente, ya que al dedicar el tiempo necesario a determinar las medidas acordes al cliente, se confecciona una prenda al gusto y placer del comprador.

El servicio adicional de costura que se le da al cliente, es un atractivo más para que el producto sea apreciado, ya que cuando se adquiere una camisa estándar (no a la medida), se puede realizar una personalización a un costo mínimo, de igual forma cuando la prenda necesite alguna reparación o cambio de una parte de la misma, por el uso o desgaste.

#### **5.1.1.4 La marca**

La marca de Aledwi en el mercado ha ido ganando reconocimiento, en muchas instituciones, varias empresas de toda índole, entregándoles camisas, blusas y trajes, para los uniformes del personal, por ejemplo instituciones como:

- Banco Pichincha.
- Banco del Pacífico.
- Consejo Provincial de Pichincha.
- Municipio de Quito
- Ministerio del Medio Ambiente
- Escuela Militar Eloy Alfaro

Entre otras muchas organizaciones, donde se aprecia mucho la calidad y el precio; el mercado ya empezó a reconocer el distintivo de Aledwi, siendo el Cóndor su emblema representativo de la marca, el cual se ha ganado el aprecio de muchos.

Aunque con el paso del tiempo ha tenido varios cambios en el diseño, pero se ha mantenido con la esencia del ave representativa de los Andes.

**Gráfico 55– Marca**



**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

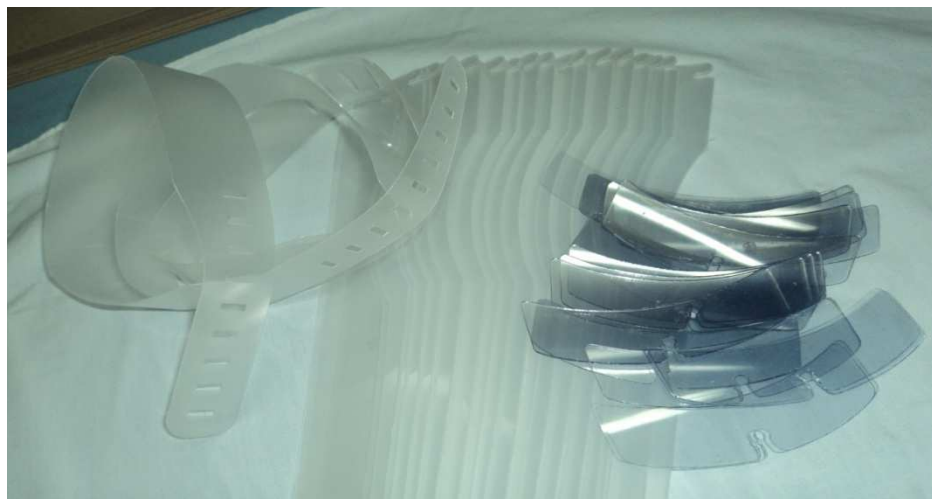
#### **5.1.1.5 La presentación**

Aledwi ha tenido varios cambios en la presentación de su producto, desde fundas personalizadas hasta cajas con su respectivo diseño, para optimizar recursos se entregaba únicamente con una funda polyfan transparente que facilita la apreciación del producto. En la actualidad se en cajas individuales con un nuevo diseño.

#### **5.1.1.6 Empaque**

**Gráfico 56– Empaque del producto**





**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### 5.1.2 CALIDAD DEL PRODUCTO

La calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de alguna característica requerida, implica satisfacer necesidades y deseos. La calidad de un producto depende de la forma en que este responda a las preferencias del cliente, significa aportar valor al cliente, consumidor o usuario.

La calidad en el producto requiere:

- Control de la materia prima que se utiliza en la confección de las prendas.



- Capacitación permanente de empleados operativos de la maquinaria.
- Calibración y mantenimiento periódico de las maquinas.
- Adquisición de tecnología de punta para mejorar el proceso de producción.
- Controlar el producto terminado y si es necesario informarlo para la reparación.

**Tabla 76** – Matriz de Estrategias propuestas – Calidad en el producto

ENFOQUE	ESTRATEGIA	
<b>Calidad en el Producto</b>	<b>E1</b>	Crear un proceso óptimo para controlar la materia prima que ingresa a la bodega y se logre detectar alguna falla por parte de los proveedores.
	<b>E2</b>	Capacitar continuamente al personal para obtener una ventaja competitiva con el mejoramiento de habilidades para la confección.
	<b>E3</b>	Controlar que las maquinas tengan una calibración y mantenimiento básico y evitar el gasto en reposición de piezas.
	<b>E4</b>	Adquirir nueva maquinaria para que la confección de las prendas tenga un mejor proceso de costura.
	<b>E5</b>	Implementar un programa de control de calidad para las prendas que pasan al área de planchado y empaque.
	<b>E6</b>	Reportar las observaciones pertinentes referentes a la confección tanto al propietario como al responsable del lote de prendas.

**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### 5.1.3 LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La lealtad del cliente mejora la rentabilidad de la empresa, incrementa la productividad y reduce los costos, además facilita el desarrollo de la empresa con la publicidad que se genera gracias a la satisfacción y trato excelente que recibe por parte de la organización.

**Tabla 77**– Matriz de Estrategias propuestas – Lealtad y satisfacción del cliente

ENFOQUE	ESTRATEGIA	
<b>Lealtad y satisfacción del cliente</b>	<b>E7</b>	Desarrollar un programa de descuentos a clientes frecuentes y a los que traigan nuevos clientes a la empresa.
	<b>E8</b>	Implementar publicidad vía medios especializados de comunicación.
	<b>E9</b>	Dar asistencia en lo relacionado a la imagen del cliente y proporcionar alternativas variadas al momento de realizar la compra de una prenda.
	<b>E10</b>	Monitorear la atención que se brinda al cliente y dar apertura para recibir quejas y sugerencias.
	<b>E11</b>	Facilitar las ventas a través de una pagina web.

**Fuente:** Aledwi

**Elaborado por:** Edwin Chamba

Con el desarrollo de las estrategias que se propone, Aledwi podrá brindar un producto de calidad, una prenda con la que el usuario sienta confort y a la vez este seguro que su la imagen pulcra se esta manteniendo, todos estos factores ayudarán al crecimiento de la empresa en el mercado en el cual se desarrolla.

### 5.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

El marketing mix es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de la empresa para cumplir con los objetivos de la entidad. Está compuesto las estrategias de

marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad).

Con las estrategias que se formularon para la calidad del producto, se crea una matriz ubicándolos acorde a los cuatro elementos del marketing mix relacionados con los bienes o productos, ya que para servicios, los elementos son siete.

**Tabla 78**– Estrategias del Marketing Mix

ELEMENTO DEL MARKETING MIX	ESTRATEGIA		JUSTIFICACIÓN
Producto	E1	Crear un proceso para controlar la materia prima que ingresa a la bodega y se detecten fallas por parte de los proveedores.	Permite conocer las necesidades cambiantes del cliente y a su vez evaluar el servicio que la empresa está ofreciendo.
	E2	Capacitar continuamente al personal para obtener una ventaja competitiva con el mejoramiento de habilidades para la confección.	Permite mejorar la confección de las prendas a través de la capacitación continua, y se evita el retraso por reparaciones.
	E4	Adquirir nueva maquinaria para que la confección de las prendas tenga un mejor proceso de costura.	Mejora las técnicas de confección y la producción se incrementa sin que se afecte la calidad de las prendas.
	E5	Desarrollar un programa de control de calidad para las prendas que pasan al área de planchado y empaque.	El producto se apega a una vigilancia constante para que las características sean óptimas al momento de ponerlo a disposición del cliente.
	E6	Reportar las observaciones pertinentes referentes a la confección tanto al propietario como al responsable del lote de prendas.	Mediante los informes se logra corregir los errores que surgieron en el proceso de producción, para no afectar a la calidad del producto.
Precio	E3	Controlar costos de mantenimiento en las maquinas y evitar el gasto en reposición de piezas.	Los costos de producción no se incrementan y el precio no se afecta, con esto se logra la atención y fidelidad del cliente.
	E7	Desarrollar un programa de descuentos a clientes frecuentes y a los que traigan nuevos clientes a la empresa.	Permite mantener contacto directo con el cliente y también captar la preferencia de un mayor número de personas.
Plaza	E11	Expandir las Ventas mediante el internet y redes sociales.	Permite incrementar la participación del mercado y retroalimentarnos de las necesidades que tiene el cliente.
Promoción	E8	Realizar publicidad vía medios especializados de comunicación.	Con el fin de mejorar la presentación de la empresa e incrementar el nivel de satisfacción del cliente.
	E9	Dar asistencia en lo relacionado a la imagen del cliente y proporcionar alternativas variadas al momento de realizar la compra de una prenda.	Permite que la empresa forme parte de las decisiones del cliente, y otorgue mayor confianza para vestirlo acorde a sus necesidades sirviendo de publicidad indirecta.
	E10	Monitorear la atención que se brinda al cliente y dar apertura para recibir quejas y sugerencias.	Se mantiene una fuerte relación entre el cliente y la empresa, se logra la fidelidad y que se divulgue las características del producto y la empresa.

Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba

### 5.3 ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE ACCIÓN

Después de haber analizado cada una de las estrategias y determinado la justificación correspondiente, hay que fijar el tiempo considerado para su cumplimiento, ya sea para el corto plazo, como para el mediano plazo.

Tabla 79– Estrategias

ELEMENTO DEL MARKETING MIX	ESTRATEGIA		CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO
Producto	E1	Crear un proceso para controlar la materia prima que ingresa a la bodega y se detecten fallas por parte de los proveedores.	X	
	E2	Capacitar continuamente al personal para obtener una ventaja competitiva con el mejoramiento de habilidades para la confección.		X
	E4	Adquirir nueva maquinaria para que la confección de las prendas tenga un mejor proceso de costura.		X
	E5	Desarrollar un programa de control de calidad para las prendas que pasan al área de planchado y empaque.	X	
	E6	Reportar las observaciones pertinentes referentes a la confección tanto al propietario como al responsable del lote de prendas.	X	
Precio	E3	Controlar que las maquinas tengan una calibración y mantenimiento básico y evitar el gasto en reposición de piezas.	X	
	E7	Desarrollar un programa de descuentos a clientes frecuentes y a los que traigan nuevos clientes a la empresa.		X
Plaza	E11	Crear una página web para facilitar las ventas.	X	
Promoción	E8	Realizar publicidad vía medios especializados de comunicación.	X	

	<b>E9</b>	Dar asistencia en lo relacionado a la imagen del cliente y proporcionar alternativas variadas al momento de realizar la compra de una prenda.		<b>X</b>
	<b>E10</b>	Monitorear la atención que se brinda al cliente y dar apertura para recibir quejas y sugerencias.	<b>X</b>	

**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### 5.3.1 MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

**Tabla 80**– Matriz de Alineación Estratégica

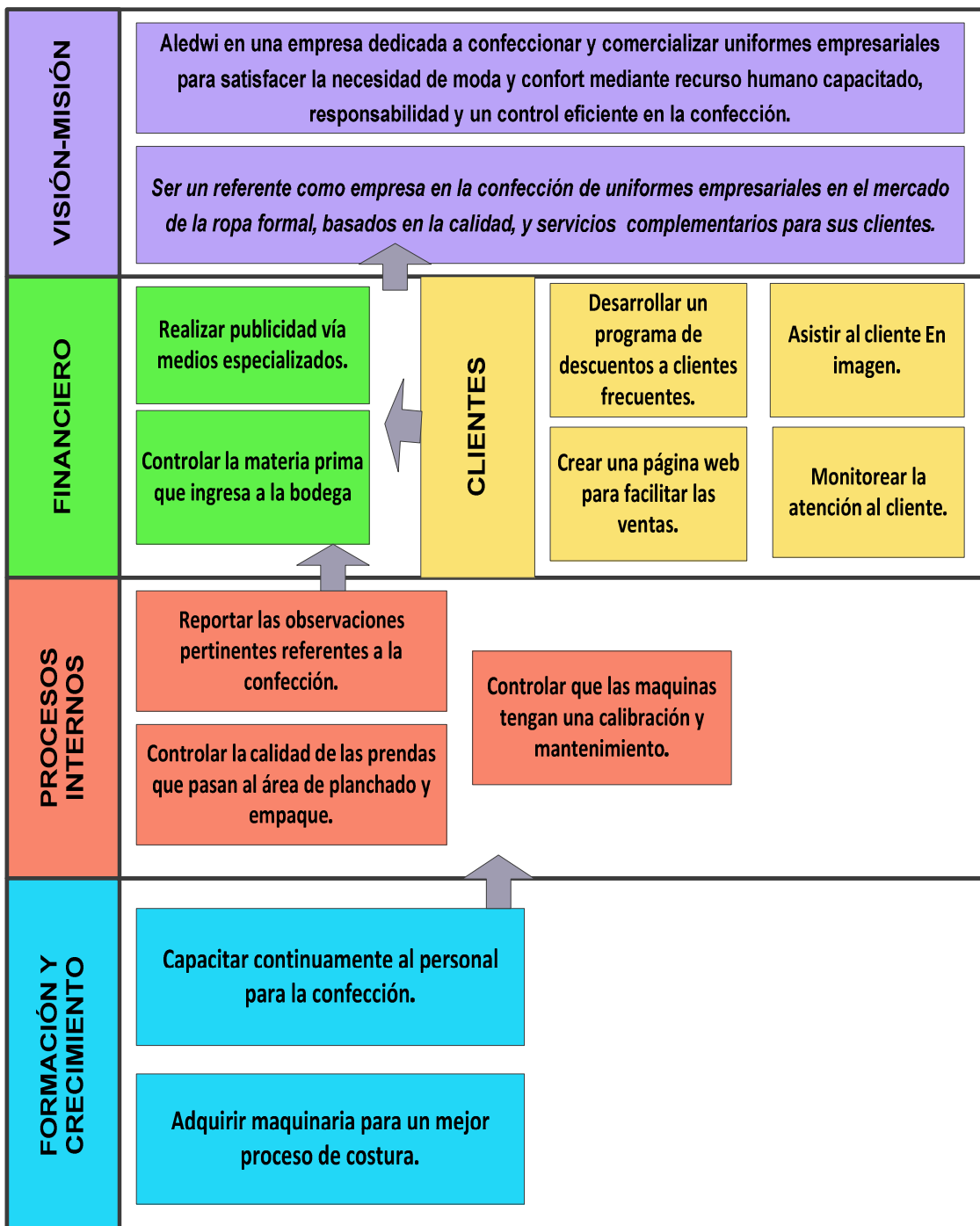
ELEMENTO DEL MARKETING MIX	ESTRATEGIA	ÍNDICE DE RESULTADOS	OBJETIVO	ACTIVIDADES
<b>Producto</b>	E1	Crear un proceso para controlar la materia prima que ingresa a la bodega y se detecten fallas por parte de los proveedores.	% satisfacción del cliente <b>70% incremento</b>	En cada ingreso de las compras a los proveedores se realizará un control para observar fallas en la los materiales o inconsistencias en las ordenes de remisión.
	E2	Capacitar continuamente al personal para obtener una ventaja competitiva con el mejoramiento de habilidades para la confección.	% satisfacción del cliente <b>80% incremento</b>	Instruir a los empleados con nuevas formas de costura y dar las observaciones necesarias para corregir procesos defectuosos.
	E4	Adquirir nueva maquinaria para que la confección de las prendas tenga un mejor proceso de costura.	% satisfacción del cliente <b>100% incremento</b>	Incluir nueva maquinaria en el taller de confección lo que facilita la costura y mejora los acabados de las prendas además se incrementa la productividad de cada empleado.
	E5	Desarrollar un programa de control de calidad para las prendas que pasan al área de planchado y empaque.	% satisfacción del cliente <b>100% incremento</b>	Instruir a los responsables del empaque del producto sobre el control minucioso que se debe dar a las prendas en relación a las fallas en la costura que pueda existir.
	E6	Reportar las observaciones pertinentes referentes a la confección tanto al propietario como al responsable del lote de prendas.	% satisfacción del cliente <b>60% incremento</b>	Realizar un informe de las observaciones que se generen en el control de calidad para comunicarlo al responsable y se pueda corregir antes que sea puesto a la venta.
<b>Precio</b>	E3	Controlar que las maquinas tengan una calibración y mantenimiento básico y evitar el gasto en reposición de piezas.	% fidelidad del cliente <b>100% incremento</b>	Otorgar los implementos necesarios a cada operario para que se realice una limpieza básica de la maquina a su cargo y evitar daños a futuro que represente costos.
	E7	Desarrollar un programa de descuentos a clientes frecuentes y a los que traigan nuevos clientes a la empresa.	% fidelidad del cliente <b>100% incremento</b>	Dar un descuento del 10% en la mercadería a los clientes que adquieran el producto al contado y a los que nos hayan recomendado para obtener nuevos clientes.

ELEMENTO DEL MARKETING MIX	ESTRATEGIA	ÍNDICE DE RESULTADOS	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Plaza	E11 Crear una página web para facilitar las ventas.	% de ventas	40% incremento	Perfeccionar la forma de llegar a nuevos clientes a través del internet y redes sociales que faciliten la compra sin que se invierta mucho tiempo.
Promoción	E8 Realizar publicidad vía medios especializados de comunicación.	% de ventas	40% incremento	Invertir en publicidad a través de medios de comunicación como prensa visual, escrita, audiovisual e internet.
	E9 Dar asistencia en lo relacionado a la imagen del cliente y proporcionar alternativas variadas al momento de realizar la compra de una prenda.	% de ventas	90% incremento	Tener varias alternativas de diseño y materiales para facilitar al cliente su decisión al momento de realizar la compra, asesorarlo con las nuevas tendencias en la moda si así lo requiere.
	E10 Monitorear la atención que se brinda al cliente y dar apertura para recibir quejas y sugerencias.	% fidelidad del cliente	70% incremento	Controlar la atención que se brinda al cliente y mejorarla si es necesario porque representa una forma indirecta de publicidad que se propaga sin costo adicional.

Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba

### 5.3.2 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO

Gráfico 57– Mapa estratégico corporativo



Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba



### 5.3.3 PERSPECTIVAS

Gráfico 58– Perspectivas



Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba

## 5.4 PLAN OPERATIVO

Después de que se analizó las estrategias de la empresa y se han colocado de acuerdo a las perspectivas y cumplimiento de objetivos estratégicos que se basan en la misión y la visión, se procede a proyectar el plan operativo, en el cual se debe mostrar el o los responsables, el tiempo, el valor que se necesita invertir, las actividades a realizar y el objetivo que se pretende conseguir.

**Tabla 81** – Producto – Estrategia 1

Elemento del Marketing Mix: PRODUCTO						
Estrategia 1: Crear un proceso para controlar la materia prima que ingresa y se detecten fallas por parte de los proveedores.						
1. Indicador: % incremento satisfacción del cliente						
2. Objetivo	3. Táctica	4. Actividades	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incrementar 70%	Realizar un documento detallado de la materia prima que se recibe.	Se entregará formularios al responsable de la bodega para el control minucioso.	Marzo 2012	Diciembre 2015	Bodeguero	\$ 1.200,00
						<b>\$ 1.200,00</b>

**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Tabla 82– Producto – Estrategia 2

Elemento del Marketing Mix: PRODUCTO						
Estrategia 2: Capacitar al personal para obtener una ventaja competitiva mejorando las habilidades para la confección.						
1. Indicador: % incremento satisfacción del cliente						
2. Objetivo	3. Táctica	4.Actividades	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incrementar 80%	Instruir a los empleados en nuevas técnicas de costura.	Evaluar al producto y detectar los cambios necesarios en la confección.	Marzo 2012	Diciembre 2015	Propietario y Supervisor de Producción	\$ 2.640,00
		Reuniones mensuales con los operarios.				
						<b>\$ 2.640,00</b>

Fuente: Aledwi

Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 83– Producto – Estrategia 4

Elemento del Marketing Mix: PRODUCTO						
Estrategia 4: Adquirir nueva maquinaria para la confección de las prendas y se mejor el proceso de costura.						
1. Indicador: % incremento satisfacción del cliente						
2. Objetivo	3. Táctica	4.Actividades	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incrementar 100%	1) Comprar 3 maquinas de última tecnología para la confección.	Cotizar el costo total de las maquinas.	Marzo 2012	Marzo 2012	Propietario	\$ 6.000,00
		Comprar la maquinaria con la empresa otorgue mayores beneficios.				

	2) Capacitar a los operarios de las nuevas maquinas	Designar el personal que estará a cargo de la maquinaria y si es necesario contratar nuevos trabajadores.	Marzo 2012	Marzo 2012	Propietario y Supervisor de Producción	\$ 180,00
						<b>\$ 6.180,00</b>

**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**Tabla 84–** Producto – Estrategia 5

<b>Elemento del Marketing Mix: PRODUCTO</b>						
<b>Estrategia 5: Implementar un programa de control de calidad para las prendas en el área de planchado y empaque.</b>						
<b>1. Indicador: % incremento satisfacción del cliente</b>						
<b>2. Objetivo</b>	<b>3. Táctica</b>	<b>4. Actividades</b>	<b>5. Cronograma</b>		<b>6. Responsable</b>	<b>7. Presupuesto</b>
			<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>		
Incrementar 100%	Instruir a los responsables del empaque del producto sobre el control minucioso de las prendas.	Colocar figurines en el área de planchado que muestre las características del producto.	Marzo 2012	Diciembre 2015	Supervisor de Producción	\$ 1.680,00
		Marcar de forma visible los lugares donde existan fallas para que se puedan reparar.				
						<b>\$ 1.680,00</b>

**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Tabla 85 – Producto – Estrategia 6

Elemento del Marketing Mix: PRODUCTO						
Estrategia 6: Reportar las observaciones referentes a la confección tanto al propietario como al responsable del lote de prendas.						
1. Indicador: % incremento satisfacción del cliente						
2. Objetivo	3. Táctica	4.Actividades	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incrementar 60%	Realizar un informe de las observaciones que se generen en el control de calidad.	Entregar el documento al propietario y se hable con el responsable.	Marzo 2012	Diciembre 2015	Propietario, Supervisor de Producción y Operario	\$ 2.208,00
		Reparar la unidad o el lote respectivo en el menos tiempo posible.				
						<b>\$ 2.208,00</b>

Fuente: Aledwi

Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 86– Producto – Estrategia 3

Elemento del Marketing Mix: PRECIO						
Estrategia 3: Control costos de mantenimiento en las maquinas y reposición de piezas.						
1. Indicador: % incremento fidelidad del cliente						
2. Objetivo	3. Táctica	4.Actividades	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incrementar 100%	Otorgar los implementos a cada operario para la una limpieza de la maquina.	Adquisición de aceite e implementos de limpieza	Marzo 2012	Marzo 2012	Propietario, Supervisor de Producción y Operario	\$ 140,00
		Distribuir a cada operario los artículos de limpieza.				
						<b>\$ 140,00</b>

Fuente: Aledwi

Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 87– Producto – Estrategia 7

Elemento del Marketing Mix: PRECIO						
Estrategia 7: Desarrollar un programa de descuentos a clientes frecuentes y a los que traigan nuevos clientes a la empresa.						
1. Indicador: % incremento fidelidad del cliente						
2. Objetivo	3. Táctica	4. Actividades	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incrementar 100%	Dar un descuento del 10% a los clientes.	Informar del descuento a los clientes.	Marzo 2012	Marzo 2012	Propietario y Dpto. Ventas	\$ 45,00
		Aplicar la nueva norma en compras al contado.				
		Generar una base de datos de los clientes que fueron recomendados				
						<b>\$ 45,00</b>

Fuente: Aledwi

Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 88– Producto – Estrategia 11

Elemento del Marketing Mix: PLAZA						
Estrategia 11: Ventas a través de la red						
1. Indicador: % incremento en ventas						
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incrementar 40%	Desarrollar la pagina web de la empresa	Diseño y creación de la pagina web	Marzo 2012	Marzo 2012	Profesional en computación	\$ 580,00
		Ingresar al sitio web e inscribir a la empresa	Marzo 2012	Marzo 2012	Propietario y Dpto. Ventas	\$ 180,00
		Entregar los documentos necesarios.				

	Acceder a la cuenta otorgada por el INCOP y ganar participación de mercado.					
2) Capacitar al personal en el manejo adecuado de las ventas electrónicas.	Establecer horarios de instrucción	Marzo 2012	Marzo 2012	Propietario y Dpto. Ventas	\$ 290,00	
	Contrato del profesional en el área					
	Dictar los cursos					
						<b>\$ 1.050,00</b>

**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba  
**Tabla 89–** Producto – Estrategia 8

<b>Elemento del Marketing Mix: PROMOCIÓN</b>						
<b>Estrategia 8: Implementar publicidad en los medios especializados de comunicación.</b>						
<b>1. Indicador: % incremento en ventas</b>						
<b>2. Objetivo</b>	<b>3. Táctica</b>	<b>4. Acciones</b>	<b>5. Cronograma</b>		<b>6. Responsable</b>	<b>7. Presupuesto</b>
			<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>		
Incrementar 40%	1) Utilizar Internet como medio de publicidad	Utilizar redes sociales para promocionar el producto	Abril 2012	Abril 2012	Propietario	\$ 350,00
	2) Invertir en publicidad a través de medios como prensa y radio.	Contacto con los medios de comunicación Firmar el contrato por publicidad	Abril 2012	Abril 2013	Propietario	\$ 1260,00
						<b>\$ 1.610,00</b>

**Fuente:** Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Tabla 90- Producto – Estrategia 9

Elemento del Marketing Mix: PROMOCIÓN						
Estrategia 9: Dar asistencia de imagen al cliente y facilitar la entrega del producto.						
1. Indicador: % incremento en ventas						
2. Objetivo	3. Táctica	4.Actividades	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incrementar 90%	1) Tener varias alternativas en diseños y materiales.	Diseñar un nuevo catalogo.	Abril 2012	Abril 2012	Propietario y Profesional en Diseño.	\$ 1.500,00
		Trabajo de imprenta para el catalogo				
		Crear muestrarios de telas.				
		Distribuir catálogos a clientes, almacenes y empresas.				
	2) Asesorar al cliente en moda e imagen.	Generar una base de datos de clientes.	Abril 2012	Abril 2012	Propietario y Dpto. Ventas	\$ 290,00
		Determinar gustos y preferencias habituales				
		Comunicar a los clientes el servicio				
	4) Implementar un programa de entrega a domicilio.	Adquirir el vehículo de entrega	Abril 2012	Abril 2012	Propietario	\$ 16.000,00
		Comunicar a los clientes el servicio				
						<b>\$ 17.790,00</b>

Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba



Tabla 91– Producto – Estrategia 10

Elemento del Marketing Mix: PROMOCIÓN						
Estrategia 10: Monitorear la atención que se brinda al cliente dando apertura a quejas y sugerencias.						
1. Indicador: % incremento fidelidad del cliente						
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incrementar 70%	1)Capacitación a los vendedores	Determinar horarios para la capacitación	Abril 2012	Abril 2012	Propietario y Dpto. Ventas	\$ 55,00
		Impartir la capacitación				
	2)Análisis de quejas y sugerencias	Diseño de los formularios de quejas y sugerencias.	Abril 2012	Abril 2012	Propietario y Dpto. Ventas	\$ 130,00
		Colocar un buzón de sugerencias				
		Revisar cada elemento del buzón				
		Corregir o mejorar los requerimientos expuestos por el cliente.				
						<b>\$ 185,00</b>

Fuente: Aledwi

Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 92– Valor de Inversión por Estrategias

ELEMENTO DEL MARKETING MIX	ESTRATEGIA		VALOR DE LA INVERSIÓN
<b>Producto</b>	E1	Crear un proceso para controlar la materia prima que ingresa y se detecten fallas por parte de los proveedores.	\$ 1.200,00
	E2	Capacitar al personal para obtener una ventaja competitiva mejorando las habilidades para la confección.	\$ 2.640,00
	E4	Adquirir nueva maquinaria para la confección de las prendas y se mejor el proceso de costura.	\$ 6.180,00
	E5	Desarrollar un programa de control de calidad para las prendas que pasan al área de planchado y empaque.	\$ 1.680,00
	E6	Reportar las observaciones referentes a la confección tanto al propietario como al responsable del lote de prendas.	\$2.208,00
<b>Precio</b>	E3	Control de la calibración de las maquinas y mantenimiento básico para evitar el gasto en reposición de piezas.	\$ 140,00
	E7	Desarrollar un programa de descuentos a clientes frecuentes y a los que traigan nuevos clientes a la empresa.	\$ 45,00
<b>Plaza</b>	E11	Crear una página web para facilitar las ventas.	\$ 1.050,00
<b>Promoción</b>	E8	Realizar publicidad vía medios especializados de comunicación.	\$ 1.610,00
	E9	Dar asistencia de imagen al cliente y facilitar la entrega del producto.	\$ 17.790,00
	E10	Monitorear la atención que se brinda al cliente dando apertura a quejas y sugerencias.	\$ 185,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 34.728,00</b>

Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba

## **5.5 CONTROL**

### **5.7.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Es un sistema integrado y equilibrado de indicadores financieros y no financieros representativos de la estrategia de una unidad de negocio bajo el planteamiento actual de dirección estratégica y de gestión competitiva (JUANA RIVERA LIRIO, 2010, pág. 25).

Tabla 93 – Cuadro de mando integral

Dimensiones	Estrategias	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Programas de Acción
<b>Financiera</b>		Rentabilidad	ROI	$\geq 30\%$	Evaluación de la cartera mensualmente.
		Crecimiento	Tasas de Crecimiento en ventas	Subir 20%	Seguimiento a los indicadores de rentabilidad.
<b>Clientes</b>		Fidelidad	Numero de Clientes	Subir 20% cartera actual	Mejorar las instalaciones.
		Satisfacción del Cliente	Promedio de satisfacción	$\geq 4$	Generar formularios de evaluación.
<b>Procesos Internos</b>		Calidad del producto	Reportes de falla	$< 4\%$	Mejorar los diseños. Adecuar los procesos de costura.
<b>Formulación y Crecimiento</b>		Planes de incentivo	Incremento de comisiones	Incremento del 15%	Capacitar al personal.
		Satisfacción empleados	Media de satisfacción de empleados	$\geq 4$	Evaluar periódicamente al personal.

Fuente: Aledwi

Elaborado por: Edwin Chamba

## 5.6 CONTROL

Después de haber realizado el BCG y analizado sus perspectivas, la empresa establece que los controles se aplicarán mediante los indicadores que a continuación se propone:

Tabla 94 – Matriz de control perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	INDICADORES	UNIDAD	
Financiera	E1	Controlar la materia prima que ingresa y detectar fallas por parte de los proveedores.	# de rollos que ingresan a bodega / Total de fallas detectadas N° fallas	
	E4	Adquirir nueva maquinaria para la confección de las prendas.	# prendas confeccionadas/ Valor de la maquinaria Productividad	
	E8	Realizar publicidad vía medios especializados de comunicación.	Ventas de uniformes / Costo de la publicidad N° ventas	
	E11	Crear una página web para facilitar las ventas.	Contador de visitas	N° ventas
			Ventas realizadas en la red / Periodo mensual contable	N° ventas
	E7	Desarrollar un programa de descuentos a clientes frecuentes.	# clientes con pago en efectivo / total de ventas	Ventas en efectivo
			# compras del cliente/ total de ventas	Frecuencia del cliente

Fuente: Aledwi

Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 95– Matriz de control perspectiva Cliente

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA		INDICADORES	UNIDAD
Cliente	E10	Monitorear la atención que se brinda al cliente dando apertura a quejas y sugerencias.	Tiempo de reacción empleado / Tiempo de reacción esperado	Minutos reacción
	E9	Dar asistencia de imagen al cliente.	# de prendas vendidas por cliente	Asesoría

Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 96– Matriz de control perspectiva Interno

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA		INDICADORES	UNIDAD
Interno	E5	Desarrollar un programa de control de calidad para las prendas que pasan al área de planchado y empaque.	# prendas empacadas / # de fallas	N° fallas
	E6	Reportar las observaciones referentes a la confección tanto al propietario como al responsable de producción.	# de prendas / Total de reportes	N° reportes
	E3	Control de la calibración de las maquinas y mantenimiento básico para evitar el gasto en reposición de piezas.	# equipos en mal estado / # de evaluaciones realizadas	N° equipos buen estado
			Horas disponibles maquina / Horas trabajo	Horas disponibles maquina

Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 97– Matriz de control perspectiva

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA		INDICADORES	UNIDAD
Crecimiento y Aprendizaje	E2	Capacitar al personal para mejorar las habilidades en la confección.	# de empleados para capacitar / Total empleados	N° de empleados para capacitación
			Horas de capacitación recibidas / Horas de capacitación esperadas	Horas de capacitación

Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba

### 5.6.1 RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es de responsabilidad de Gerente de la empresa con sus colaboradores inmediatos; además se utilizará como referencia al cumplimiento de los indicadores priorizados establecidos en las actividades de control planteados con anterioridad.

Tabla 98– Matriz de Retroalimentación de Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA		INDICADORES	RESULTADO ESPERADO
Financiera	E1	Controlar la materia prima que ingresa y detectar fallas por parte de los proveedores.	# de rollos que ingresan a bodega / Total de fallas detectadas	<4%
	E4	Adquirir nueva maquinaria para la confección de las prendas.	# prendas confeccionadas/ Valor de la maquinaria	< 10 ctvs.
	E8	Realizar publicidad vía medios especializados de comunicación.	Ventas de uniformes / Costo de la publicidad	>500

	E11	Crear una página web para facilitar las ventas.	Contador de visitas	1500
			Ventas realizadas en la red / Periodo mensual contable	>600
	E7	Desarrollar un programa de descuentos a clientes frecuentes.	# clientes con pago en efectivo / total de ventas	100%
			# compras del cliente/ total de ventas	100%

Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 99– Matriz de Retroalimentación de Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA		INDICADORES	RESULTADO ESPERADO
Cliente	E10	Monitorear la atención que se brinda al cliente dando apertura a quejas y sugerencias.	Tiempo de reacción empleado / Tiempo de reacción esperado	< 5 minuto
	E9	Dar asistencia de imagen al cliente.	# de prendas vendidas por cliente	> 2 trajes

Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba



Tabla 100– Matriz de Retroalimentación de Perspectiva Interno

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	INDICADORES	RESULTADO ESPERADO	
Interno	E5	Desarrollar un programa de control de calidad para las prendas que pasan al área de planchado y empaque.	# prendas empacadas / # de fallas	<4%
	E6	Reportar las observaciones referentes a la confección tanto al propietario como al responsable de producción.	# de prendas / Total de reportes	<4%
	E3	Control de la calibración de las maquinas y mantenimiento básico para evitar el gasto en reposición de piezas.	# equipos en mal estado / # de evaluaciones realizadas	0%
			Horas disponibles maquina / Horas trabajo	>= 8 horas

Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba

Tabla 101– Matriz de Retroalimentación de Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	INDICADORES	RESULTADO ESPERADO	
Crecimiento y Aprendizaje	E2	Capacitar al personal para mejorar las habilidades en la confección.	# de empleados para capacitar / Total empleados	< 10%
		Horas de capacitación recibidas / Horas de capacitación esperadas	16 horas	

Fuente: Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba

## **CAPÍTULO 6**

### **6 ESTUDIO FINANCIERO**

El estudio financiero se compone principalmente de los presupuestos de ingresos y gastos; con referencia a un análisis previo de costos, gastos administrativos y operativos. De esta forma se asegura que los recursos que dispone la empresa sean asignados de la mejor manera posible y así la administración tendrá la información adecuada que les permita una toma de decisiones acertada.

El presente estudio financiero que se efectúa a Aledwi, busca evaluar económicamente la aplicación del Plan de Marketing propuesto y obtener la siguiente información.

Definición de la situación económica de Aledwi en el futuro.

El comportamiento de las ventas para que se asegure el ingreso necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

#### **6.1 ANÁLISIS COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN**

Es el dinero desembolsado por la empresa en el desarrollo de sus actividades, son conocidos como gastos indirectos, ya que están relacionados con el funcionamiento del negocio pero no son inversiones.

##### **6.1.1 SERVICIOS**

Según información del departamento de Contabilidad de Aledwi, los niveles de consumo previstos para el funcionamiento en lo que se refiere a los servicios públicos, se han considerado montos promedios, a continuación el detalle:

Tabla 102– Servicios básicos

<b>Servicios Básicos</b>		
<b>Insumo</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Luz	80,00	960,00
Agua	8,00	96,00
Telefonía Fija	20,00	240,00
Telefonía Celular	25,00	300,00
Internet	15,00	180,00
<b>Total</b>	<b>148,00</b>	<b>1.776,00</b>

**Fuente:** Contabilidad Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### 6.1.2 MANTENIMIENTO

Los costos de mantenimiento en Aledwi se presentan con baja frecuencia en el año, además los mismos operarios se encargan de realizar el mantenimiento básico en cada máquina, como es limpieza y cambio de aceite. Obviamente la parte compleja de su funcionamiento lo debe controlar un especialista en el tema, es donde se genera el gasto económico por parte de Aledwi.

Tabla 103– Costo de mantenimiento

<b>Costos de Mantenimiento</b>				
<b>Activos</b>	<b>Frecuencia Anual</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Computadora	1	40,00	3,33	40,00
Maquinas Rectas	1	75,00	6,25	75,00
Planchas Industriales	2	30,00	2,50	30,00
<b>Subtotal</b>			12,08	145,00
<b>Imprevistos (10%)</b>			1,75	21,00
<b>Total</b>			<b>13,83</b>	<b>166,00</b>

**Fuente:** Contabilidad Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### 6.1.3 SUELDOS Y SALARIOS

A continuación se detalla los sueldos para cada empleado, considerando los beneficios de ley estipulado en el Código del Trabajo vigente en el Ecuador.

**Tabla 104**– Nómina Aledwi

No.	Cargo	Valor Unitario	Valor Total Mensual	Aporte Patronal	13 <sup>o</sup>	14 <sup>o</sup>	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total Sueldo Mensual	TOTAL ANUAL
1	Gerente Propietario	350,00	350,00	39,03	350,00	264,00	350,00	175,00	383,33	4.599,98
1	Contador	300,00	300,00	33,45	300,00	264,00	300,00	150,00	331,71	3.980,55
1	Bodeguero	264,00	264,00	29,44	264,00	264,00	264,00	132,00	294,55	3.534,56
1	Coordinador-Ventas	270,00	270,00	30,11	270,00	264,00	270,00	135,00	300,74	3.608,90
1	Vendedor	264,00	264,00	29,44	264,00	264,00	264,00	132,00	294,55	3.534,56
1	Operario Corte	264,00	264,00	29,44	264,00	264,00	264,00	132,00	294,55	3.534,56
3	Operario Confección	300,00	900,00	100,35	900,00	792,00	900,00	450,00	995,14	11.941,65
2	Operario Empaque	264,00	528,00	58,87	528,00	528,00	528,00	264,00	589,09	7.069,13
<b>11</b>	<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>2.276,00</b>	<b>3.140,00</b>	<b>350,11</b>	<b>3.140,00</b>	<b>2.904,00</b>	<b>3.140,00</b>	<b>1.570,00</b>	<b>3.483,66</b>	<b>41.803,89</b>

**Fuente:** Contabilidad Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

En la siguiente tabla se resume la información de los cuadros anteriores para tener una mejor apreciación de los gastos de fabricación y de los gastos administrativos.

**Tabla 105**– Gastos de Fabricación Aledwi

<b>Gastos de Fabricación</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Trabajadores (Nomina)	1.878,78	22.545,34
Transporte de Mercadería	50,00	600,00
Telefonía Celular	25,00	300,00
Gastos de Marketing	150,00	1.800,00
Gastos Varios	70,00	840,00
Viáticos	125,00	1.500,00
Mantenimiento	8,75	105,00
<b>Subtotal</b>	<b>2.307,53</b>	<b>27.690,34</b>
<b>Imprevistos 5%</b>	<b>115,38</b>	<b>1.384,52</b>
<b>Total</b>	<b>2.422,90</b>	<b>29.074,86</b>

**Fuente:** Contabilidad Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Tabla 106– Gastos de Administración Aledwi

<b>Gastos de Administración</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Sueldos Administración	1.604,88	19.258,55
Gasto Servicios Básicos	148,00	1.776,00
Suministros de Oficina	25,00	300,00
Mantenimiento	3,33	40,00
Gastos Varios	10,00	120,00
<b>Subtotal</b>	<b>1.791,21</b>	<b>21.494,55</b>
<b>Imprevistos 5%</b>	<b>89,56</b>	<b>1.074,73</b>
<b>Total</b>	<b>1.880,77</b>	<b>22.569,28</b>

**Fuente:** Contabilidad Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

En el siguiente cuadro se muestra la inversión en materia prima y materiales que hace Aledwi para la confección de las prendas, las cuales son adquiridas casi en su totalidad a la industria ecuatoriana.

Para cada uno de los productos que Aledwi confecciona, se presenta la siguiente tabla y los Costos de Ventas de cada uno y su total.

Tabla 107– Costos de productos vendidos

<b>Costos de productos vendidos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Camisa de uniforme	\$ 5.562,00	\$ 66.744,00
Camisas a la medida	\$ 2.280,00	\$ 27.360,00
Blusas de uniforme	\$ 1.356,75	\$ 16.281,00
Blusa a la medida	\$ 558,75	\$ 6.705,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 9.757,50</b>	<b>\$ 117.090,00</b>
<b>Imprevistos (5%)</b>	<b>\$ 487,88</b>	<b>\$ 5.854,50</b>
<b>Total</b>	<b>\$10.245,38</b>	<b>\$ 122.944,50</b>

**Fuente:** Contabilidad Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

## 6.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE ALEDWI

Es calcular en forma anticipada a cuánto ascenderá los ingresos y los gastos de una empresa durante un período.

## 6.2.1 EGRESOS

Tabla 108– Presupuesto de Egresos Aledwi

Presupuesto de Egresos							
Año							
Concepto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Costos de Productos</b>	<b>122.944,50</b>	<b>129.571,21</b>	<b>136.555,10</b>	<b>143.915,42</b>	<b>151.672,46</b>	<b>159.847,60</b>	<b>168.463,39</b>
<b>Gastos de Fabricación</b>	<b>29.074,86</b>	<b>30.641,99</b>	<b>32.293,60</b>	<b>34.034,22</b>	<b>35.868,67</b>	<b>37.801,99</b>	<b>39.839,52</b>
Trabajadores (Nomina)	22.545,34	23.760,54	25.041,23	26.390,95	27.813,42	29.312,57	30.892,51
Transporte de Mercadería	600,00	632,34	666,42	702,34	740,20	780,10	822,14
Telefonía Celular	300,00	316,17	333,21	351,17	370,10	390,05	411,07
Gastos de Marketing	1.800,00	1.897,02	1.999,27	2.107,03	2.220,60	2.340,29	2.466,43
Gastos Varios	840,00	885,28	932,99	983,28	1.036,28	1.092,13	1.151,00
Viáticos	1.500,00	1.580,85	1.666,06	1.755,86	1.850,50	1.950,24	2.055,36
Mantenimiento	105,00	110,66	116,62	122,91	129,53	136,52	143,88
Imprevistos 5%	1.384,52	1.459,14	1.537,79	1.620,68	1.708,03	1.800,09	1.897,12
<b>Gastos de Administración</b>	<b>22.569,28</b>	<b>23.785,76</b>	<b>25.067,81</b>	<b>26.418,97</b>	<b>27.842,95</b>	<b>29.343,68</b>	<b>30.925,31</b>
Sueldos Administración	19.258,55	20.296,58	21.390,57	22.543,52	23.758,62	25.039,21	26.388,82
Gasto Servicios Básicos	1.776,00	1.871,73	1.972,61	2.078,94	2.190,99	2.309,09	2.433,55
Suministros de Oficina	300,00	316,17	333,21	351,17	370,10	390,05	411,07
Mantenimiento	40,00	42,16	44,43	46,82	49,35	52,01	54,81
Gastos Varios	120,00	126,47	133,28	140,47	148,04	156,02	164,43
Imprevistos 5%	1.074,73	1.132,66	1.193,71	1.258,05	1.325,85	1.397,32	1.472,63
<b>Total Egresos</b>	<b>174.588,63</b>	<b>183.998,96</b>	<b>193.916,51</b>	<b>204.368,61</b>	<b>215.384,07</b>	<b>226.993,28</b>	<b>239.228,21</b>

Fuente: Contabilidad Aledwi

Elaborado por: Edwin Chamba

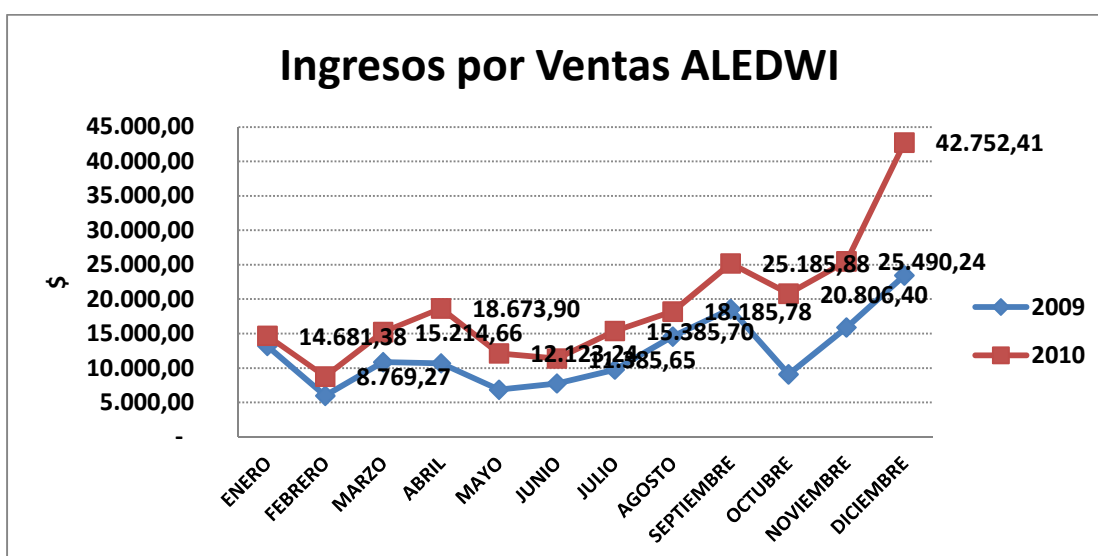
Para el presupuesto del año 2011, se consideran los valores reales, mientras que para el año 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 se procede a multiplicar los valores del 2011 en adelante respectivamente por la tasa de inflación correspondiente a la fecha en el país que es de 5,39% teniendo como resultado los datos de la tabla anterior.

## 6.2.2 INGRESOS

Para Aledwi los ingresos están representados principalmente por el dinero recibido por concepto de las ventas de las camisas y blusas para los uniformes empresariales, aunque también se recibe ciertos montos por la comercialización de los trajes completos que se trabajan en alianza con diferentes talleres aliados, pero ya que la empresa se especializa en la confección de camisas y blusas, el siguiente análisis se enfocará únicamente en los dos tipos de productos ya que para los ingresos, estos rubros son más representativos.

La siguiente gráfica muestra el desarrollo de las ventas de los dos últimos años.

Gráfico 59– Ingreso por ventas años 2010 y 2011



Fuente: Contabilidad Aledwi  
Elaborado por: Edwin Chamba

Los ingresos obtenidos por venta de los últimos años se puede observar con más detalles en la siguiente tabla.

**Tabla 109**– Ingresos por Ventas 2009 - 2010

<b>Ingresos por Ventas ALEDWI</b>		
<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	
	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>ENERO</b>	13.198,73	14.681,38
<b>FEBRERO</b>	5.975,26	8.769,27
<b>MARZO</b>	10.848,41	15.214,66
<b>ABRIL</b>	10.688,41	18.673,90
<b>MAYO</b>	6.860,61	12.123,24
<b>JUNIO</b>	7.765,50	11.385,65
<b>JULIO</b>	9.765,29	15.385,70
<b>AGOSTO</b>	14.565,67	18.185,78
<b>SEPTIEMBRE</b>	18.565,60	25.185,88
<b>OCTUBRE</b>	9.088,09	20.806,40
<b>NOVIEMBRE</b>	15.893,89	25.490,24
<b>DICIEMBRE</b>	23.453,57	42.752,41
<b>Total</b>	<b>148.678,04</b>	<b>230.664,50</b>

**Fuente:** Contabilidad Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

Una vez obtenidos los datos referentes a ingresos y egresos de la empresa Aledwi, se realiza el flujo de caja cuya información es la siguiente:

### **6.3 FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS**

El flujo de fondos tiene relación con las entradas y salidas de dinero durante los periodos de vida útil del proyecto, con el objetivo de medir la capacidad de



generar dinero en la normal actividad de la empresa y la manera como se emplearán dichos recursos económicos.

Su estructura y aplicación es de vital importancia, por lo tanto, la información serpa proyectada a 5 años, demostrando el movimiento de ingresos y egresos para el período en mención.

Aledwi busca que el crecimiento logrado durante el 2009 y 2010 que fue del 16% en relación al año anterior, se mantenga para el siguiente año 2012, así como también mantenerse en el mercado, debido a que la competencia en este tipo de industria es muy agresiva.

Por esta razón y ajustándonos a la realidad nacional, se calculará con un 10% el crecimiento en las ventas y para los costos se proyecta un 13% de variación desde el año 2010 hasta el 2015.

En la siguiente tabla podemos observar el flujo de fondos actual de Aledwi y los flujos de fondos con proyección a cinco años.

Tabla 110– Flujo de Fondos Proyectados sin Estrategias

<b>Cuenta</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingreso por Ventas</b>	<b>230.664,50</b>	<b>253.730,95</b>	<b>279.104,05</b>	<b>307.014,45</b>	<b>337.715,90</b>	<b>371.487,49</b>
Costo de productos vendidos	122.944,50	138.927,29	156.987,83	177.396,25	200.457,76	226.517,27
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>107.720,00</b>	<b>114.803,67</b>	<b>122.116,21</b>	<b>129.618,20</b>	<b>137.258,13</b>	<b>144.970,21</b>
Gastos de Fabricación	29.074,86	30.641,99	32.293,60	34.034,22	35.868,67	37.801,99
Gastos de Administración	22.569,28	23.785,76	25.067,81	26.418,97	27.842,95	29.343,68
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>56.075,87</b>	<b>60.375,91</b>	<b>64.754,81</b>	<b>69.165,01</b>	<b>73.546,52</b>	<b>77.824,54</b>
15% reparto de utilidades	8.411,38	9.056,39	9.713,22	10.374,75	11.031,98	11.673,68
<b>Utilidad después de 15% PT.</b>	<b>47.664,49</b>	<b>51.319,53</b>	<b>55.041,58</b>	<b>58.790,26</b>	<b>62.514,54</b>	<b>66.150,86</b>
25% Impuesto a la Renta	11.916,12	12.829,88	13.760,40	14.697,57	15.628,64	16.537,72
<b>Utilidad Neta</b>	<b>35.748,37</b>	<b>38.489,64</b>	<b>41.281,19</b>	<b>44.092,70</b>	<b>46.885,91</b>	<b>49.613,15</b>

Fuente: Contabilidad Aledwi

Elaborado por: Edwin Chamba

## 6.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING A LA GESTIÓN DE ALEDWI

Para realizar un análisis financiero de las estrategias a implantar, se necesita comparar el antes y el después de la empresa.

Para establecer el costo de cada estrategia propuesta se realiza en primera instancia presupuesto para cada estrategia, para luego determinar su influencia en la parte económica de la empresa.

En los presupuestos realizados se toma en cuenta que Aledwi es una microempresa y que tiene todavía un bajo capital de trabajo pero que su personal está muy capacitado para realizar cada una de las actividades encomendadas de la mejor manera, por esta razón se establece costos de cero en algunas actividades ya que el mismo personal de la empresa será el encargado de realizarlos como parte de su carga laboral.

### 6.4.1 PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN

**Tabla 111**– Presupuesto de Inversiones de Aledwi

ESTRATEGIAS		VALOR DE LA INVERSIÓN
E1	Crear un proceso para controlar la materia prima que ingresa y se detecten fallas por parte de los proveedores.	\$ 1.200,00
E2	Capacitar al personal para obtener una ventaja competitiva mejorando las habilidades para la confección.	\$ 2.640,00
E4	Adquirir nueva maquinaria para la confección de las prendas y se mejor el proceso de costura.	\$ 6.180,00
E5	Implementar un programa de control de calidad para las prendas en el área de planchado y empaque.	\$ 1.680,00
E6	Reportar las observaciones referentes a la confección tanto al propietario como al responsable del lote de prendas.	\$ 2.208,00

<b>E3</b>	Control de la calibración de las maquinas y mantenimiento básico para evitar el gasto en reposición de piezas.	\$ 140,00
<b>E7</b>	Desarrollar un programa de descuentos a clientes frecuentes y a los que traigan nuevos clientes a la empresa.	\$ 45,00
<b>E11</b>	Facilitar las ventas a través de una pagina web.	\$ 1.050,00
<b>E8</b>	Implementar publicidad vía medios especializados de comunicación.	\$ 1.610,00
<b>E9</b>	Dar asistencia de imagen al cliente y facilitar la entrega del producto.	\$ 17.790,00
<b>E10</b>	Monitorear la atención que se brinda al cliente dando apertura a quejas y sugerencias.	\$ 185,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 34.728,00</b>

**Fuente:** Contabilidad Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

## 6.5 ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este punto se evalúa el impacto que tendrá la implementación de las estrategias en el flujo de fondos.

Tabla 112 – Flujo de fondos con Estrategias

<b>Cuenta</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingreso por Ventas</b>	<b>230.664,50</b>	<b>265.264,18</b>	<b>318.317,01</b>	<b>381.980,41</b>	<b>458.376,50</b>	<b>550.051,80</b>
Costo de productos vendidos	122.944,50	138.927,29	156.987,83	177.396,25	200.457,76	226.517,27
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>107.720,00</b>	<b>126.336,89</b>	<b>161.329,18</b>	<b>204.584,16</b>	<b>257.918,73</b>	<b>323.534,53</b>
Gastos de Fabricación	29.074,86	34.889,83	41.867,80	50.241,36	60.289,63	72.347,55
Gastos de Administración	22.569,28	27.083,13	32.499,76	38.999,71	46.799,65	56.159,58
<i>Pago Crédito CFN</i>		14.875,00	14.875,00	14.875,00	14.875,00	14.875,00
<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>34.728,00</b>	<b>34.728,00</b>	<b>34.728,00</b>	<b>34.728,00</b>	<b>34.728,00</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>56.075,87</b>	<b>14.760,93</b>	<b>37.358,63</b>	<b>65.740,10</b>	<b>101.226,46</b>	<b>145.424,39</b>
15% reparto de utilidades	8.411,38	2.214,14	5.603,79	9.861,01	15.183,97	21.813,66
<b>Utilidad después de 15% PT.</b>	<b>47.664,49</b>	<b>12.546,79</b>	<b>31.754,83</b>	<b>55.879,08</b>	<b>86.042,49</b>	<b>123.610,73</b>
25% Impuesto a la Renta	11.916,12	3.136,70	7.938,71	13.969,77	21.510,62	30.902,68
<b>Utilidad Neta</b>	<b>35.748,37</b>	<b>9.410,09</b>	<b>23.816,12</b>	<b>41.909,31</b>	<b>64.531,87</b>	<b>92.708,05</b>

**Fuente:** Contabilidad Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

La implementación de las estrategias de posicionamiento serán aplicadas desde el año 1, para lo cual se toma en cuenta el costo total de la implementación de estrategias más un 10% de imprevistos, dado un valor estimado de \$ 34.728,00 dólares, mientras tanto para el año 2 en adelante se considera más el 5,53% de inflación, también se consideró un 20% de incremento en los gastos operativos y administrativos porque Aledwi quiere implementar RRHH y material.

Se detalla como dato adicional el pago que se debe hacer por el crédito que se pretende obtener de la Corporación Financiera Nacional, con un monto de \$ 14.875,00 cantidad que incluye el interés de 9,35% que la CFN ha fijado para el tipo de actividad económica que Aledwi realiza.

La empresa estima un crecimiento anual de ventas de un 15%, gracias a la campaña publicitaria y la implementación de las estrategias competitivas.

**Tabla 113 – Comparación de Flujos**

Cuenta	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta sin estrategias	144.760,87	158.545,17	173.538,27	189.834,67	207.534,70	226.744,58
Utilidad Neta con estrategias	144.760,87	134.876,47	172.762,13	218.821,11	274.765,57	342.660,18
DIFERENCIAL	0,00	-23.668,71	-776,13	28.986,44	67.230,87	115.915,60

**Fuente:** Contabilidad Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

En la tabla se puede ver claramente que existe una diferencia en las utilidades al aplicar las estrategias de marketing, obviamente debido a la inversión en la construcción de la planta se aprecian datos negativos hasta el año 2.

Por lo que demuestra que tanto la publicidad, las estrategias en el producto y la construcción de la nueva infraestructura, dará como resultado que Aledwi se

apodere de un porcentaje más alto en el mercado y las utilidades sean representativas en desde el tercer año.

### 6.5.1 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL CAPITAL

Los métodos básicos que utilizan las empresas para evaluar los proyectos y decidir si deben aceptarlos e incluirlos en el presupuesto de capital son: el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de rendimiento (TIR).

Para determinar la aceptabilidad de un proyecto mediante cualquiera de estas técnicas es necesario determinar sus flujos de efectivo esperados.

Van: se entiende por VAN a la diferencia entre el valor actual de los ingresos esperados de una inversión y el calor actual e los egresos que la misma ocasiona.

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual del proyecto.

La formula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

**Fuente: SAPAG, Pág. 87**  
**Elaborado por: Edwin Chamba**

$V_t$ : Representa los flujos de caja en cada periodo t.

$I_0$ : es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n: es el número de periodos considerado.

El tipo de interés es **k**. Si el proyecto no tiene riesgo, se toma como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el costo de oportunidad.

Cuando el Van toma un valor igual a 0, k pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno=). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

**Tabla 114**– Interpretación del VAN

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>	<b>Decisión a tomar</b>
<b>VAN &gt; 0</b>	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse
<b>VAN &lt; 0</b>	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse
<b>VAN = 0</b>	La inversión produciría no ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

**Elaborado por:** Edwin Chamba

**TIR:** Se define como la tasa de descuento que hace que el VPN del proyecto sea igual a cero. El proyecto será aceptable si la TIR es mayor que la tasa requerida de rendimiento del proyecto.



La tasa interna de retorno, es el porcentaje o el ritmo al cual se recuperara cada año el dinero que se invierte en un proyecto.

Para calcular el VAN de los flujos de fondos con y sin estrategias se trabaja con una TMAR (Tasa Mínima Atractiva de Retorno que se obtiene con la siguiente formula:

- $TMAR = \text{Tasa de inflación} + \text{Premio al riesgo}$
- $TMAR = 5,39\% + 6,5\%$
- $TMAR = 11,89\%$

**VAN:** Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión.

Con estos datos podemos calcular el Valor Actual Neto (VAN), utilizando los flujos de fondos y la siguiente formula:

$$VAN = -Inversión + \frac{\text{Flujos de caja}}{(1 + i)^n}$$

**Fuente:** SAPAG, Pág. 88  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

**i:** porcentaje de TMAR

**n = 1 a n** períodos

**Tabla 115-** Flujo de fondos esperados con estrategias

Año	Período (t)	Flujos de Fondos	VAN
-----	-------------	------------------	-----

	<b>0</b>	(50.000,00)	(50.000,00)
2010	<b>1</b>	18.535,87	16.566,15
2011	<b>2</b>	11.754,82	9.389,30
2012	<b>3</b>	22.201,97	15.849,58
2013	<b>4</b>	35.544,51	22.678,14
2014	<b>5</b>	52.466,29	29.917,41
2015	<b>6</b>	73.801,53	37.611,25
			<b>82.011,83</b>

**Fuente:** Tabla de Flujos de fondos

**Elaborado por:** Edwin Chamba

Se aplicó la herramienta de Excel, se obtienen resultados tanto para el VAN como para la TIR pero en éste caso aplicando las estrategias del proyecto:

<b>TIR</b>	45%
<b>VAN</b>	82.011,83

**PERÍODO DE RECUPERACIÓN:** Es el tiempo que se requiere para que los flujos de efectivo descontados del proyecto, cubran el costo de la inversión que para el presente caso es de:

PRR = 2 años, 7 meses.

## 6.6 RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras o indicadores financieros constituyen la forma más común del análisis financiero, en el caso de Aledwi al análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles del negocio e indica probabilidades y tendencias.

El análisis realizado nos permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo. Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se aplica una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2010 (P2) por el periodo 2011 (P1) y se le resta 1, y ese resultado se le multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la fórmula de la siguiente manera:  $((P2/P1)-1)*100$ .

**Tabla 116**– Análisis horizontal del Balance General

ACTIVO	2009	2010	2011	2009-2010 Δ%	2010-2011 Δ%
Activo Corriente	38.013,74	51.283,14	55.767,30	34,91	8,74
Activo Fijo	7.448,60	18.106,82	26.587,89	143,09	46,84
Activo Diferido	1.463,37	-	-	-100,00	
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	46.925,71	69.389,96	82.355,19	47,87	18,68
<b>PASIVO</b>					
Pasivo Corriente	9.539,00	11.771,26	18.166,04	23,40	54,33
Pasivo a Largo Plazo	7.362,45	18.569,14	19.107,57	152,21	2,90
Pasivo Diferido	497,37	654,00	689,30	31,49	5,40
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	17.398,82	30.994,40	37.962,91	78,14	22,48
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	29.526,89	38.395,56	44.392,28	30,04	15,62
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	46.925,71	69.389,96	82.355,19	108,18	38,10

**Fuente:** Contabilidad Aledwi  
**Elaborado por:** Edwin Chamba

### Razón de Apalancamiento

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Total}} = 1,13$$

La razón de apalancamiento indica que por cada dólar que se aportó para la empresa, los acreedores proporcionan \$ 1,13.

### **Razón de Liquidez**

Las razones de liquidez muestra la capacidad que tiene Aledwi para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas obtiene juicio sobre la solvencia de efectivo actual.

$$\frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}} = 3,07$$

### **Razón de Endeudamiento**

$$\frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}} = 0,46$$

La razón de endeudamiento para la empresa es de 0.46, significa que el 46% de los activos totales se encuentran financiados por la deuda que tiene Aledwi, mientras que el 54% se encuentra financiado por recursos propios.

### **Margen de Utilidad en Ventas**

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas Netas}} = 0,0910$$

La rentabilidad sobre las ventas indica que por cada dólar de ventas se ganará el 9,10% con relación a las ventas.

## Rentabilidad Económica

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Fijos}} = 0,6971$$

La rentabilidad económica muestra que la utilidad obtenida es del 69,71% en relación a los activos fijos.

## Rentabilidad sobre la inversión

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Propio}} = 0,2887$$

La rentabilidad sobre el capital (ROE) mide el rendimiento para los accionistas, que en el caso de Aledwi serían los propietarios, es decir que tendrán un rendimiento del 28,87%.

## Rotación de Activos

Mide la eficiencia con la cual se esta empleando los activos disponibles para la generación de ventas; expresa cuantas unidades monetarias de ventas se han generado por cada unidad monetaria de activos disponibles.

$$\frac{\text{Ingreso Ventas}}{\text{Activos}} = 0,77$$

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- El plan estratégico de marketing se logró realizar con la colaboración del personal de Aledwi, el mismo que ayudará para el cumplimiento de los objetivos y directrices para que la empresa lo aplique y mejore su posición en el mercado.
- La producción eficiente de las camisas, blusas y su comercialización de forma técnica, con estrategias de comercialización y un adecuado control responderá adecuadamente a la demanda del segmento de mercado definido, con una rentabilidad sostenible.
- El cuanto a los principales competidores, se pudo identificar a los almacenes de Eta Fashion, Éxito, Camisería Inglesa y Trajes el universitario, quienes lideran el mercado de camisas tanto a la medida como para uniformes, sin embargo existe un segmento del mercado que no muestra fidelidad, por lo tanto constituye un nicho de mercado que puede ser cubierto por Aledwi.
- Mediante el análisis FODA y la investigación de mercados realizada, se determina las necesidades de los clientes y de algunas de las variables que influyen al momento de realizar la compra, información que sirvió para que Aledwi establezca estrategias de posicionamiento y comercialización.
- Según la investigación realizada el “Mercado Objetivo” de Aledwi es:
  - “Todas las organizaciones, almacenes de ropa y personas naturales que se encuentran en la capacidad de realizar negociaciones y necesitan adquirir las prendas de vestir a nivel internacional”.

- El posicionamiento que se busca para Aledwi es por beneficio, se escoge este tipo de posicionamiento en base a la investigación de mercados y al análisis de marketing mix de la empresa y del producto, para lo cual se propone estrategias de marketing que afirmen la misión y visión de la empresa. Una de las estrategias elegidas por Aledwi es ser innovadores tanto en su atención como en el desempeño comercial, con la finalidad de captar un porcentaje mayor de mercado.
- La investigación de mercado ha determinado que Aledwi tiene una participación en el mercado equivalente al 11%, gracias a ciertas características que la empresa ofrece, tales como la calidad de sus prendas, efectividad en la entrega, optima atención al cliente, diferenciadores que no implican costos adicionales a los presupuestos pero que influyen al momento de la compra o elegir un proveedor.
- La inversión total se estima en \$ 49.203,00 dólares, los cuales serán financiados por medio de un crédito en la Corporación Financiera Nacional y por aportaciones de los propietarios si ese fuera el caso. La inversión total se recuperará en 2 años 7 meses.
- Se demuestra que con la correcta utilización de la infraestructura, maquinaria, equipo y recursos, los procesos de producción mejoran de forma eficiente y eficaz, además que se minimizan los costos de producción.
- Con la Evaluación Financiera, mediante los Estados Financieros y Flujos de Caja se comprobó la factibilidad financiera del proyecto sobre la base de indicadores: VAN \$ 82.011,83 TIR 45% y dado que los datos son favorables para la empresa, se acepta el proyecto planteado.
- Finalmente, es importante mencionar que la viabilidad comercial, técnica, legal administrativa y financiera del presente Plan de Marketing otorga beneficios a los propietarios desde el primer año de ejecución.

## RECOMENDACIONES

- Comercializar un producto de calidad, en tiempo establecido para la entrega, con una nueva imagen y empaque para los clientes de tal forma que garantice la aceptación y posicionamiento de la marca en el mercado.
- Es importante dar a conocer a los empleados, directivos y clientes la Misión, Visión y objetivos, con el fin de crear compromiso en cada uno de los trabajadores de Agros y de esta manera garantizar el éxito de la empresa.
- Es recomendable realizar un análisis de las ventas antes, durante y después de las actividades de marketing. Para poder establecer cambios y mejoras en la parte económica de la organización.
- Las alianzas estratégicas debe orientarse a incrementar la competitividad para obtener nuevos productos o beneficios sin grandes inversiones.
- Realizar periódicamente encuestas y charlas con clientes para de esta manera estar conscientes de las necesidades y preferencias de los agricultores ya que van cambiando con el tiempo.
- Uno de los puntos clave para el éxito de la empresa radica en los servicios adicionales que desea poner a disposición del cliente, los mismos que deberían en lo posible, no representar un costo elevado, ya que esto puede desmotivar al comprador.
- Se debe establecer cartera de clientes (grupos fijos), ofreciendo descuentos y promociones, con la finalidad de conseguir un mayor ingreso en ventas por volumen.
- Buscar nuevos mercados en las demás provincias del País, ya que gracias a los antecedentes que se tienen por las ferias artesanales, el cliente que puede reconocer la marca y conseguir su fidelidad con el producto.



## REFERENCIAS

- AMBROSIO Vicente, Plan de Marketing Paso a Paso, 2ª Ed, Editorial Pearson, Bogotá, 2000, Pág. 37
- BACA URBINA, Gabriel “Evaluación de Proyectos”, McGraw Hill, cuarta edición, México, 2001.
- BORELLO, Antonio “El Plan de Negocios”, McGraw Hill, Colombia.
- CERTO, Samuel, Administración Moderna, 8a Ed, Editorial Pearson, Colombia 2003, Pág. 168
- GRAHAM, Friend y STEFAN Zehle; Como diseñar un plan de negocios; Colección Finanzas y Negocios; Ed. Lideres; Quito – Ecuador; 2008.
- KOTLER, Phillip; Dirección de Marketing; Ed. Prentice-Hall; México
- MARIÑO TAMAYO WILSON, 500 ideas de negocios no tradicionales.
- Cómo crear un negocio sin dinero.
- LAMBIN, Jean Jacques; Marketing Estratégico; Ed. Mc.Graw-Hill Tercera edición, Madrid – España, 1997.
- KOTLER, CATEORA Y GRAHAM; Marketing Internacional; Ed. McGraw-Hill, Madrid - España, 2000.
- DAVID FRED R. (2008). Administración Estratégica. México Editorial Pearson-Prentice Hall.
- KOTLER, ARMSTRONG. (2008). Mercadotécnica. México: Prentice Hall.
- KOTLER Philip, Marketing, 8ª Ed., Editorial Pearson, México, 2004, Pág.68
- KOTLER Philip, Marketing, 8ª Ed., Editorial Pearson, México, 2004, Pág.202

- KOTLER Philip, Marketing, 8<sup>a</sup> Ed., Editorial Pearson, México, 2004, Pág.112.
- KOTLER Philip, Marketing, 8<sup>a</sup> Ed. Editorial Pearson, México, 2004, Pág.112
- STATON William, ETZEL Michael, Fundamentos Del Marketing, 13<sup>a</sup> Ed. Mc Graw-Hill, México, Pág. 7
- Lambin, J. (2007). Marketing Estratégico. México: Editorial Mc Graw Hill.
- MIRANDA C, 2000 "Formulación de Proyectos", 1da Ed. Norma Colombiana.
- PORTER, Michael, "Ventaja Competitiva", Continental, Segunda Edición, México, 2002.
- SAPAG CHAIN Nassir, "Preparación y Evaluación de Proyectos", McGraw Hill, Cuarta Edición, Santiago, Chile, 2000.
- STANTON, William, (1999) "Fundamentos de Marketing", McGraw Hill.
- TAYLOR J.W, "Estrategias Competitivas de Marketing".
- VARELA José" Innovación Empresarial".

#### SITIOS WEB:

- <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm>
- [www.desarrolloweb.com/.../analisis-mercado-producto.html](http://www.desarrolloweb.com/.../analisis-mercado-producto.html)
- [www.indepconsultores.com/web\\_v1/analisis.htm](http://www.indepconsultores.com/web_v1/analisis.htm)
- [www.puromarketing.com/.../marketing-operativo.html](http://www.puromarketing.com/.../marketing-operativo.html)
- [www.tecmarketing.net/](http://www.tecmarketing.net/)

- [www.scribd.com/doc/15449465/Manual-Marca](http://www.scribd.com/doc/15449465/Manual-Marca)
- [www.iht.hn/files/marcapais.pdf](http://www.iht.hn/files/marcapais.pdf)
- [www.dwvisual.com.ar/.../diseno-manual-corporativo-rosario-argentina.html](http://www.dwvisual.com.ar/.../diseno-manual-corporativo-rosario-argentina.html)
- [www.esPOCH.edu.ec/Descargas/.../Analisis\\_Financiero.pdf](http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/.../Analisis_Financiero.pdf)
- [www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/36/demografia.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/36/demografia.htm)
- [http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Estudio\\_de\\_Mercado.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Estudio_de_Mercado.pdf)
- [www.eco-finanzas.com/.../analisis\\_financiero.htm](http://www.eco-finanzas.com/.../analisis_financiero.htm)
- <http://ecuadorinternetmarketing.wordpress.com/tag/estudio-de-mercado/>
- [http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/Analisis\\_Financiero.pdf](http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/Analisis_Financiero.pdf)
- <http://www.elFinanciero.com/economia/economia.html>
- [www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm](http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm)
- <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>
- [www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix](http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix)

## **ANEXOS**

**Anexo 1 FORMULACIÓN DE LA ENCUESTA  
ENCUESTA CLIENTE EXTERNO**

**OBJETIVO:**

La presente encuesta tiene por objeto obtener datos que contribuyan a determinar la demanda específica de camisas en la ciudad de Quito.

Fecha: ...../...../2011 Recolector(a):.....No:

**INSTRUCCIONES**

Marque con una X la respuesta que se ajuste a su opinión

1. Edad

2. Género: Masculino   
Femenino

3. Correo electrónico: .....

4. ¿En qué sector de la ciudad vive?

Norte

Centro

Sur

5. ¿Utiliza camisa o blusa como prendas de trabajo o uso personal?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

En caso de que su respuesta sea SI continúe con la encuesta, caso contrario gracias por su colaboración.

6. ¿Cuántas veces a la semana utiliza camisa o blusa formal?

1 vez a la semana

2 veces a la semana

3 veces a la semana

4 veces a la semana

Más de 4 veces a la semana

7. Señale el tipo de prenda que compra con mayor frecuencia:

Camisas a la medida	
Camisa de uniforme	
Blusa a la medida	
Blusas de uniforme	

8. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una camisa o blusa?

\$15-20	
\$21-30	
\$31-40	
\$41-50	
\$51- Mas	

9. ¿En qué tipo de empaque prefiere usted que la prenda sea vendida adicional a la funda transparente?

Funda de cartón	
Caja de cartón	
Funda de plástico	
Sin otro empaque	

10. Escriba el nombre de tres lugares donde usted compra camisas o blusas en la ciudad de Quito.

- a. ....  
 b. ....  
 c. ....

11. ¿Usted ha comprado o ha escuchado de los productos que Camisería Aledwi ofrece al mercado de Quito?

Si	
No	

12. Marque con una X cada una de las siguientes características que usted toma en cuenta al momento de comprar una camisa o blusa. Tomando en cuenta que NADA es el valor más bajo y MUY DE ACUERDO es el valor más alto.

Calificación	Nada	Poco	Mas o menos	De acuerdo	Muy de acuerdo
Características					
Variedad de diseño					
Precio					

Calidad del producto					
Atención al cliente					
Otros (especifique) .....					

13. Señale usted el medio por el cual se llegó a enterar de la existencia de los locales que mencionó en la pregunta 11.

Internet	
Hojas Volantes	
Radio	
TV	
Prensa escrita	
Recomendación personal.	
Otro (especifique)	

14. ¿Cuál de estos artículos le gustaría adquirir junto con las camisas o blusas? Tomando en cuenta que NADA es el valor más bajo y MUY DE ACUERDO es el valor más alto.

Calificación \ Artículo	Nada	Poco	Más o menos	De acuerdo	Muy de acuerdo
Corbatas					
Faldas					
Pantalones					
Chaqueta					
Cinturón					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 2 FORMULACIÓN DE LA ENCUESTA

## ENCUESTA CLIENTE INTERNO

## OBJETIVO:

La presente encuesta tiene por objeto conocer la opinión del personal sobre el desarrollo de las actividades en Aledwi.

Fecha: ...../...../2011	Recolector(a):.....	No: <input type="text"/>
-------------------------	---------------------	--------------------------

1. Edad  2. Género: Masculino Femenino 

3. Marque con una "X" las prendas que usted considere que se hayan confeccionado en mayor volumen el presente año:

Camisas a la medida	<input type="checkbox"/>
Blusas a la medida	<input type="checkbox"/>
Camisa de uniforme	<input type="checkbox"/>
Blusas de uniforme	<input type="checkbox"/>

4. ¿Usted adquirió alguna vez uno de los productos de Aledwi para su uso personal?

SI	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5. Entre las características que se muestran a continuación, a su criterio ¿Cuál es la que tiene mayor importancia si compra una prenda de Aledwi?

Precio	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Diseño	<input type="checkbox"/>
Color	<input type="checkbox"/>
Textura	<input type="checkbox"/>

6. Escriba el nombre de dos locales que vendan el mismo producto que Aledwi.

a. ....

b. ....



7. ¿Cuál es el precio que los locales nombrados en la pregunta 6 tienen para su producto?

\$15-20	
\$21-30	
\$31-40	
\$41-50	
\$51- Mas	

8. ¿Cómo calificaría al clima laboral que existe en la empresa?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

9. ¿En cuál de los siguientes departamentos usted sugiere que exista un mayor control del trabajo?

- Gerencia ( )
- Ventas ( )
- Contabilidad ( )
- Producción ( )

10. ¿Por cuál de los siguientes medios usted ha visto la publicidad de Aledwi fuera de la empresa?

Radio	
Prensa Escrita	
Vallas Publicitarias	
Hojas Volantes	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERIA EMPRESARIAL**

**ORDEN DE ENCUADERNADO**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 83 del Reglamento del Sistema de Estudios de las Carreras de Formación Profesional y de Postgrados, aprobado por el Consejo Politécnico en sesión del 16 de agosto de 2011 y una vez verificado el cumplimiento del formato de presentación establecido, se autoriza la impresión y encuadernación final del Proyecto de Titulación presentado por el/la señor/ita **EDWIN ANTONIO CHAMBA CÓNDROR**.

*Quito diciembre 17 de 2012*

  
**Ing. Giovanni D. Ambrosio**  
**DECANO**

*/ch.g.e.*