

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EL DESARROLLO DE
LOS SERVICIOS DE LAVADO Y TINTURADO EN PRENDAS DE
VESTIR APLICADO EN LA EMPRESA PROCESOS Y COLORES.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)**

JUAN EBERSON ZAMBRANO BRAVO

ebersinhoz@hotmail.com

DIRECTOR: MSc. LUIS EDUARDO LEÓN ORELLANA

lleon@server.epn.edu.ec

Quito, marzo 2009

DECLARACIÓN

Yo, Juan Eberson Zambrano Bravo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Juan Eberson Zambrano Bravo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Juan Eberson Zambrano Bravo, bajo mi supervisión

MSc. Luis Eduardo León Orellana

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

- Al Ingeniero Luis Eduardo León, Director de la tesis de Grado por su orientación y apoyo en la elaboración del presente documento.
- A la Escuela Politécnica Nacional, especialmente a la Facultad de Ciencias Administrativas por todos los conocimientos impartidos.
- A mis profesores, compañeros y amigos por su colaboración, compañía, apoyo y amistad incondicional.
- A Procesos y Colores, por facilitar y apoyar la realización de este trabajo, en especial a Nelson Tello.
- A todas aquellas personas que contribuyeron directa o indirectamente a la realización del presente trabajo.

DEDICATORIA

*A mis padres por ser mi inspiración y motivo de orgullo,
A mis hermanos Lenin y Alex por brindarme su apoyo y fortaleza,
y a todas las personas que conocí en esta aventura
de crecimiento personal y conocimiento,
los quiero mucho a todos y los llevaré
en mi corazón para siempre,
muchas gracias...*

RESUMEN EJECUTIVO

Partiendo de la necesidad que tiene Procesos y Colores, de contar con un Modelo de Gestión Comercial que sirva de guía para el aumento de la eficiencia y eficacia en las ventas y crear un conocimiento amplio sobre las necesidades y expectativas de los clientes respecto a los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir, el mismo que contiene el diseño del plan, y las herramientas utilizadas para su desarrollo.

El Modelo de Gestión Comercial que se ha diseñado para la empresa Procesos y Colores contiene una introducción y los correspondientes capítulos.

Se inicia el trabajo con una breve historia de la empresa Procesos y Colores, la descripción de los conceptos de Gestión y Comercialización, como también la evolución de estos procesos para la creación de la nueva gerencia o gestión comercial.

- **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:** En este capítulo se incluye el planteamiento del problema que se investiga, con su respectiva formulación y sistematización del problema, los objetivos generales y específicos, la justificación práctica de por qué se realiza el proyecto, la hipótesis de trabajo y los aspectos metodológicos a utilizar.
- **DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO:** Este capítulo consiste en el análisis interno y externo del entorno. Aquí se realizó el estudio del macro y micro ambiente mediante el estudio de los factores externos utilizando los factores Sociocultural, Económicos, Tecnológicos, Medioambientales, Político legal y la Teoría de Porter (Fuerzas Competitivas) que son las que determinan la competencia en el sector y éstas son: Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder negociador de los clientes, poder negociador de los proveedores, mediante las cuales se determinaron las oportunidades y amenazas en el sector de lavado y tinturado en prendas de vestir. De la misma

forma se realizó el estudio de los factores internos, a través de los cuales identificamos las fortalezas y debilidades de la empresa.

- **ESTUDIO DE MERCADO:** En esta fase se presenta la metodología empleada en la investigación de campo: definición del problema de decisión gerencial, identificación del problema de investigación de mercados, determinación del tipo de investigación, descripción de la población meta, fuentes utilizadas para recopilar la información, establecimiento del tamaño de la muestra y estructura del cuestionario, a partir del cual se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a los clientes y procesamiento de la información, finalmente con el análisis estadísticos se prueban las hipótesis para resolver el problema de investigación de mercados y se presenta la tabulación de datos en el correspondiente anexo.

- **MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL:** En esta etapa se ha determinado la reestructura del Departamento Comercial, el establecimiento de zonas y rutas de ventas, objetivos específicos, políticas y funciones de la gerencia comercial, segmentación del mercado, análisis de la cartera de clientes, estrategia comercial que incluye la misión, el objetivo del departamento comercial; además se han planteado la metodología para escuchar a los clientes y políticas de motivación y remuneración para la fuerza de ventas.

- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:** En esta última fase se han considerado las conclusiones de mayor relevancia del proyecto de investigación y las recomendaciones a poner en práctica para el éxito del modelo de gestión comercial aplicado en Procesos y Colores.

TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
1.4.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	4
1.5. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	6
1.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	6
DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	7
2.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	7
2.1.1. MACROAMBIENTE	7
2.1.1.1. FACTOR SOCIOCULTURAL.....	7
2.1.1.2. FACTOR ECONÓMICO.....	9
2.1.1.3. FACTOR TECNOLÓGICO.....	13
2.1.1.4. FACTOR MEDIOAMBIENTAL	14
2.1.1.5. FACTOR POLÍTICO LEGAL.....	15
2.1.2. MICROAMBIENTE.....	16
2.1.2.1. ANÁLISIS DE PORTER.....	16
2.1.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	24
2.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	26

2.2.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	26
2.2.2.	GESTIÓN DE LAS UNIDADES DEL NEGOCIO	28
2.2.2.1.	ÁREA ADMINISTRATIVA	28
2.2.2.2.	RECURSOS HUMANOS	30
2.2.2.3.	ÁREA FINANCIERA.....	31
2.2.2.4.	ÁREA OPERATIVA.....	31
2.2.2.5.	ÁREA DE VENTAS.....	33
2.2.3.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PROCESOS Y COLORES	34
2.3.	MATRIZ FODA	35
	ESTUDIO DE MERCADO	37
3.1.	INTRODUCCIÓN.....	37
3.2.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	37
3.2.1.	PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	37
3.2.2.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	37
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.3.2.	DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN META, DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	38
3.3.3.	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	¡Error! Marcador no definido.
3.3.4.	EL INSTRUMENTO: Cuestionario	41
3.3.5.	PRUEBA PILOTO	42
3.4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	42
3.4.1.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	42
3.4.2.	ÁNÁLISIS ESTADÍSTICO	55
3.4.2.1.	Otros factores que se tienen en cuenta para el estudio.....	58
3.4.3.	INFORME DE RESULTADOS	61
	MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL	63
4.1.	DIRECCIÓN COMERCIAL	63
4.1.1.	ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL	63
4.1.2.	ZONAS Y RUTAS DE VENTAS	64
4.1.3.	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	65
4.1.4.	POLÍTICAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LAVADO Y TINTURADO.....	65

4.1.5.	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL	66
4.1.6.	SEGMENTOS DE MERCADO DE PROCESOS Y COLORES.....	67
4.2.	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	78
4.2.1.	ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES.....	78
4.2.1.1.	CRITERIOS GENERALES DE SEGMENTACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES.....	78
4.2.1.2.	CRITERIOS ESPECÍFICOS DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA	79
4.2.1.3.	SEGMENTACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES POR LA LEY DE PARETTO.....	80
4.2.1.4.	SEGMENTACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES EN BASE A LA SATISFACCIÓN.....	81
4.3.	ESTRATEGIA COMERCIAL.....	85
4.3.1.	MISIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL	85
4.3.2.	OBJETIVO COMERCIAL	85
4.3.3.	CONFORMACIÓN DE LA OFERTA.	86
4.3.4.	COMUNICACIÓN.....	86
4.3.5.	DISTRIBUCION.	87
4.3.6.	CONTROL Y APOYO	87
4.3.6.1.	METODOLOGÍA PARA ESCUCHAR AL CLIENTE	88
4.3.6.2.	PROCESO COMERCIAL.....	90
4.3.6.3.	AUDITORÍAS DE VENTAS.....	92
4.3.6.4.	RELACIONES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL CON LAS OTRAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.....	92
4.3.7.	ESTRATEGIAS SUGERIDAS.....	93
4.3.7.1.	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA PROCESOS Y COLORES.....	94
4.3.8.	SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN.....	96
4.3.9.	POLÍTICA DE MOTIVACIÓN Y REMUNERACIÓN DE VENDEDORES	96
4.3.9.1.	SISTEMA DE REMUNERACIÓN.....	97
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
5.1.	CONCLUSIONES.....	98
5.2.	RECOMENDACIONES	100
	BIBLIOGRAFÍA.....	100

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Clasificación de los factores del macroentorno	7
CUADRO 2: Inflación mensual desde septiembre de 2006	10
CUADRO 3: Evolución del IPC	10
CUADRO 4: PIB PER CÁPITA.....	11
CUADRO 5: Evolución del Salario Unificado	12
CUADRO 6: Evolución de tasas de interés.....	13
CUADRO 7: Evaluación de Barreras de entrada.....	18
CUADRO 8: Evaluación de Barreras de salida.....	19
CUADRO 9: Evaluación del poder de negociación de los clientes.....	20
CUADRO 10: Evaluación del poder de negociación de los proveedores	21
CUADRO 11: Proveedores de Procesos y Colores	21
CUADRO 12: Evaluación de amenaza de servicios sustitutos	22
CUADRO 13: Insumos sustitutos para los servicios de lavado y tinturado	22
CUADRO 14: Evaluación de competidores existentes	23
CUADRO 15: Empresas competidoras de Procesos y Colores	24
CUADRO 16: Matriz FODA – Procesos y Colores.....	35
CUADRO 17: Determinación de Estrategias	36
CUADRO 18: Cartera de Clientes de Procesos y Colores por ciudad	38
CUADRO 19: Promedio de prendas de vestir por cliente.....	44
CUADRO 20: Ubicación de clientes por frecuencia de compra.....	55
CUADRO 21: Prueba chi cuadrada (Preg. 2 y4).....	56
CUADRO 22: Empresas de lavado y tinturado por tiempo de entrega.....	57

CUADRO 23: Nivel de satisfacción por recomendación a nuevos clientes	57
CUADRO 24: Prueba chi cuadrada (Preg. 13 y14).....	58
CUADRO 25: Ubicación de clientes por características de elección a Procesos y Colores	58
CUADRO 26: Ubicación de clientes por nivel de satisfacción	59
CUADRO 27: Comparación de medias en las áreas de estudio	60
CUADRO 28: Segmentación de cartera de clientes (Paretto)	80
CUADRO 29: Clasificación de clientes	81
CUADRO 30: Prendas para ser tinturadas	86
CUADRO 31: Acciones concretas para la cartera de clientes	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Emigrantes Ecuatorianos según el país de destino	8
Gráfico 2: Evolución del Precio del Crudo del Petróleo	12
Gráfico 3: Las 5 fuerzas que guían la competencia en una industria	17
Gráfico 4: Mapa de Procesos de Procesos y Colores	28
Gráfico 5: Organigrama de la empresa Procesos y Colores	29
Gráfico 6: Función Aleatorio. Entre	40
Gráfico 7: Composición de la muestra	43
Gráfico 8: Tiempo de funcionamiento de las empresas clientes de Procesos y Colores	43
Gráfico 9: Frecuencia de envío de prendas de vestir a Procesos y Colores	44
Gráfico 10: Competidores de Procesos y Colores	45
Gráfico 11: Motivos elección por Procesos y Colores.....	46
Gráfico 12: Percepción por el precio de los servicios de lavado y tinturado.....	46
Gráfico 13: Tiempo de entrega en los servicios de lavado y tinturado	47
Gráfico 14: Presentación de Resultados de las Áreas en Estudio	48
Gráfico 15: Índice de satisfacción por departamento en Procesos y Colores	49
Gráfico 16: Presentación de Resultados de los 6 factores del Área Comercial	49
Gráfico 17: Índice de satisfacción por factores en Área Comercial	50
Gráfico 18: Presentación de Resultados de los 6 factores del Área Operacional	51
Gráfico 19: Índice de satisfacción por factores en Área Operacional	52
Gráfico 20: Índice de Satisfacción sobre la calidad del servicio	52
Gráfico 21: Probabilidad de recomendación hacia nuevos clientes	53
Gráfico 22: Probabilidad de clientes actuales que sigan comprando los servicios de lavado y tinturado	54

Gráfico 23: Formas de pago en Procesos y Colores	54
Gráfico 24: Estructura del Departamento Comercial	63
Gráfico 25: Cartera de Clientes.....	84
Gráfico 26: Grado de satisfacción vs. Retención de la Cartera de Clientes.....	85
Gráfico 27: Metodología para escuchar al cliente.....	88
Gráfico 28: Etapas de la medición para la satisfacción del cliente	88

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Preguntas Estructuradas para Análisis PESTI	103
Anexo 2: Instrumento de Análisis del Microentorno.....	104
Anexo 3: Ponderación de los factores críticos de éxito	106
Anexo 4: Análisis de los principales factores críticos de éxito en el sector de lavado y tinturado	106
Anexo 5: Ficha de análisis del componente organizacional en Procesos y Colores.....	106
Anexo 6: Evaluación de Fortalezas.....	107
Anexo 7: Análisis de Pareto de Fortalezas	108
Anexo 8: Diagrama de Pareto (Fortalezas).....	108
Anexo 9: Evaluación de Debilidades.....	109
Anexo 10: Análisis de Pareto (Debilidades).....	110
Anexo 11: Diagrama de Pareto (Debilidades).....	111
Anexo 12: Evaluación de Oportunidades.....	112
Anexo 13: Análisis de Pareto (Oportunidades).....	113
Anexo 14: Diagrama de Pareto (Oportunidades).....	113
Anexo 15: Evaluación de Amenazas	114
Anexo 16: Análisis de Pareto (Amenazas).....	115
Anexo 17: Diagrama de Pareto (Amenazas)	116
Anexo 18: Cartera de clientes	117
Anexo 19: Formulario aplicado a clientes de Procesos y Colores.....	121
Anexo 20: Tabulación de datos.....	124
Anexo 21: Distribución de frecuencias de las preguntas aplicadas a los clientes encuestados ..	125
Anexo 22: Estrategia Organizacional.....	132

INTRODUCCIÓN

Procesos y Colores es una empresa de servicios con 13 años de experiencia, a lo largo de los cuales ha buscado cumplir con las exigencias del cliente, trabajando con eficiencia, calidad y puntualidad. Se fundó en la ciudad de Quito, el 1 de septiembre de 1995 por el Sr. Luis Ricardo Yarad Abedrado, personaje conocido en sector textil como confeccionista de prendas de vestir.

Dado el evidente crecimiento y liderazgo en el sector, para el año 2005 Procesos y Colores asume la necesidad de crear el departamento comercial con el objetivo de obtener un acercamiento más continuo con los clientes de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir, lo cual se vio reflejado en el incremento en las ventas pero con la inexistencia de un modelo de gestión de ventas llevo a la empresa a obtener una deficiente planificación y supervisión de los servicios de lavado y tinturado.

Tomando como base la situación actual en Procesos y Colores, y analizando la actividad económica actual, se debe considerar dos términos fundamentales para el desarrollo del presente proyecto. Gestión es la actividad que desarrollan los directivos en una empresa u organización con el fin de lograr un nivel adecuado de eficiencia y productividad. Comercialización es la función coordinadora entre el producto y/o servicio y el consumidor final, cuidando las necesidades y requerimientos específicos, que este demanda, estableciendo una vía de comunicación para conocerlo mejor.

La evolución de estos conceptos relacionados con la Nueva Gerencia o Gestión Comercial, comienzan durante las décadas comprendidas entre los 70's y 80's y además en los 90's donde Theodore Levitt señala que la comercialización debe hacer énfasis en las necesidades. Así pues, el siguiente proyecto de investigación está basado en la propuesta de un nuevo Modelo de Gestión Comercial, como una herramienta que logre representar una oportunidad de desarrollo para Procesos y Colores dentro del sector de lavado y tinturado en prendas de vestir.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Procesos y Colores, ha venido experimentando un moderado crecimiento y aumento, de su participación en el mercado de venta de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir, lo que ha significado un cierto aumento del volumen de ventas. No obstante, se debe tener presente, que la empresa cuenta con procedimientos inadecuados en el seguimiento y control de las actividades de ventas.

Es posible constatar además, que actualmente no se lleva a cabo una revisión de sus objetivos frente a las ventas y participación de mercado, por cuanto nunca se ha considerado a las ventas un área en la que, la rápida obsolescencia de los objetivos, políticas, estrategias y programas es una amenaza constante. Por lo tanto, la empresa debería evaluar con regularidad su enfoque estratégico hacia el mercado y contar con herramientas apropiadas para la planeación, dirección y control en ventas.

Según Kotler (2001), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado.

En resumen, la gestión comercial da respuesta a las preguntas de quién, dónde, cuándo y cómo y su ejecución efectiva requiere del conocimiento de la distribución de los recursos, de su control y organización así como la interacción con otros grupos en todos los niveles de actividad de marketing.

En el caso de mantenerse el proceso tradicional de comercialización, actualmente aplicado en Procesos y Colores, es lógico pensar que se tendrá a futuro una deficiente planificación, control y análisis de ventas, poco énfasis en el enfoque al cliente, decremento en la cuota de mercado, altos niveles de insatisfacción de los clientes y además el decrecimiento de las cifras de ventas, como también la obtención de poca rentabilidad en los servicios de lavado y tinturado.

Por ende se hace necesario entonces, estudiar el proceso de comercialización que actualmente dispone la empresa Procesos y Colores, para determinar sus limitaciones y la forma en que pueden ser mejorados, teniendo como meta la elaboración de un nuevo modelo para comercializar los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir y que dicho modelo sea completamente integrado a todos los departamentos de la empresa.

De esta manera, es indispensable para el desarrollo de Procesos y Colores contar con dicho modelo comercial, actualmente inexistente, que organice los procesos de ventas y genere un conocimiento sobre las necesidades de los clientes, los competidores y el cambio continuo del ambiente.

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el modelo de gestión comercial para el desarrollo de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir, que conlleve a la eficiencia y eficacia en las ventas de la empresa Procesos y Colores?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Procesos y Colores?
- ¿Qué se debe hacer para conocer las características de mercado de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir?
- ¿Cuáles son los instrumentos para caracterizar los clientes y qué se debe hacer para conocer el nivel de satisfacción de los mismos?
- ¿Cuáles son las estrategias para el Modelo de Gestión Comercial propuesto para la empresa Procesos y Colores?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo de gestión comercial para el desarrollo de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir que conlleve a la eficiencia y la eficacia en las ventas de la empresa Procesos y Colores.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i). Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Procesos y Colores.
- ii). Establecer las características de mercado de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.
- iii). Diseñar instrumentos para caracterizar los clientes y conocer el nivel de satisfacción de los mismos.
- iv). Diseñar estrategias de comercialización para el modelo de Gestión Comercial propuesto para la empresa Procesos y Colores.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.4.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Con la elaboración de un modelo de gestión comercial, para el desarrollo de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir para la empresa Procesos y Colores, se desarrollarán soluciones en el área de comercialización, a un grupo de aspectos entre los que se destacan la ausencia de un enfoque hacia el cliente, la falta de sistematicidad en la gestión de ventas, los altos niveles de centralización de la actividad de comercialización, así como la falta de planeación, dirección y control de las ventas.

El alcance de este proyecto es desarrollar un modelo de gestión comercial, con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia de las ventas.

Para esto desarrollaremos:

Un diagnóstico de la situación actual de la empresa, seguidamente de un Estudio de Mercado, que sobre la base de encuestas personales, como herramienta de trabajo permitirá identificar las necesidades de los clientes, tendencias del mercado, así como también las oportunidades presentes en el mercado de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.

Finalmente, se plantea la elaboración de un Modelo de Gestión Comercial, en el cual se desarrollará la formulación de objetivos, estrategias y funciones del departamento de ventas, que permitan diferenciarse de la competencia, y que garanticen posibilidades de éxito en la Gestión de Ventas.

No se abarcará en el modelo de gestión comercial el diseño de un plan de marketing para las zonas geográficas, donde actualmente comercializa los servicios de lavado y tinturado, como tampoco el uso de métodos estadísticos para la segmentación del mercado.

El modelo de Gestión de Comercialización propuesto en Procesos y Colores, permitirán planear y organizar un conjunto de actividades que conllevarán a alcanzar metas planteadas, mediante el uso de herramientas propuestas en este proyecto, como la planeación de objetivos, la planeación estratégica, elaboración de funciones, generación de responsabilidades, todas ellas, suponen una estructura organizacional con algunas características de verticalidad y horizontalidad. De esta manera se llevara la satisfacción de los clientes y el éxito sostenible de la empresa, de tal manera que una gestión comercial integral, sistémica y coherente, posibilitará al departamento de ventas brindar un valor agregado.

1.5. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Sí se elabora un modelo de gestión comercial para el desarrollo de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir, se puede obtener un mejor escenario para lograr mayor eficiencia y eficacia en las ventas para la empresa Procesos y Colores.

1.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología que se empleara en la investigación de este proyecto, consistirá en una extensiva revisión bibliográfica, seguido de la recopilación de datos secundarios, relacionados con la zona geográfica de estudio y a quiénes se debe realizar la encuesta.

Además la presente investigación se sitúa como un ejercicio no experimental, toda vez que no se va a manipular las variables de investigación, puesto que estas siempre han existido y han ocurrido; para ésto se utilizará la recolección de datos para su análisis y así contestar las preguntas de la investigación. Dentro del contexto no experimental y considerando el periodo de recolección de los datos, la investigación se la consideraría como de tipo transversal, ya que la información se la va a obtener en un momento específico.

Precisando el objetivo que persigue este trabajo, la investigación es de carácter exploratorio de tipo cualitativa, ya que Procesos y Colores nunca ha realizado estudios de mercado sobre la opinión de sus clientes, respecto a percepciones y niveles de satisfacción.

Se contemplará también, el análisis y síntesis de los factores internos y externos de la empresa Procesos y Colores.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

2.1.1. MACROAMBIENTE

Se considera el macroambiente a todo lo que rodea y condiciona la actividad de las empresas del sector de lavado y tintorería en prendas de vestir y según encuesta aplicada al Gerente Administrativo de la empresa Procesos y Colores los factores con mayor relevancia son cinco; los mismos que se muestran en el Cuadro # 1, y que aportan elementos claves e influyentes en el desempeño empresarial, por lo cual es conveniente conocerlos y estudiarlos.

CUADRO 1: Clasificación de los factores del macroentorno

Factores	Irrelevante	Poco relevante	Relevante	Muy relevante	Extraordinariamente relevante
Sociocultural					
Económicos					
Tecnológicos					
Medioambientales					
Político Legal					

2.1.1.1. FACTOR SOCIOCULTURAL

El ambiente sociocultural acoge los cambios que experimentan las personas, sus valores y estilos de vida y que inciden profundamente en las actividades y decisiones de compra en el mercado.

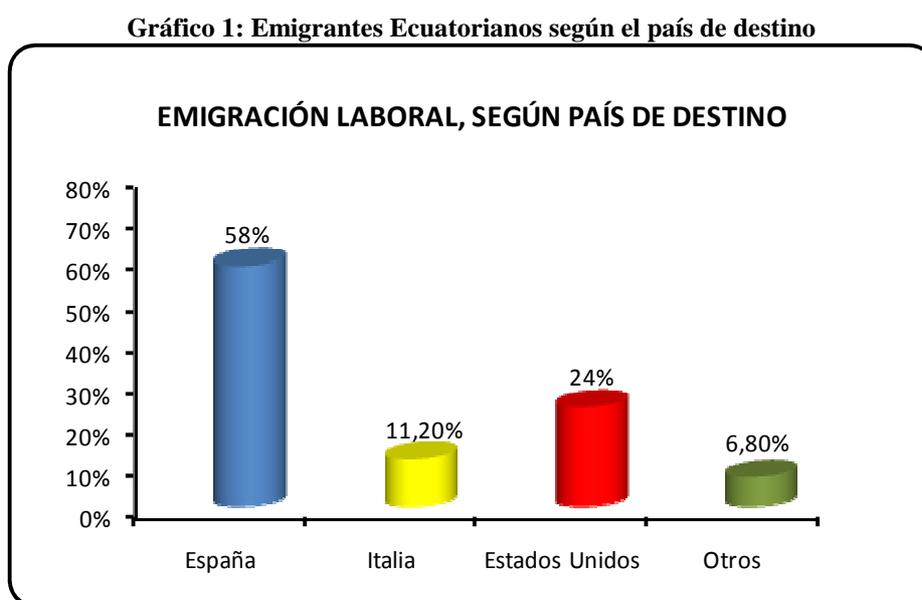
Incluye todos aquellos antecedentes históricos, ideológicos, de valores y normas de la sociedad y aquellos aspectos que definen la naturaleza de los sistemas e instituciones sociales. En este apartado y relacionado con las empresas, este se

transforma en demanda cultural que incluye a la moda, deportes, viajes, estética, arte, ocio, entre otros, que suponen diferentes comportamientos de los ciudadanos, que se convertirían en sus potenciales consumidores¹.

El Gerente Administrativo opina, en la pregunta 1 referente al factor sociocultural que se encuentra en el Anexo # 1, que le preocupa el cambio continuo de hábitos de consumo en la población, puesto que en la actualidad los clientes son más exigentes con las empresas que ofrecen el servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir, lo que repercute directamente en las ventas.

Se incluyen las ventas en este factor por ser representativas y relacionadas con los cambios en los hábitos de consumo.

En la composición familiar se están observando alarmantes niveles de emigración, lo que constituye la fuga de la fuerza laboral a diferentes países, especialmente a los Estados Unidos y Europa, como se puede observar en el Gráfico # 1, y que este fenómeno de emigración influye negativamente en las empresas de lavado y tinturado a la hora de seleccionar y contratar nuevo personal.



Fuente: INEC

¹ www.elprisma.com/apuntes/administracióndeempresasysuentorno/default10.asp

Cabe señalar que la fuerza laboral en este sector, no se la considera buena, ya que se han observado deficiencias principalmente en la educación, según el INEC el 13% accede a educación superior y solo el 30% al colegio y la mayor parte de la población solo termina la primaria. Además la fuerza laboral carece de práctica e iniciativa para la creatividad.

2.1.1.2. FACTOR ECONÓMICO

El entorno económico se entiende como un conjunto de variables que ejerce influencia en el desarrollo financiero de una empresa y/o país, es decir, las fuerzas económicas muestran los cambios en las condiciones de la economía reflejadas en sus indicadores, estos marcan la pauta para el crecimiento o retroceso económico no solo de las empresas sino también de una economía en su conjunto².

El experto encuestado en Procesos y Colores manifiesta que las variables más relevantes dentro de los factores económicos que rodean a las empresas de lavado y tinturado son: inflación, índice de precios al consumidor, salario mínimo vital, tasa de interés, PIB entre otros.

a). Inflación

Como se puede observar en el Cuadro # 2, la inflación desde enero de 2008 hasta la presente fecha, muestra una tendencia creciente ya que llega a 2 dígitos, es decir, 10,02%; lo que representa para el sector textil una amenaza, puesto que la variación creciente en los precios repercute directamente en el encarecimiento de los insumos y por ende la demanda se contrae dentro de este sector, ocasionando problemas a las empresas que se dedican a la prestación de servicios de lavado y tinturado ya que tendrán menos demanda por cuanto el poder adquisitivo de los clientes finales es menor.

² MORALES. C, Arturo, PyME's Financiamiento, inversión y administración de riesgo, México, Mc. Graw Hill, 2004, Pág 23

CUADRO 2: Inflación mensual desde septiembre de 2006

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
30-septiembre-2006	3,21%	30-septiembre-2007	2,58%
31-octubre-2006	3,21%	31-octubre-2007	2,36%
30-noviembre-2006	3,21%	30-noviembre-2007	2,70%
31-diciembre-2006	2,87%	31-diciembre-2007	3,32%
31-enero-2007	2,68%	31-enero-2008	4,19%
28-febrero-2007	2,03%	29-febrero-2008	5,10%
31-marzo-2007	1,47%	31-marzo-2008	6,56%
30-abril-2007	1,39%	30-abril-2008	8,18%
31-mayo-2007	1,56%	31-mayo-2008	9,29%
30-junio-2007	2,19%	30-junio-2008	9,69%
31-julio-2007	2,58%	31-julio-2008	9,87%
31-agosto-2007	2,44%	31-agosto-2008	10,02%

Fuente: www.bce.fin.ec

b). Índice de Precios del Consumidor (IPC)

El IPC es un indicador en el que se cotejan los precios de un conjunto de productos, conocido como canasta familiar. En el país la evolución de éste indicador muestra un crecimiento lento, es decir, que hasta el 2007 el IPC muestra una relativa estabilidad, pero a partir de enero de 2008 se incrementa, lo que podría causar una reducción en el consumo y por ende generar menos ingresos para las empresas.

El costo de insumos y materiales para las empresas de lavanderías y tintorería se ha incrementado debido al alza de aranceles generada por parte de la Asamblea Nacional Constituyente de Montecristi, lo cual a su vez impacta directamente en los costos de los procesos de lavado y tinturado, en un 20% según especialista de costos de la empresa Procesos y Colores.

CUADRO 3: Evolución del IPC

Año	2003	2004	2005	2006	2007	sep-08
Índice de Precios	98,41	100,32	103,46	106,43	109,97	119,48

Fuente: INEC

c). Producto Interno Bruto

En cuanto al Producto Interno Bruto se puede decir que desde 1993 muestra un crecimiento notable de casi tres veces (Cuadro # 4), debido a los altos precios del petróleo que se ha tenido en el último año y además de las remesas que envían los emigrantes desde Estados Unidos y Europa.

Sin embargo, el Ecuador presentó un decepcionante crecimiento económico en el año 2007, ya que el PIB alcanzó solamente un 2,65% muy por debajo del promedio de América Latina 5,6%, siendo el peor ejercicio económico desde el año 2000, desde que se inició con la dolarización.

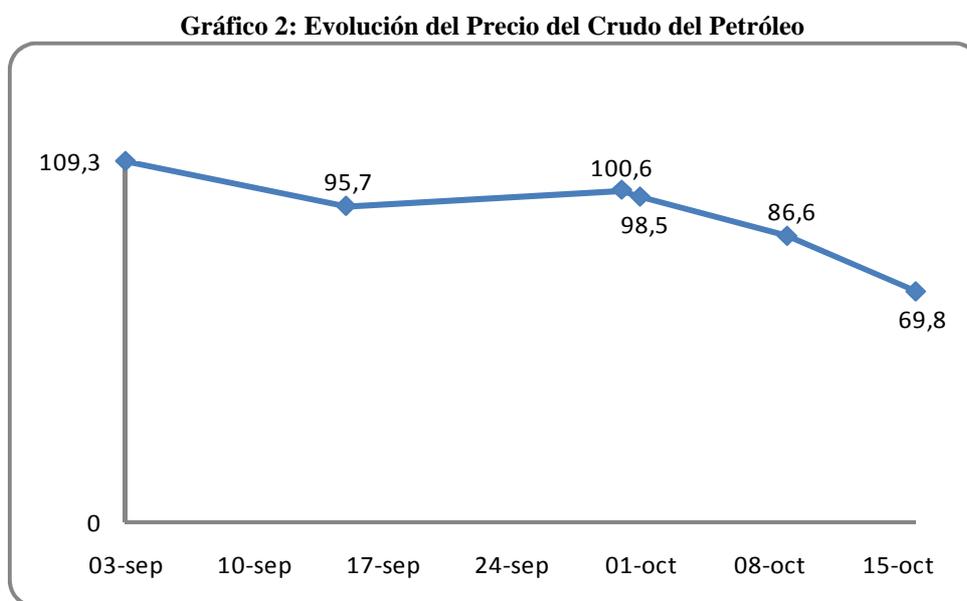
CUADRO 4: PIB PER CÁPITA

FECHA	VALOR
31-enero-2008	\$ 3.514,00
31-enero-2007	\$ 3.270,00
31-enero-2006	\$ 3.088,00
31-enero-2005	\$ 2.814,00
31-enero-2004	\$ 2.506,00
31-enero-2003	\$ 2.230,00
31-enero-2002	\$ 1.967,00
31-enero-2001	\$ 1.703,00
31-enero-2000	\$ 1.296,00
31-enero-1999	\$ 1.376,00
31-enero-1998	\$ 1.946,00
31-enero-1997	\$ 2.008,00
31-enero-1996	\$ 1.835,00
31-enero-1995	\$ 1.772,00
31-enero-1994	\$ 1.660,00
31-enero-1993	\$ 1.460,00

Fuente: www.bce.fin.ec

Es importante señalar que el pobre crecimiento económico se debe específicamente al descenso de la producción petrolera marcado por el pronunciado declive en el precio del petróleo, lo que será evidente para el país la reelaboración de sus gastos y efectuar recortes presupuestarios, así como dar marcha atrás en proyectos destinados a reducir la pobreza, puesto que hasta el

16 de octubre del 2008, el precio del crudo del petróleo se sitúa en 69,80 dólares, tal como se muestra en el Gráfico # 2 y esto implica que el crudo del Oriente Ecuatoriano cuesta 53,65 dólares y con una notable tendencia a la baja por la crisis económica mundial.



Fuente: BCE y AP

d). Salario Unificado Nominal

El salario unificado nominal al 2008 es de 200,00 dólares y comparados con la canasta básica familiar a agosto del presente año se ubicó en 507,84 dólares según el INEC, lo que refleja que las familias ecuatorianas no pueden subsistir con los salarios ofertados por las pequeñas y medianas empresas, lo cual conlleva a empleados desmotivados y poco comprometidos con sus empleos, siendo esto uno de los principales factores para que las empresas presenten un bajo nivel de competitividad.

CUADRO 5: Evolución del Salario Unificado

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Salario Unificado	56,65	85,65	104,88	121,91	135,60	150,00	160,00	170,00	200,00

Fuente: www.bce.fin.ec

e). Tasas de Interés

Las tasas de interés tanto activa como pasiva presentan un promedio elevado como se muestra en el Cuadro # 5, y por ende los microempresarios consideran el poco interés principalmente por el acceso de créditos que ofertan muchas de las instituciones financieras por las altas tasas de interés de los préstamos y los altos costos asociados de asesoría técnica, supervisión, seguro, y otros; la decepción acerca de la manera en la cual las tasas son calculadas e impuestas; la fuerte presión para los pagos oportunos y las altas multas por los pagos tardíos y los exagerados requisitos para los préstamos.

CUADRO 6: Evolución de tasas de interés

Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	oct-08
Tasa activa	15,10%	12,90%	11,20%	8,30%	9,00%	9,90%	10,20%	9,24%
Tasa pasiva	5,10%	2,60%	5,50%	3,80%	4,30%	4,90%	5,60%	5,08%

Fuente: Asociación de Bancos del Ecuador

Las variables estudiadas dentro del factor económico deben ser consideradas como prioritarias, ya que determinan el rumbo que está siguiendo la economía. Por lo tanto, es necesario que las empresas del sector de lavado y tinturado en prendas de vestir la conozcan, si es necesario con precisión, para saber cómo enfrentar esos indicadores económicos y estar en la posibilidad de reducir su impacto.

2.1.1.3. FACTOR TECNOLÓGICO

Se entiende como el proceso continuo de innovación científica de la sociedad, tanto en equipos como en conocimientos, así como la capacidad de la comunidad científica para desarrollar nuevas aplicaciones, permitiendo la generación de determinados bienes y servicios que repercuten en la calidad de vida de los

ciudadanos y permiten una considerable ampliación y renovación de sus expectativas sociales y personales³.

Entre los componentes del factor tecnológico, que tienen nuevas tecnologías, según la investigación realizada se identificaron principalmente dos: equipos de producción y de comunicación.

La opinión del experto respecto al factor tecnológico muestra de la importancia que tiene el uso de la tecnología en las empresas de lavado y tinturado, ya que la maquinaria que se utiliza en estas empresas deben ser de tecnología de punta con el fin de obtener productos de alta calidad.

Además, es necesario señalar que la tecnología en este sector se la considera como oportunidad más que amenazas, ya que el uso de la tecnología se ha convertido en una exigencia para la supervivencia en el negocio, empezando por el uso de computadoras, la internet, conversión de la planta instalada. Cabe resaltar que es difícil alcanzar la tecnología, más sin embargo se la debe considerar como un gran soporte para las operaciones y que indudablemente, la tecnología en la producción y los equipos de comunicación pueden llevar a las empresas del sector de lavado y tinturado a un mejor desarrollo y ampliación del servicio a los nichos de mercado.

2.1.1.4. FACTOR MEDIOAMBIENTAL

El factor medioambiental comprende a la naturaleza, cantidad, calidad y disponibilidad de recursos naturales, las condiciones geográficas, climáticas, entre otras. La concientización social, sobre la escasez de recursos y la degradación del medio ambiente natural, influye en la regulación de la asignación (restricción) y uso de recursos, el desarrollo de procesos o el empleo de productos que tienden a mejorar la calidad y un mayor bienestar social⁴.

³ www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/entornomkt.

⁴ www.elprisma.com/apuntes/administracióndeempresasysuentorno/default10.asp

De acuerdo a lo obtenido en la investigación realizada al experto dentro del sector de lavado y tinturado, mostró un poco de indiferencia respecto a esta variable, que tiene que ver directamente con el desarrollo de la cultura ecológica.

Los problemas ambientales que pudieran generar algún tipo de problema, dentro de las empresas de lavado y tinturado principalmente se centran con el manejo y tratamiento del agua, desechos y la contaminación.

Es evidente además que dentro de estas empresas no existe la asignación de empleados con responsabilidades ecológicas bien definidas, como también la inexistencia de sistemas de medición de desechos, uso de energía, y la reconsideración en la reformulación de los procesos de lavado y tinturado con el fin de utilizar los menos posible las sustancias químicas tóxicas.

También, se debe considerar que lo fundamental dentro de las empresas de lavado y tinturado es el desarrollo de la cultura ambiental, ya que la mayoría de estas empresas no cuenta con una política ambiental bien definida donde se incluya el manejo y tratamiento del agua, el reciclaje entre otros.

2.1.1.5. FACTOR POLÍTICO LEGAL

El entorno político se entiende como el conjunto de variables relacionadas con la dirección de asuntos públicos, que ejercen gran influencia en el desarrollo financiero, económico y social de un país, incluyendo variables como la forma de gobierno, partidos políticos, relaciones exteriores y organizaciones internacionales⁵.

El factor político legal presenta un efecto importante dentro del sector de las empresas de lavado y tinturado, tanto en oportunidades como en amenazas, puesto que en los últimos años en el Ecuador los constantes cambios de presidentes cada dos años, es decir, una notable inestabilidad política,

⁵ Op.cit, MORALES, Pág. 24.

acompañada de la corrupción creciente tanto en los gobiernos locales como seccionales, muestra el dilema que enfrenta el país relacionados con los cambios esperados por empresarios y la mayoría de ciudadanos, reflejados recientemente en la Nueva Constitución aprobada en el referéndum de 28 de septiembre de 2008. Además es latente la preocupación en todos los sectores productivos el posible surgimiento de un estilo político clientelar, teñido de populismo, demagogia y extremo personalismo.

Por todas las transformaciones políticas y legales que ha sufrido Ecuador y que actualmente están sucediendo en este país, pueden incidir negativamente en el desenvolvimiento de las pequeñas y medianas empresas, ya que de manera involuntaria produce inestabilidad, puesto que el problema fundamental radica, en la falta de inversión y además en un acuerdo entre empresarios y gobierno que impulsen el desarrollo de las empresas para la generación de nuevas plazas de empleo, y dejar de lado las tendencias ideológicas para que prime el dialogo entre empresas, grupos de presión y gobierno.

Sin embargo se encuentran algunas oportunidades para las empresas del sector de lavado y tinturado como puede ser el factor de reacción que las empresas deben demostrar ante tales retos, como por ejemplo ser más competitivos promoviendo las alianzas estratégicas y procurando la competencia real.

2.1.2. MICROAMBIENTE

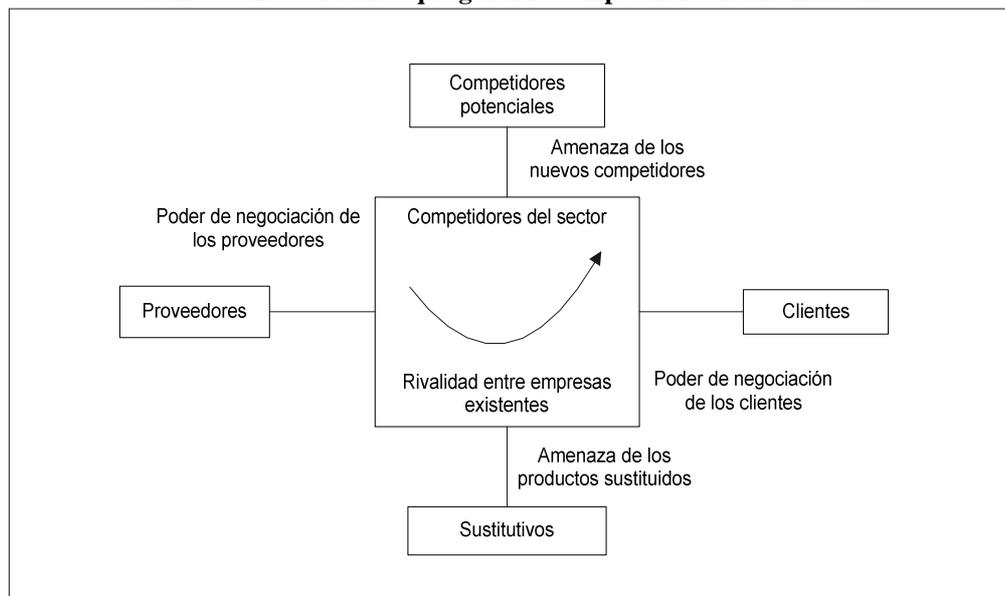
2.1.2.1. ANÁLISIS DE PORTER

La noción de rivalidad ampliada, se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores⁶.

⁶ PORTER, Michael E, Estrategia Competitiva, Editorial Continental, México 2002

El diagnóstico del microambiente consiste en el análisis de cada uno de los componentes detenidamente para un determinado sector. Para ello utilizamos la teoría señalada por Porter que responde al siguiente esquema:

Gráfico 3: Las 5 fuerzas que guían la competencia en una industria



Fuente: PORTER, M. Estrategia Competitiva

2.1.2.1.1. Competidores Potenciales

Competidores potenciales son todos los posibles competidores que, de ser atractivo el rendimiento del negocio, pudieran eventualmente ingresar como un nuevo competidor.

Los competidores potenciales están representados por cualquier taller artesanal de lavado y tinturado como también, de técnicos especializados en lavado y tinturado, que no estando actualmente en este tipo de negocio formalmente, pudieran tener interés en ingresar al negocio de lavado y tinturado en ropa de vestir.

Los principales aspectos que se han analizado y que en detalle se encuentra en el Anexo # 2 para el sector de lavado y tinturado en materia de barreras que permitan o frenen el ingreso de nuevos competidores son:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Necesidades de capital.
- Costos cambiantes.
- Acceso a los canales de distribución.
- Desventaja de costos independientes de las economías de escala.

1. BARRERAS DE ENTRADA

Vienen dadas por los requisitos mínimos que debe tener cualquier empresa para acceder al mercado, y a continuación se muestra el cuadro comparativo de las barreras de entrada al sector de lavado y tinturado en prendas de vestir.

CUADRO 7: Evaluación de Barreras de entrada

Barreras de entrada	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Economías de escala					
Diferenciación del producto					
Necesidades de capital					
Costos cambiantes					
Acceso a los canales de distribución					
Desventajas de costos independientes de las economías de escala					

Para los servicios de lavado y tinturado, se observan algunos elementos restrictivos para la entrada a la industria, lo constituyen las economías de escala una barrera poco atractiva para el ingreso de nuevos competidores puesto que al producir las empresas existentes grandes volúmenes de productos sus costos unitarios disminuyen.

Otra barrera de ingreso es la diferenciación del producto, que es la fuerza de imagen de la marca. En el sector de lavado y tinturado las empresas gozan de una lealtad consolidada por parte de sus clientes. De ahí que la imagen de marca se constituye en una barrera de entrada muy poco atractiva, de igual forma los

requerimientos de infraestructura y tecnología requieren de inversiones importantes.

En conclusión se puede afirmar que existe una alta dificultad para entrar en el sector de lavado y tinturado en prendas de vestir, fundamentalmente por el aprovisionamiento de materia prima que sea constante, de calidad y bajo costo, ubicación estratégica de la planta de producción y la curva de experiencia.

2. BARRERAS DE SALIDA

En el Cuadro # 8 se ha elaborado un resumen de las barreras de salida del sector, obtenidas en la investigación de mercado.

CUADRO 8: Evaluación de Barreras de salida

Barreras de salida	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Especialización de activos fijos					
Costo fijo de salida					
Interrelación estratégica					
Barreras emocionales					

Las barreras de salida son altas, puesto que la tecnología que se utiliza está especialmente diseñada para ser usada de manera específica en este sector y los costos fijos de salida son pocos atractivos, ya que al momento de vender todos los equipos se presentan dificultades en recuperar la inversión y generando barreras emocionales tanto para empresarios como también empleados .

2.1.2.1.2. Poder de negociación de los clientes

Se considera la influencia que pueden ejercer los clientes a los productores por mejores condiciones de precio o suministro en función de su importancia relativa como comprador o canal de distribución del bien.

De la investigación realizada al experto, se ha elaborado el siguiente cuadro, en el cual se analiza el poder de negociación de los clientes.

CUADRO 9: Evaluación del poder de negociación de los clientes

Componentes	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Cantidad de clientes importantes					
Disponibilidad de sustitutos de productos del sector					
Costos de cambio del cliente					
Amenaza de clientes de integración hacia atrás					
Amenaza de clientes de integración hacia adelante					
Contribución a la calidad o a servicios de los productos de clientes					
Rentabilidad de los compradores					

Debido a la existencia de pocas empresas de lavado y tinturado en prendas de vestir, los clientes, es decir, las empresas de la rama de confección ejercen un moderado poder negociador, ya que Procesos y Colores es la pionera en la incorporación de las tendencias de la moda internacional en los servicios de lavado y tinturado en beneficio de los clientes, por su calidad que se refleja en exclusivos lavados y tinturados que marcan los estilos en el mercado y además el proceso de benchmarking en los competidores, por ende ninguno de los clientes podrían ejercer una presión suficientemente grande como para incidir en las políticas de precio de las empresas de lavado y tinturado, como tampoco en la calidad del servicio por cuanto no existen sistemas de evaluaciones respecto a la satisfacción del cliente.

2.1.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores

Se refiere a la importancia relativa que tiene el proveedor para el comprador, ya sea por ser exclusivo o, por la poca importancia que tiene el comprador en las ventas del proveedor, lo cual le permite a este último establecer pautas y/o niveles de precio sin que el comprador pueda ejercer influencia para obtener algún beneficio.

En el Cuadro # 10 se hace el análisis del poder negociador de los proveedores, de acuerdo a lo obtenido en la investigación al experto en el sector de lavado y tinturado.

CUADRO 10: Evaluación del poder de negociación de los proveedores

Componentes	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Cantidad de proveedores importantes					
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores					
Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores					
Amenaza del sector de integración hacia adelante					
Contribución de proveedores a la calidad o a servicios de productos del sector					
Importancia del sector para rentabilidad de los proveedores					

Aunque son varios los insumos que se utilizan en los servicios de lavado y tinturado, el de más importancia de todos es, sin duda alguna, los químicos; además se debe tener presente que el poder negociador de los proveedores es bajo y tiene poco margen para la especulación ya que la oferta de éstos insumos en estos momentos es fuerte y los precios y formas de pago pueden ser manejados con facilidad; y además que el número de proveedores no es bajo. En el siguiente cuadro se presenta los proveedores y los plazos de pago.

CUADRO 11: Proveedores de Procesos y Colores

PROVEEDOR	PLAZO
RESIQUIM	45 días
QUIFATEX	45 días
SALVADOR XIMENA	60 días
MERY GUSTAVO	60 días
AROMCOLOR	60 días
TOP TRADING	60 días
KELNER	30 días
QUIMICA ANDERS	45 días
PROQUIMSA	45 días
QUIMICOLORS	60 días
EUROQUIMICA	60 días

2.1.2.1.4. La amenaza de los productos sustitutos

Se refiere a la existencia de sustitutos perfectos que compitan con el producto influyendo en las condiciones de precio o, la posible aparición de nuevos productos sustitutos que puedan disminuir la demanda del producto en función de migración de los compradores.

A continuación se muestra el resultado obtenido en la investigación realizada al experto en el sector de lavado y tinturado.

CUADRO 12: Evaluación de amenaza de servicios sustitutos

Componentes	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Disponibilidad de sustitutos cercanos					
Costos de cambio de usuario					
Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos					
Precio – valor de sustitutos					

Para los servicios de lavado y tinturado prácticamente no existe una disponibilidad de sustituto cercano, ya que se utilizan productos químicos para cambiar la apariencia de la ropa, ninguna empresa los podría imitar puesto que la tela de las prendas deberían presentar acabados finales y no depender de empresas ofertantes de servicios de lavado y tinturado para que los realice, pero los insumos utilizados, es decir, la materia prima utilizada en los servicios de lavado y tinturado si tienen sustitutos tal como se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO 13: Insumos sustitutos para los servicios de lavado y tinturado

MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA (SUSTITUTOS)
PIEDRA POMEZ	PRODUCTOS ABRASIVOS (TAPAS PLASTICAS)
PEROXIDO DE HIDROGENO	BORAX
CARBONATO DE SODIO	PRODUCTOS ALCALINOS
SAL INDUSTRIAL 5	SAL USO HUMANO
COLORANTES REACTIVOS	COLORANTES REACTIVOS OTRAS EMPRESAS
COLORANTES DIRECTOS	COLORANTES DIRECTOS OTRAS EMPRESAS
ENZIMAS	ENZIMAS DE OTRAS EMPRESAS
ACIDO ACETICO	PRODUCTOS ACIDOS
DEXTROSA MONOHIDRATADA	GLUCOSA LIQUIDA
HIPOCLORITO DE SODIO	HIPOCLORITO DE CALCIO
DETERGENTE	DETERGENTE OTRAS EMPRESAS
SUAVIZANTE	SUAVIZANTE OTRAS EMPRESAS
BLANQUEADOR OPTICO	BLANQUEADOR OPTICO OTRAS EMPRESAS

2.1.2.1.5. Rivalidad de los competidores en la industria

Se refiere a la intensidad de la competencia entre los oferentes del mercado y las características de las prácticas comerciales, incluyendo condiciones de venta, niveles de servicio entre otros.

De la investigación de mercado, se ha elaborado el siguiente cuadro comparativo del sector.

CUADRO 14: Evaluación de competidores existentes

Componentes	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Concentración y equilibrio					
Costos Fijos					
Exceso de capacidad					
Crecimiento de la industria					
Diferencias de productos					
Identidad de la marca					
Costos de distribución					
Complejos sistemas de información					
Diversidad de competidores					

Como se puede observar en el Cuadro # 14 existe una competencia igualmente equilibrada, lo que hace que este sector sea atractivo, puesto que las diferencias de productos es mínima por la elevada identidad de la marca y la existencia de pocos competidores existentes en este sector, puesto que se presentan costos de distribución bajos y muy poca complejidad de los sistemas de información, conjuntamente con los bajos costos fijos.

Para efecto del análisis de esta investigación se utiliza como grupo estratégico de competidores el grupo formado por las empresas ofertantes de servicios de lavado y tinturado en la ciudad de Quito.

Después de haber realizado varias reuniones con los directivos de la empresa "Procesos y Colores" llegamos a la conclusión que los principales factores de éxito en el sector de lavado y tinturado son los siguientes:

- Satisfacción de los clientes
- Excelencia en los productos
- Liderazgo en el mercado
- Calidad
- Confiabilidad
- Liderazgo Tecnológico

Según el análisis de los factores de éxito (Ver Anexo # 4), la empresa con mayor puntaje es, Procesos y Colores, muy seguida de Sunnytec y Ecuilavados , lo que demuestra un alto nivel competitivo dentro de este sector.

En el Cuadro # 15 se observan las principales empresas que compiten con Procesos y Colores en la industria de lavado y tinturado,

CUADRO 15: Empresas competidoras de Procesos y Colores

Empresa	Dirección	Descripción de la empresa	Descripción de sus productos
Ecuilavados S.A.	Antonio Basantes Oe1- y Francisco García, Panamericana Norte Km. 7	Empresa de tintorería industrial.	Lavado y tinturado en prendas de vestir para hombres y mujeres y además el servicio adicional de ojales.
Tintulav S.A.	José Andrade Oe1 - 297 y Av. Juan de Celis	Empresa de lavado y tinturado	Lavado y tinturado en prendas de vestir para hombres, mujeres y además tinturado de calzado.
Multilavados Makamba S.A.	Calle 5 lote 65 y Av. F (Sector el Pisque - Parque Industrial de Ambato)	Empresa de lavado y tinturado	Servicios de Lavado y tinturado de todo tipo, sucio pantalón adulto, lijado especial, bigote lijado, grapado normal y teñido varios.
Sunnytec S. A.	Av. Confraternidad s/n Barrio Confraternidad (Pelileo)	Empresa de lavado y tinturado	Servicios de Lavado y tinturado de todo tipo y teñido varios.

2.1.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Posterior al análisis de los factores influyentes del macroentorno y las fuerzas competitivas de Porter en el microentorno se procedió a clasificar en oportunidades y amenazas del sector de lavado y tinturado.

En los Anexos 12, 13, 14, 15, 16 y 17, se puede observar 8 oportunidades y 10 amenazas, las cuales fueron evaluadas en la Matriz de Holmes y posteriormente

se determinaron las principales oportunidades y amenazas, utilizando el criterio 80/20 de Pareto.

OPORTUNIDADES

1. Posibilidad de lanzamiento, de nuevos y exclusivos lavados y tinturados por el cambiante estilo en el mundo de la moda.
2. Apertura de nuevos mercados.
3. Buenas relaciones con proveedores de materia prima para los servicios de lavado y tinturado.
4. Para los servicios de lavado y tinturado prácticamente no existe una disponibilidad de sustituto cercano.
5. Programas económicos encaminados al desarrollo y crecimiento de la pequeña y mediana empresa en el Ecuador.

AMENAZAS

1. Escasez de mano de obra calificada en materia de lavado y tinturado en la ciudad de Quito.
2. Cambios continuos de hábitos de consumo por parte de los clientes en los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.
3. Alarmantes niveles de emigración, lo que constituye la fuga de la fuerza laboral
4. El costo de insumos y materiales para las empresas de lavanderías y tintorería se ha incrementado debido al alza de aranceles.
5. La economía Ecuatoriana está atravesando una etapa de transición que genera incertidumbre, confusión y desconfianza, las inversiones disminuyen y hay un ambiente de tensión.
6. La competencia en servicios de lavado y tinturado ofrecen productos y/o servicios similares.

2.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

El análisis del ambiente interno consiste en conocer y evaluar, aquellos factores internos que hacen que Procesos y Colores, pueda determinar que tan fuerte o débil es frente a sus competidores.

El análisis interno se elabora a partir de la evaluación de los factores que se detallan a continuación:

- Filosofía Empresarial
- Gestión de las Unidades del Negocio

2.2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En Procesos y Colores la Filosofía Empresarial, es la estructura conceptual que su propietario y empleados han definido para orientar e inspirar el comportamiento de la empresa, para responder a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma, principalmente en los 4 elementos: LA MISIÓN, LA VISIÓN, LOS VALORES, LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Misión.- *“Satisfacer las necesidades de lavado, tinturado y acabado de prendas de vestir en el mercado nacional, garantizando calidad en todos nuestros productos avalados por nuestra experiencia y tradición, con una permanente innovación en nuestros colores y diseños, trabajando bajo acciones de ética y responsabilidad orientadas a la búsqueda del bienestar de nuestros clientes”⁷.*

Visión.- *“En el año 2013 “Procesos y Colores” será la empresa líder en lavado, tinturado y acabado de prendas de vestir en el mercado nacional, siendo reconocida como la mejor empresa en el ramo por sus altos niveles de productividad y rentabilidad, contando con una organización muy bien estructurada dispuesta a fortalecer su accionar operativo día a día, integrando*

⁷ Direccionamiento Estratégico, Empresa Procesos y Colores.

*principios y valores esenciales en sus actividades, respetando el medio ambiente y su entorno superando permanentemente las expectativas de los clientes*⁸.

Cabe señalar que en el Anexo # 3 se presenta el diagnóstico respecto a los principales componentes de la filosofía empresarial y en resumen se determinó la existencia y el adecuado diseño de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos, como también, la existencia de la estructura organizacional, pero de forma inadecuada y el estilo de dirección en Procesos y Colores es anárquico.

El eje de la filosofía de Procesos y Colores, es la satisfacción de las necesidades de los clientes, con servicios de lavado y tinturado de excelente calidad. Para cumplir con esta premisa, la empresa trabaja en toda la cadena de elaboración y distribución de acuerdo a estándares de calidad nacionales e internacionales.

Siguiendo con esta política, es que la empresa ha evolucionado año tras año. Esta calidad distingue a la empresa no sólo dentro del ámbito provincial sino también a nivel nacional.

Por lo tanto, tenemos como principal atributo de la empresa, la calidad. Aunque también encontramos otros valores como:

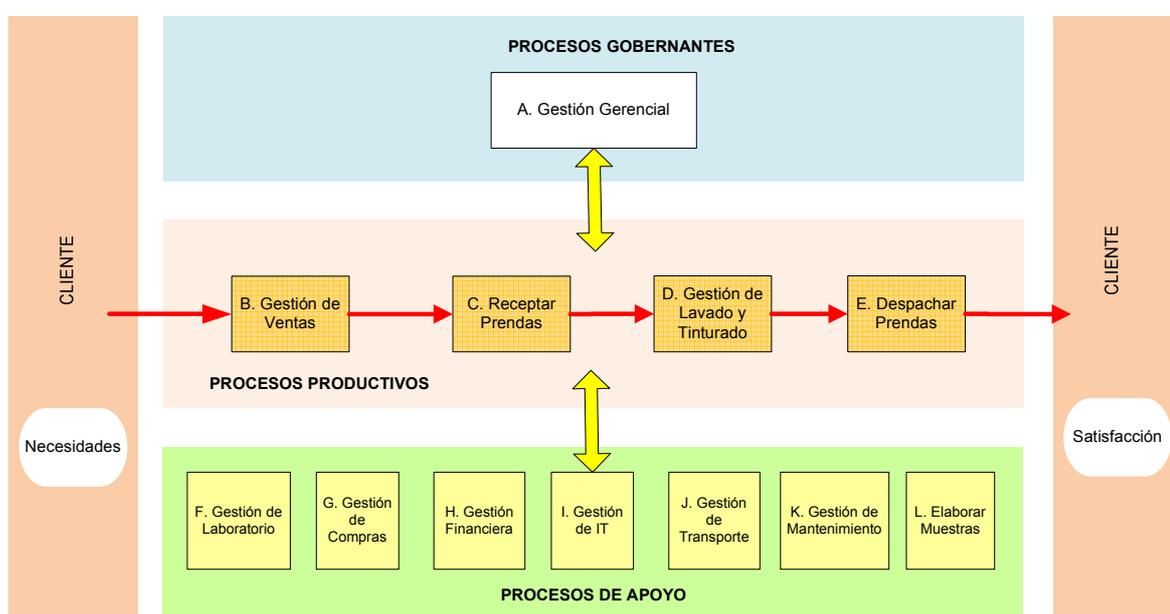
- Compromiso
- Honestidad
- Perseverancia
- Productividad
- Responsabilidad
- Sinceridad
- Trabajo en Equipo

⁸ Op.cit. Direccionamiento Estratégico, Empresa Procesos y Colores.

2.2.2. GESTIÓN DE LAS UNIDADES DEL NEGOCIO

El análisis de las unidades del negocio implica el estudio del mapa de procesos de la empresa Procesos y Colores, tal como se muestra en el Gráfico # 4 y a partir del mapa de procesos se han establecido los componentes y subcomponentes de los procesos correspondientes a las funciones de Administración, Ventas, Financiera y Producción.

Gráfico 4: Mapa de Procesos de Procesos y Colores



Fuente: Procesos y Colores

2.2.2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa constan de cuatro subáreas básicas y fundamentales, las cuales son: planificación, organización, dirección y control.

a) PLANIFICACIÓN

Procesos y Colores realiza con deficiencia el proceso de planeación debido al manejo inadecuado de documentos generales de la empresa y además al limitado desarrollo de programas y planes para asegurar las ventajas competitivas frente a los principales competidores. Además en Procesos y Colores no se ha tomado en

consideración que la planificación consiste en realizar una serie de actividades gerenciales relacionadas con la razón de ser de la empresa y el futuro que quiere tener esta a corto, mediano y largo plazo.

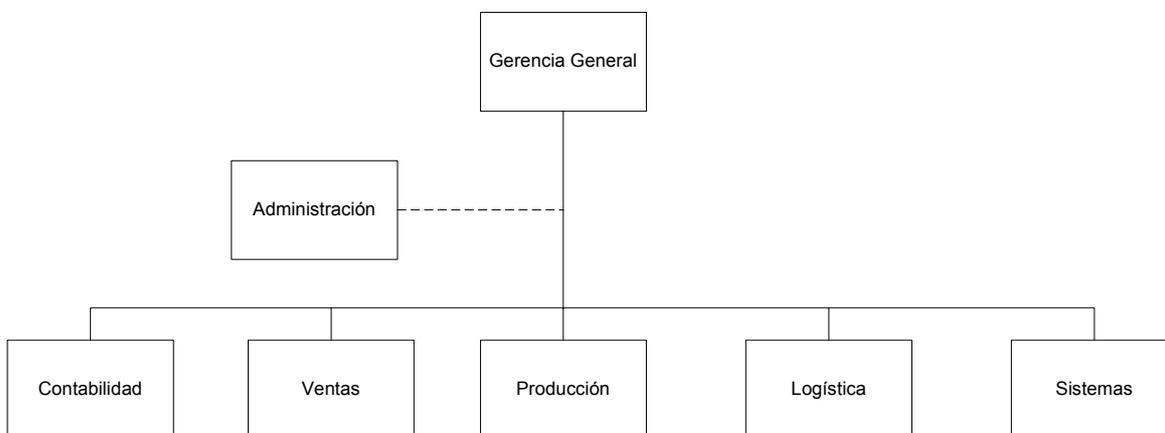
b) ORGANIZACIÓN

“Procesos y Colores” presenta una estructura organizativa establecida por costumbre y no por un análisis respecto a los cambios y dinamismo de los tiempos actuales, puesto que es una empresa de tipo familiar, caracterizada por una línea de mando gerencial y pocos niveles jerárquicos. Sin embargo, ha procurado mantener un ligero orden en lo que se refiere a la distribución de cargos y responsabilidades, que deben desempeñar los empleados.

La estructura organizacional se organiza de la siguiente manera:

- Gerencia General
- Departamento de Administración
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Ventas.
- Departamento de Producción
- Departamento de Logística
- Departamento de Sistema

Gráfico 5: Organigrama de la empresa Procesos y Colores



Fuente: Procesos y Colores

c) DIRECCIÓN Y CONTROL

La dirección y control en la empresa Procesos y Colores resulta muy difícil de manejar en ciertas ocasiones, debido a la poca comunicación entre los funcionarios de la empresa, lo que limita a conseguir una solución efectiva, pronta y segura a cada problema, sin embargo existen empleados en la organización que por su propia voluntad y cuenta, buscan llevar una dirección y un sistema de control adecuado en sus respectivas actividades.

2.2.2.2. RECURSOS HUMANOS

El capital humano con el que cuenta la empresa Procesos y Colores está conformado por 80 empleados, de los cuales 15 son mujeres, 6 de ellas en la parte administrativa y las 9 restantes en el proceso productivo, es decir, en tareas de manualidades y los 65 empleados hombres trabajan en todas las áreas incluyendo la gerencia, proceso productivo, ventas y logística.

La empresa cuenta con personal poco experimentado, ya que existe una alta rotación de personal, lo que hace difícil darles una capacitación; además la empresa tiene grandes problemas al momento de contratar personal técnico para el manejo de maquinas de lavar y tinturar, puesto que en el país no existe una institución que se encargue de la preparación y capacitación, como tampoco existen procedimientos en Procesos y Colores para el reclutamiento, selección e inducción del personal.

La evaluación del desempeño se la realiza de manera convencional todos los días al revisar y anotar en hojas de trabajo cuánto produjo cada uno de los empleados, es decir, al momento la empresa carece de un sistema de evaluación de desempeño, respecto a las prestaciones y beneficios que reciben los empleados son los estipulados por el Ministerio del Trabajo.

2.2.2.3. ÁREA FINANCIERA

El aspecto financiero en Procesos y Colores es manejado por el Gerente General quien es el responsable en la toma de decisiones sobre el manejo y destino del dinero, así como también lo referente a inversiones.

La empresa dispone de capital de trabajo para ejercer las tareas orientadas al desarrollo del objeto social del negocio, puesto que en la temporada alta, la empresa realiza fuertes inversiones en la compra de materia prima y dicha inversión es recuperada en febrero del siguiente año. La gestión de crédito y cobranza se lleva a cabo de una manera no técnica ya que no existe una política clara de cobro, lo cual se ve reflejado en constantes retrasos en las cuentas por pagar de los clientes y además por la descoordinación entre el jefe del departamento de ventas (que realiza los cobros) y los vendedores.

2.2.2.4. ÁREA OPERATIVA

El proceso productivo en la empresa Procesos y Colores está conformada por las áreas de lavado y tinturado, y manualidades. En el área de manualidades es donde se realizan las transformaciones de las prendas de vestir, constituyéndose en el área central de la empresa, por tal razón es de suma importancia que dentro del área de manualidades se cuente con todas las comodidades y facilidades del caso, para que los empleados puedan realizar con eficiencia su trabajo.

En el área de manualidades se realizan los procesos de:

- Handy Brush
- Sand Blast
- Manual Blast
- Chemical Blast
- Degradado

- Craquelado
- Devore
- Stroke
- Cortes
- Groove
- Whisker
- Corrosión
- Reserva
- Brochazos
- Pulverizado
- Natural Fresh
- Marmoleado
- Pulverizado
- Sparkling

El proceso de manualidades requiere de mucha presión por parte de la persona que ejecuta éste trabajo, puesto que los clientes exigen que todas sus prendas tengan las mismas características, respecto a las cualidades de teñido, lo cual es complejo porque al ser un trabajo repetitivo y hecho por personas de forma manual, es difícil realizar una prenda estándar a todas las demás y poder cumplir con el 100% de las expectativas de los clientes

El área de lavado y tinturado está bajo la responsabilidad del jefe de planta, aquí se realizan los siguientes procesos:

- Beta
- Blanco Óptico
- Primma
- Tinted
- Vagabundo
- American Dirty

- American Stone
- Stone
- Dingy
- Temporal Tres
- Avirex
- Prelavado
- Destroyer

En el área de lavado y tinturado, se realizan las transformaciones de las prendas principalmente a base de químicos y enzimas. Los trabajos en esta área son ejecutados por medio de lotes de producción, siempre y cuando los procesos de lavado y tinturado sean similares a los requeridos por los clientes, luego las prendas pasan a la centrífuga para que finalmente sean llevadas a las secadoras. En conclusión éste proceso es fácil; lo complicado para Procesos y Colores es poder cumplir con precisión los tiempos de entrega, es decir, fecha y hora en que las prendas estarán listas para los clientes.

2.2.2.5. ÁREA DE VENTAS

La comercialización de los servicios de lavado y tinturado de la empresa ha seguido la trayectoria de inversiones y adecuaciones tecnológicas, las cuales se han dado en función del desarrollo de lavado y tinturado, como también en mejorar y poder satisfacer los requerimientos del mercado.

En la empresa Procesos y Colores la Gestión de Ventas está conformada por la fijación de precios, la promoción y la distribución.

EL gerente general y el subgerente administrativo, son quienes fijan los precios de los servicios de lavado y tinturado, procurando obtener un margen de utilidad, según requerimiento del propietario, y no considerando un sistema de costos como tampoco el estudio de precios de la competencia.

Respecto a la promoción de los servicios de lavado y tinturado, la empresa no cuenta con planes de promoción para los nuevos productos, y son los clientes, que a través de múltiples insistencias hacia los vendedores logran obtener algún tipo de promoción o descuento sobre los nuevos procesos de lavado y tinturado en prendas de vestir; como tampoco la existencia de herramientas apropiadas para la planeación, dirección y control en ventas.

La distribución en Procesos y Colores se la lleva a cabo con éxito, puesto que la entrega de los trabajos de lavado y tinturado se lo realiza a través del transporte de la empresa y además por contar con un responsable de recepción y despacho.

2.2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PROCESOS Y COLORES

Una vez realizado el análisis interno, se identificaron 7 fortalezas y 10 debilidades, las que fueron evaluadas para determinar cuáles de ellas son de mayor importancia, para lo cual se utilizó la matriz de Holmes como se puede observar en los Anexos 6, 7, 8, 9, 10 y 11.

Mediante el criterio 80/20 de Pareto se han tomado las cuatro principales fortalezas y seis debilidades que tiene Procesos y Colores.

FOTALEZAS

1. Alta calidad en la prestación del servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir.
2. La empresa dispone de suficiente capital de trabajo para ejercer las tareas orientadas al desarrollo del objeto social del negocio
3. Amplia experiencia en el servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir
4. Procesos y Colores, cuenta con una excelente imagen y renombre en el sector de lavado y tinturado.

DEBILIDADES

1. Estructura organizacional establecida de forma inadecuada.
2. Alta deserción del personal operativo.
3. Inexistencia de herramientas apropiadas para la planeación, dirección y control en ventas.
4. Deficiente manejo de documentos generales de la empresa y además al limitado desarrollo de programas y planes para asegurar las ventajas competitivas frente a los principales competidores.
5. La empresa Procesos y Colores, cuenta con personal poco experimentado.
6. La gestión de crédito y cobranza se lleva a cabo de una manera no técnica.

2.3. MATRIZ FODA

CUADRO 16: Matriz FODA – Procesos y Colores

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Alta calidad en la prestación del servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir.	1. Estructura organizacional establecida de forma inadecuada
2. La empresa dispone de suficiente capital de trabajo para ejercer las tareas orientadas al desarrollo del objeto social del negocio	2. Alta deserción de personal operativo
3. Amplia experiencia en el servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir	3. Inexistencia de herramientas apropiadas para la planeación, dirección y control en ventas
4. Procesos y Colores, cuenta con una excelente imagen y renombre en el sector de lavado y tinturado.	4. Deficiente manejo de documentos generales de la empresa y además al limitado desarrollo de programas y planes para asegurar las ventajas competitivas frente a los principales competidores
	5. La empresa Procesos y Colores, cuenta con personal poco experimentado
	6. La gestión de crédito y cobranza se lleva a cabo de una manera no técnica
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Posibilidad de lanzamiento, de nuevos y exclusivos lavados y tinturados por el cambiante estilo en el mundo de la moda.	1. Escasez de mano de obra calificada en materia de lavado y tinturado en la ciudad de Quito.
2. Apertura de nuevos mercados.	2. Cambios continuos de hábitos de consumo por parte de los clientes en los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.
3. Buenas relaciones con proveedores de materia prima para los servicios de lavado y tinturado.	3. Alarmantes niveles de emigración, lo que constituye la fuga de la fuerza laboral
4. Para los servicios de lavado y tinturado prácticamente no existe una disponibilidad de sustituto cercano.	4. El costo de insumos y materiales para las empresas de lavanderías y tintorería se ha incrementado debido al alza de aranceles.
5. Programas económicos encaminados al desarrollo y crecimiento de la pequeña y mediana empresa en el Ecuador.	5. La economía Ecuatoriana está atravesando una etapa de transición que genera incertidumbre, confusión y desconfianza, las inversiones disminuyen y hay un ambiente de tensión.
	6. La competencia en servicios de lavado y tinturado ofrecen servicios similares.

De la Matriz FODA se plantean las principales estrategias, combinando cada componente de la matriz de la siguiente manera:

CUADRO 17: Determinación de Estrategias

<p style="text-align: center;">AMBIENTE EXTERNO →</p> <p style="text-align: center;">↓ AMBIENTE INTERNO</p>	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>O1: Posibilidad de lanzamiento de nuevos y exclusivos lavados y tinturados. O2: Apertura de nuevos mercados. O3: Buenas relaciones con proveedores. O4: Inexistencia de la disponibilidad de sustitutos cercanos. O5: Programas económicos encaminados al desarrollo y crecimiento de la pequeña y mediana empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>A1: Escasez de mano de obra calificada. A2: Cambios continuos de hábitos de consumo por parte de los clientes. A3: Alarmantes niveles de emigración, lo que constituye la fuga de la fuerza laboral. A4: Incremento en el costo de insumos y materiales para las empresas de lavanderías y tintorería. A5: La economía Ecuatoriana actualmente genera incertidumbre, confusión y desconfianza para nuevas inversiones. A6: La competencia en servicios de lavado y tinturado ofrecen productos y/o servicios similares.</p>
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>F1: Alta calidad en la prestación del servicio de lavado y tinturado. F2: Suficiente capital de trabajo. F3: Amplia experiencia en el sector de lavado y tinturado. F4: Excelente imagen y renombre en el sector de lavado y tinturado.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta Diversificada. - Orientar la oferta hacia el cliente y el mercado. - Necesidad de marketing. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión eficiente. - Oferta Diversificada. - Orientar la oferta hacia el cliente y el mercado.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>D1: Estructura organizacional inadecuada. D2: Alta deserción del personal operativo. D3: Inexistencia de herramientas apropiadas para la planeación, dirección y control en ventas. D4: Deficiente manejo de documentos generales. D5: Procesos y Colores cuenta con personal poco experimentado. D6: La gestión de crédito y cobranza se lleva a cabo de una manera no técnica</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión eficiente. - Gestión de crédito y cobranzas. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión eficiente.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta el proceso que se llevó a cabo para realizar esta investigación. Se define el problema, la determinación de la población, la muestra, el instrumento para recopilar los datos y el procedimiento y análisis estadístico

3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.2.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

¿Qué deberá hacerse para conocer las características de mercado de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir y su nivel de satisfacción?

3.2.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- ¿Cuál es la frecuencia y la cantidad de prendas vestir para ser tinturadas en Procesos y Colores?
- ¿Cuáles son los clientes leales de la empresa Procesos y Colores?
- ¿Qué características son consideradas importantes para los clientes de los servicios de lavado y tinturado para elegir Procesos y Colores?
- ¿El tiempo de entrega de los servicios de lavado y tinturado está relacionado con el nivel de satisfacción de los clientes?
- ¿A nivel general, cuál es el nivel de satisfacción de nuestros clientes respecto a la calidad del servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir?
- ¿El nivel de satisfacción influye para que los clientes actuales recomienden a nuevos clientes de Procesos y Colores?

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El diseño seleccionado para el desarrollo de éste estudio, es exploratorio de carácter cuantitativo. Este diseño, nos permite cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico⁹.

3.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN META, DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.

La población meta, es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca del cual se harán inferencias.¹⁰ En este caso, la población de interés se compone por los clientes activos de Procesos y Colores, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 18: Cartera de Clientes de Procesos y Colores por ciudad

CIUDAD	# DE CLIENTES
AMBATO	19
CUENCA	9
GUAYAQUIL	12
OTAVALO	7
PELILEO	34
QUITO	98
SANTO DOMINGO	4
ZARUMA	2
TOTAL	185

Fuente: Procesos y Colores

En la definición de población meta es posible precisar el elemento de muestreo que es el objeto sobre el cual se desea información, unidad de muestreo es un elemento o una unidad que contiene al elemento, extensión y el tiempo. Para los fines de esta investigación, se definió estos factores como los siguientes:

⁹ MALOTRA, Naresh K., *Investigación de Mercados*, Prentice Hall, México, 2008, Pág. 143.

¹⁰ Op.cit, MALOTRA, Pág. 336.

- **Elementos:** Propietarios y administradores encargados de comprar el servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir.
- **Unidades de muestreo:** Empresas demandantes del servicio de lavado y tinturado.
- **Extensión:** Ciudades de origen de los clientes activos de Procesos y Colores.
- **Tiempo:** 6 de octubre hasta 19 de diciembre 2008.

El tamaño de la muestra fue seleccionada por el Muestreo Aleatorio Simple (MAS), cada elemento de la población tiene una probabilidad igual y conocida de ser la muestra seleccionada realmente.¹¹ Es decir, cada elemento se selecciona de manera independiente y aleatoria de cualquier otro elemento.

N= Tamaño de la población (185 clientes de la empresa Procesos y Colores)

D: Error de estimación 0,05

Nivel de confianza 0,95

Z: 1,96

π : Proporción de la población 0,5

n = Tamaño de muestra mínimo necesario

Al aplicar la fórmula para calcular el tamaño de la muestra se obtuvo que:

$$n = \frac{0,5(1 - 0,5) \times (1,96)^2}{(0,05)^2} = 354,04 \approx 355$$

Como el tamaño de la muestra resultante es mayor al de la población, debe aplicarse la corrección de la población finita (cpf)¹². El tamaño requerido de la muestra tiene que calcularse con la fórmula:

$$n_c = \frac{n \times N}{(N + n - 1)}$$

¹¹ Op.cit, MALOTRA, Pág. 346.

¹² Op.cit, MALOTRA, Pág. 373.

Donde:

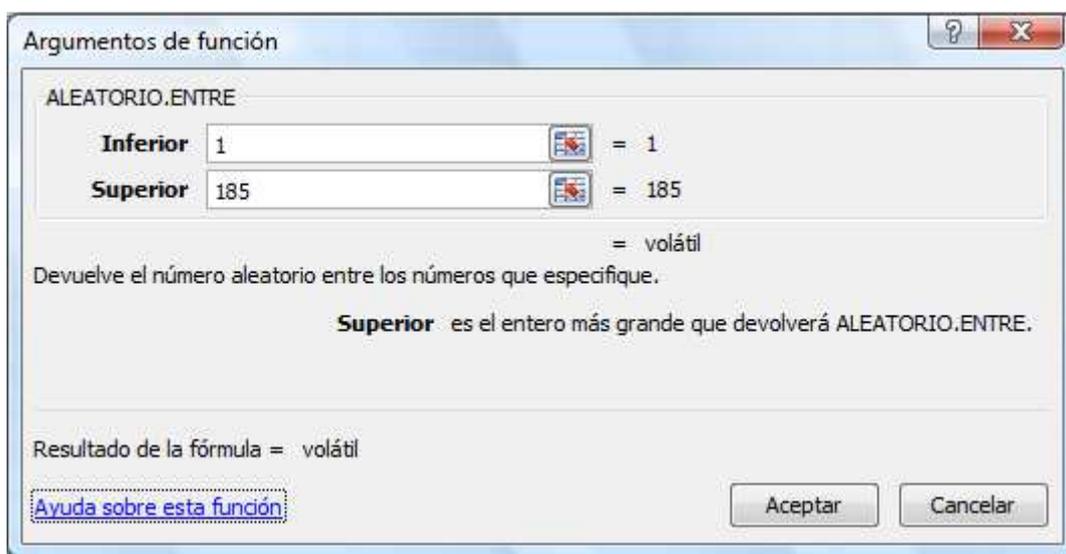
n = Tamaño de la muestra sin cpf

n_c = Tamaño de la muestra con cpf

$$n_c = \frac{355 \times 185}{(185 + 355 - 1)} = 121,85 \approx 122$$

Una vez obtenido el número muestral de 122 clientes, se procedió a seleccionar de manera aleatoria de la base de datos clientes (Ver Anexo # 7), mediante la función “Aleatorio.entre” del programa Excel 2007.

Gráfico 6: Función Aleatorio. Entre



3.3.3. EL INSTRUMENTO: Cuestionario

El cuestionario, ya sea que se llame programa, formato para entrevista o instrumento de medición, es un conjunto formalizado de preguntas para obtener información de los encuestados¹³. Además es importante indicar que existen dos opciones con respecto al instrumento de medición: la primera utilizar uno ya desarrollado o construir uno nuevo de acuerdo con la técnica apropiada.

En la presente investigación se optó por la elaboración de un nuevo instrumento (Ver Anexo # 19). El cuestionario fue dividido en dos secciones, la primera contiene información general de la empresa a ser entrevistada; la segunda sección busca conocer las características del mercado de lavado y tinturado y su nivel de satisfacción con Procesos y Colores en las diferentes áreas involucradas respecto al servicio de lavado y tinturado de prendas de vestir.

El número de preguntas que se incluyen en el cuestionario es de 16 preguntas, y las escalas de medición consideradas en el cuestionario fueron: Pregunta 4 (escala de intervalo), preguntas 5 y 6 (escala de razón), preguntas 2, 3, 7, 8, 9, y 16 (escala de clasificación por ítem) y desde la pregunta 10 hasta la 15 se utilizó la escala de likert con una calificación de 1 a 5.

Cabe señalar que dentro de las preguntas de satisfacción 10, 11, 12, y 13 se calculó la deficiencia con el porcentaje de entrevistados que califican con nota 2 ó menos la situación o aspecto de servicio, la excelencia en el servicio es el porcentaje de entrevistados que califican con nota 4 y 5 y la satisfacción neta porcentaje de entrevistados que califican con notas 4 y 5 menos % que califican con notas 1 a 2.

¹³Op.cit, MALOTRA, Pág. 299.

3.3.4. PRUEBA PILOTO

Con el cuestionario elaborado se procedió a encuestar a 10 clientes de la empresa Procesos y Colores, con el objeto de identificar y eliminar los problemas potenciales en cada una de las preguntas.

A cada cliente se le pidió que contestara el cuestionario y al finalizar se realizaba una pequeña entrevista y se les preguntaba acerca del contenido y reacción del instrumento.

Utilizando los resultados de los cuestionarios contestados y sugerencias de los encuestados en la prueba piloto se decidió reestructurar la pregunta número 6, puesto que al inicio se pedía lo siguiente: señalar en orden de prioridad otras empresas de lavado y tinturado que Usted confía sus prendas de vestir por la siguiente pregunta, qué otra empresa de lavado y tinturado confía sus prendas de vestir, debido a que en la prueba piloto los clientes manifestaron que ellos acuden a lo máximo a otra empresa de lavado y tinturado.

El cuestionario aplicado a 122 clientes, según el muestreo utilizado y el mecanismo de elección para la aplicación de la encuesta.

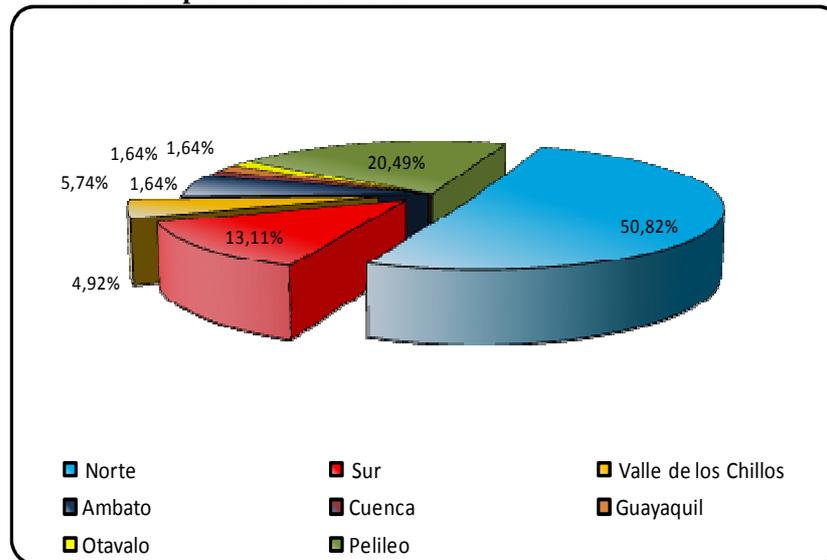
3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El siguiente Gráfico muestra la composición de la muestra a la cual se le aplicó el cuestionario y que se describe a continuación:

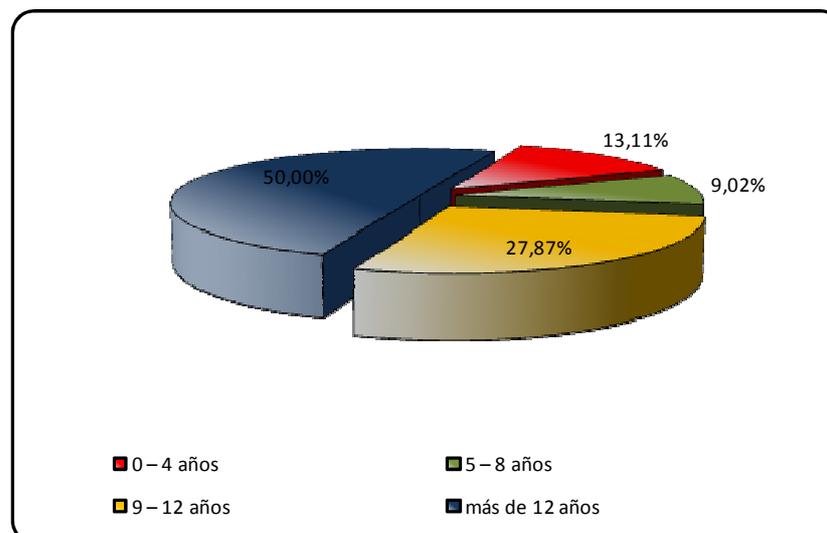
2. Sector de la ciudad:

Del número total de clientes encuestados (122), se pudo determinar que en el Distrito Metropolitano de Quito se realizó el estudio a clientes ubicados en el Norte con el 50,82%, Sur 13,11%, Valle de los Chillos 4,92%, el 20,49% de clientes en la ciudad de Pelileo, Ambato 5,74% y Cuenca, Guayaquil y Otavalo con el 1,64%.

Gráfico 7: Composición de la muestra

3. Tiempo de funcionamiento:

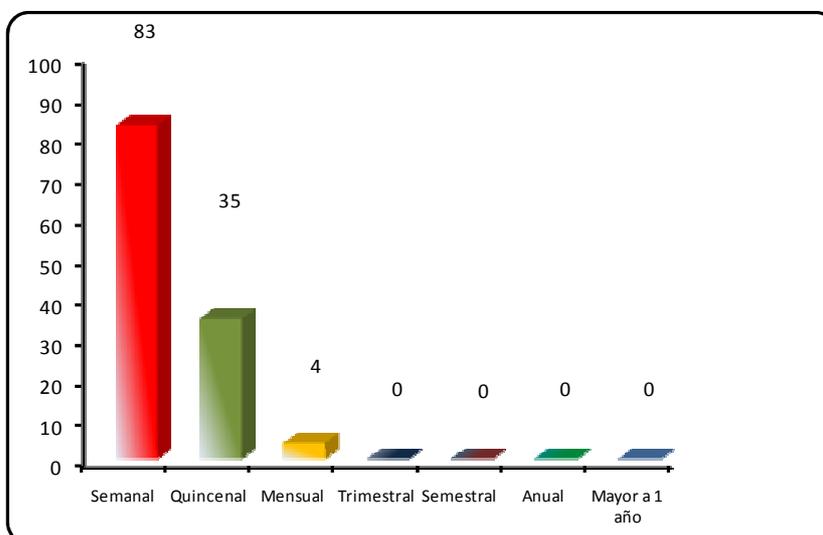
A través de esta pregunta se quiere conocer el tiempo de funcionamiento de las empresas clientes de Procesos y Colores. Se puede observar que el 50% de los clientes encuestados tienen más de 12 años de funcionamiento, el 27,87% entre 9 y 12 años de funcionamiento, el 9,02% entre 5 y 8 años y finalmente el 13,11% oscila entre los 4 años de funcionamiento.

Gráfico 8: Tiempo de funcionamiento de las empresas clientes de Procesos y Colores

4. ¿Con qué frecuencia su empresa o Ud. envía prendas de vestir para ser tinturadas en Procesos y Colores?

En el Gráfico # 9 podemos observar que la frecuencia de envío de prendas de vestir a ser tinturadas en Procesos y colores se da de la siguiente manera: el 68,03% de los encuestados demanda los servicios de lavado y tinturado semanalmente y con un promedio de 606 prendas, el 28,69% de forma quincenal con 1440 prendas en promedio y un 3,28% mensualmente con 1750 prendas por cliente a ser lavadas y tinturadas.

Gráfico 9: Frecuencia de envío de prendas de vestir a Procesos y Colores



5. ¿Qué cantidad de prendas de vestir envía Ud. a Procesos y Colores?

Para la obtención de la cantidad promedio de envío de prendas de vestir por parte de los clientes de Procesos y Colores se realizó el análisis de la frecuencia de demanda del servicio de lavado y tinturado y la cantidad de prendas de vestir por clientes, ver Cuadro # 18.

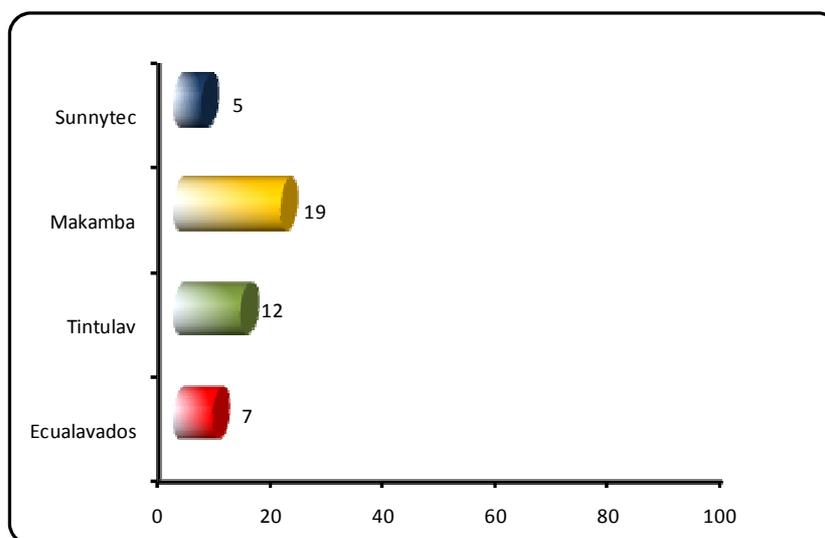
CUADRO 19: Promedio de prendas de vestir por cliente

FRECUENCIA	PROMEDIO
SEMANAL	606
QUINCENAL	1440
MENSUAL	1750

6. ¿Señale otra empresa de lavado y tinturado a la que Usted confía sus prendas de vestir?

De los 122 clientes encuestados el 35% de ellos acuden a otra empresa de lavado y tinturado de prendas de vestir, y en el siguiente Gráfico se puede observar cuáles son las empresas seleccionadas y por ende se constituyen en los principales competidores: Makamba, Tintulav, Ecuallavados y Sunnytec.

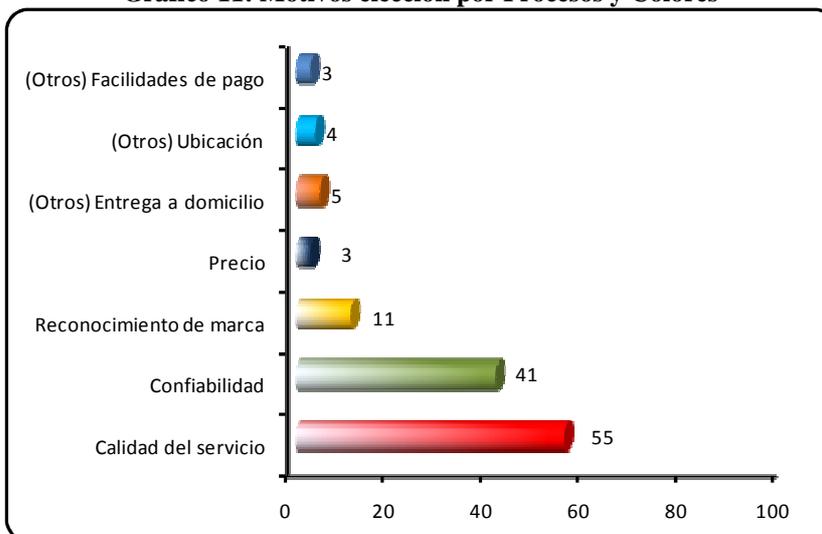
Gráfico 10: Competidores de Procesos y Colores



7. ¿Por qué motivo su opción es Procesos y Colores frente a otras empresas del sector?

El motivo de elección por parte de los clientes demandantes del servicio de lavado y tinturado, se debe principalmente a la calidad del servicio en general que brinda la empresa Procesos y Colores con el 45,08%, seguido con el 33,61% de confiabilidad que tienen nuestros clientes hacia nuestra empresa, el reconocimiento de marca con el 9,02%, la entrega a domicilio con el 4,10%, la ubicación de la empresa con el 3,28% y el precio y las facilidades de pago con el 2,46%.

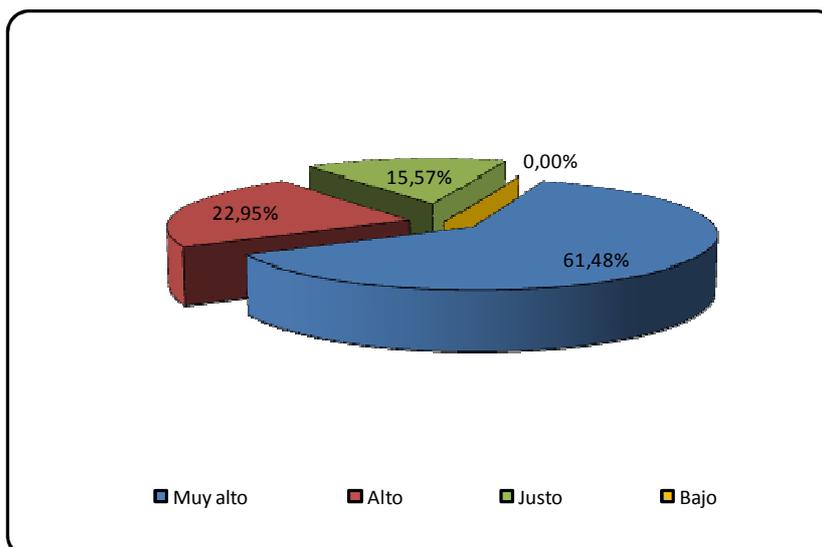
Gráfico 11: Motivos elección por Procesos y Colores



8. El precio que Usted paga por los servicios de lavado y tinturado es:

El 61,48% del total de encuestados manifiestan que los precios que pagan por los servicios de lavado y tinturado por prendas de vestir son muy altos, el 22,95% señala que son altos, el 15,57% considera que son justos y ningún cliente encuestado manifestó que son los precios son bajos.

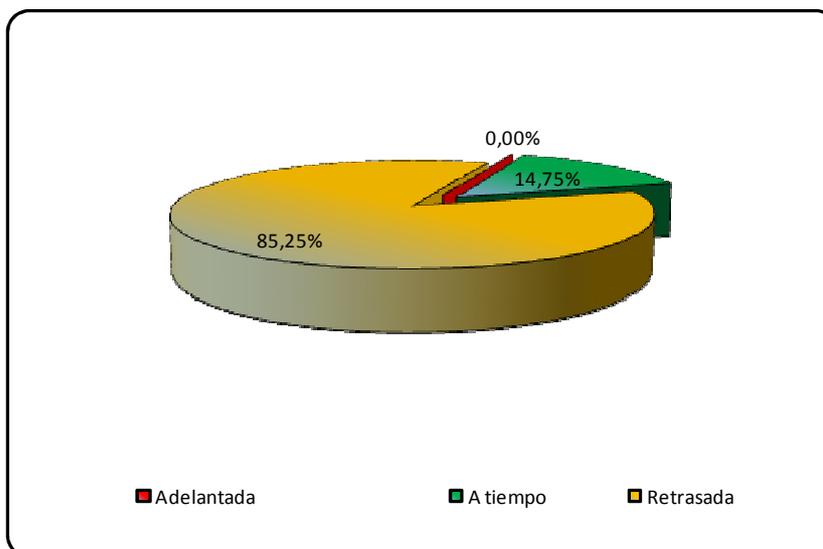
Gráfico 12: Percepción por el precio de los servicios de lavado y tinturado



9. La entrega de los trabajos de lavado y tinturado es:

En lo relacionado al tiempo de entrega se puede observar que el 85,25% recibió su trabajo retrasado, lo que permite determinar que el tiempo de entrega debe ser considerado por Procesos y Colores como característica fundamental en la satisfacción del cliente, el 14,75% obtuvo la entrega de su prendas vestir en el tiempo pactado.

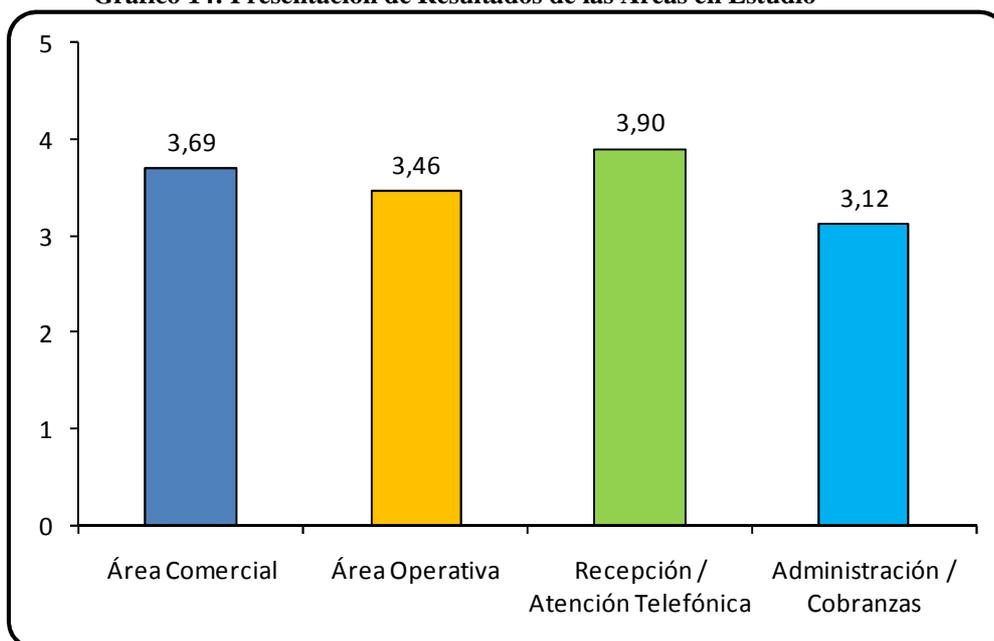
Gráfico 13: Tiempo de entrega en los servicios de lavado y tinturado



10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con cada departamento de nuestra empresa?

Mediante el análisis de frecuencia se logró obtener el puntaje de satisfacción en cada una de la Áreas en estudio, como se muestra en el gráfico 14, todos los departamentos no superan ni alcanzan la escala de 4, es decir, no están satisfechos con la calidad del servicio que ofrecen los departamentos de la empresa Procesos y Colores.

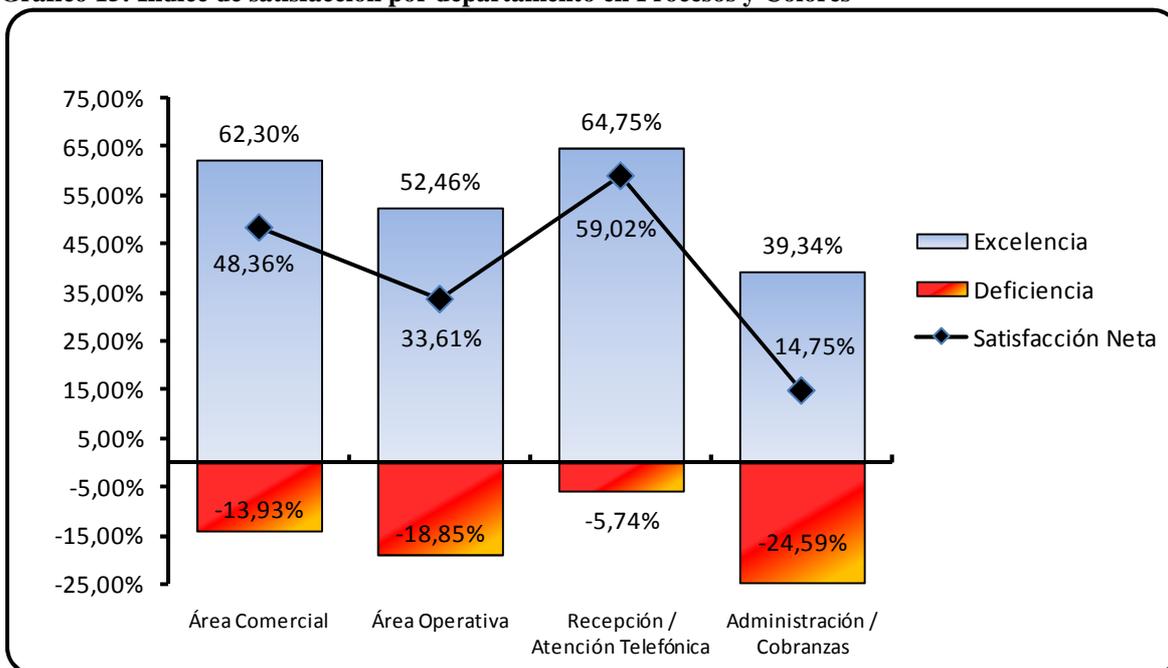
Gráfico 14: Presentación de Resultados de las Áreas en Estudio



Además se determinó la satisfacción neta del servicio de lavado y tinturado en base a la excelencia del nivel de satisfacción, en los siguientes departamentos de la empresa Procesos y Colores: Comercial, Operativo, Recepción / Atención Telefónica y Administración/ Cobranzas.

Al observar el Gráfico # 15, el departamento con mayor satisfacción neta es el de Recepción y Atención Telefónica con el 59,02% y un nivel de insatisfacción del 5,74% y la satisfacción esperada, es decir, la excelencia con el 64,75%, el segundo departamento como mayor satisfacción neta es el departamento Comercial con el 48,36%, la insatisfacción con el 13,93% y la excelencia en la satisfacción con el 62,30%, la tercera ubicación se encuentra el departamento u Área Operativa con el 33,61%, la insatisfacción se ubica en el 18,85% y la excelencia en satisfacción con el 52,46% y el departamento con menor satisfacción es el de Administración / Cobranzas con el 14,75% y un insatisfacción del 24,59% y la excelencia en satisfacción del 39,34%.

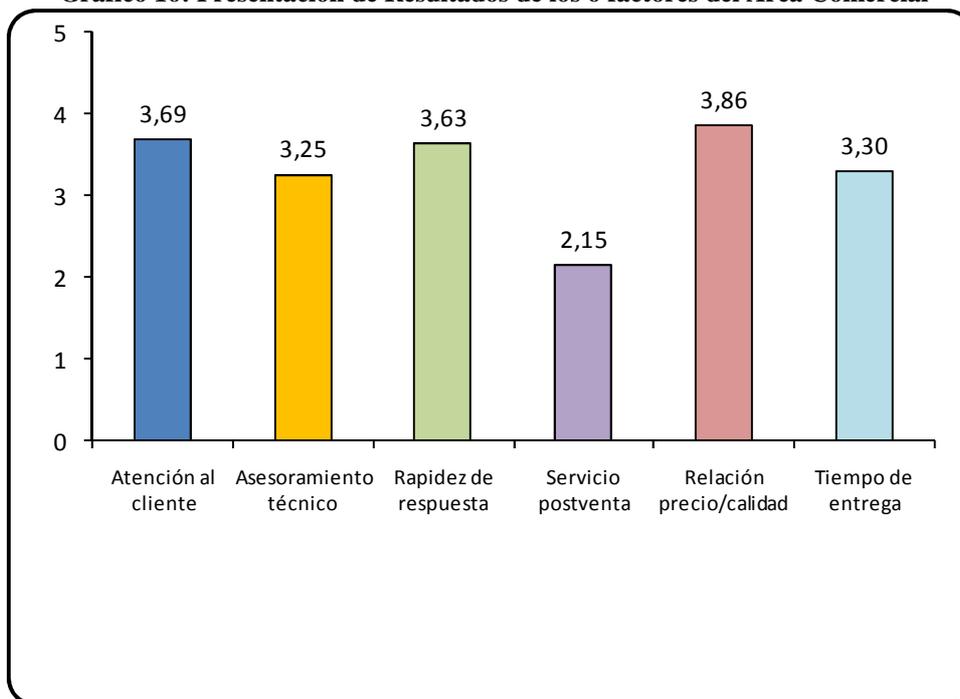
Gráfico 15: Índice de satisfacción por departamento en Procesos y Colores



11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Área Comercial en cuanto a:

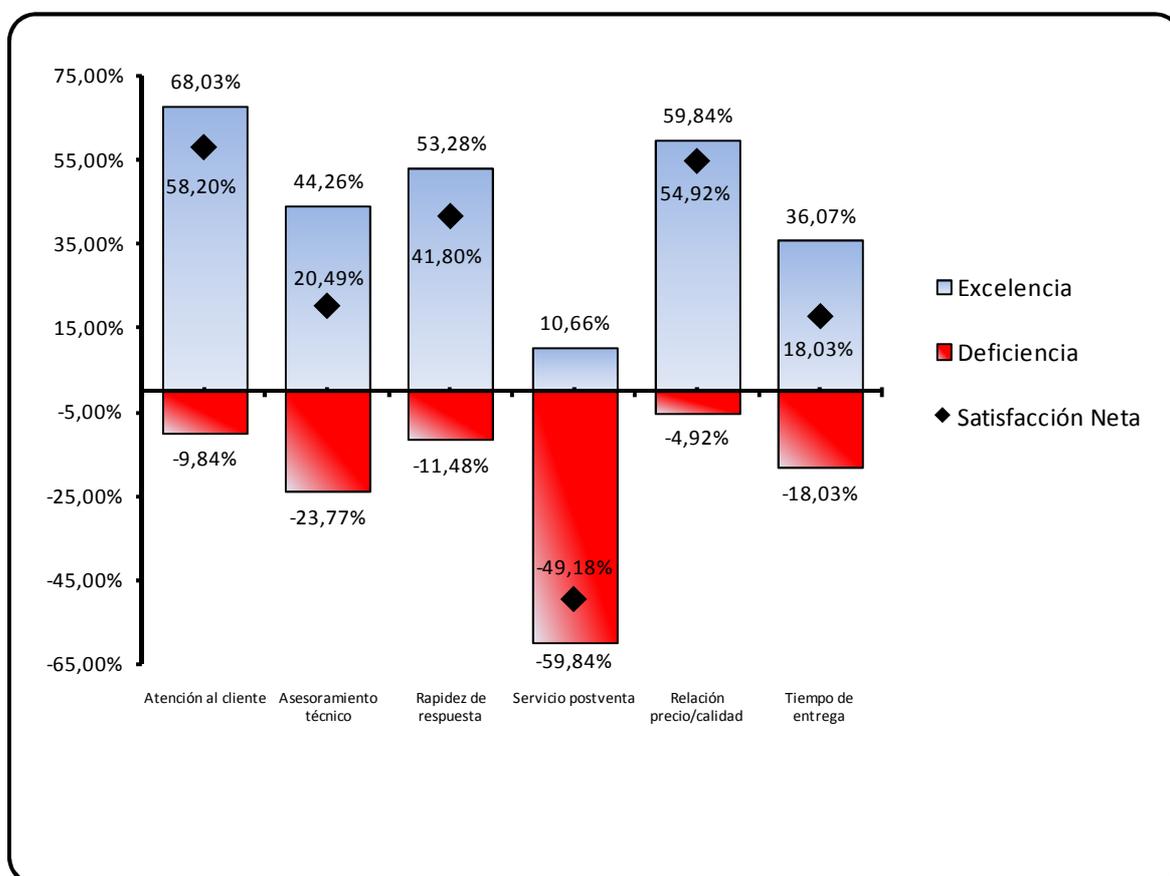
En el Gráfico # 16 se presentan los resultados de los 6 factores que determinaron el nivel de satisfacción en el Área Comercial:

Gráfico 16: Presentación de Resultados de los 6 factores del Área Comercial



A continuación, se toma en cuenta dentro del departamento Comercial la atención al cliente, asesoramiento técnico, rapidez de respuesta, servicio postventa, relación precio / calidad y tiempo de entrega, para conocer el nivel de satisfacción neta de cada uno de ellos por parte de nuestros clientes y principalmente cual es el factor que influye negativamente en la satisfacción global respecto al departamento Comercial, y como se muestra en el Gráfico # 17, el servicio postventa actualmente genera el 59,84% de insatisfacción, seguido del asesoramiento técnico por parte de los vendedores con el 23,77% y el tiempo de entrega con una insatisfacción del 18,03%.

Gráfico 17: Índice de satisfacción por factores en Área Comercial

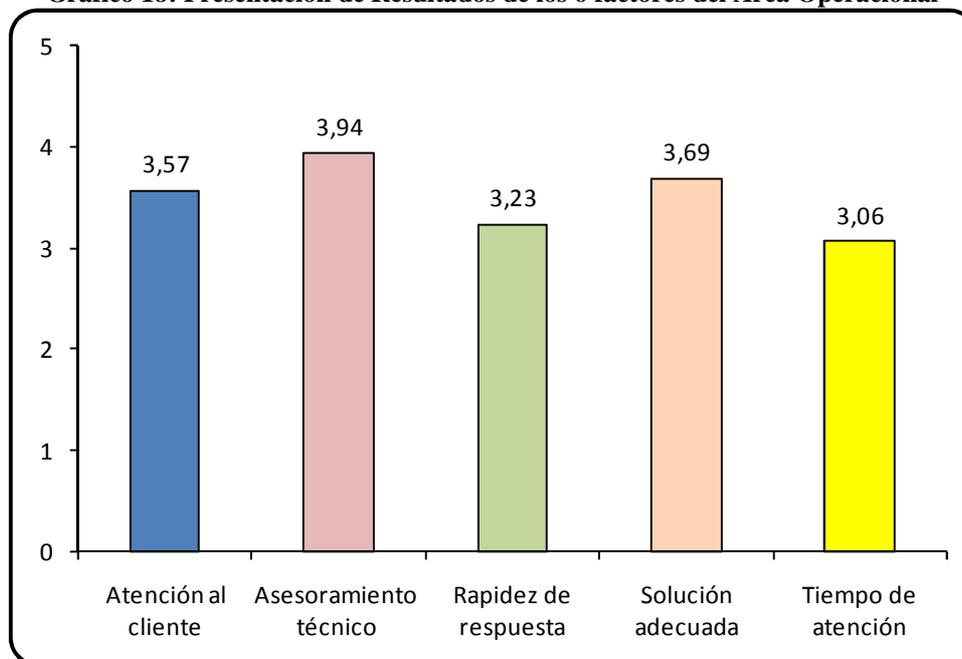


12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Área Operativa en cuanto a:

Para el Área Operativa se consideró la atención al cliente, asesoramiento técnico, rapidez de respuesta, solución adecuada y tiempo de atención como factores para el estudio de la satisfacción de cliente respecto al área involucrada directamente con el servicio de lavado y tinturado en las prendas de vestir.

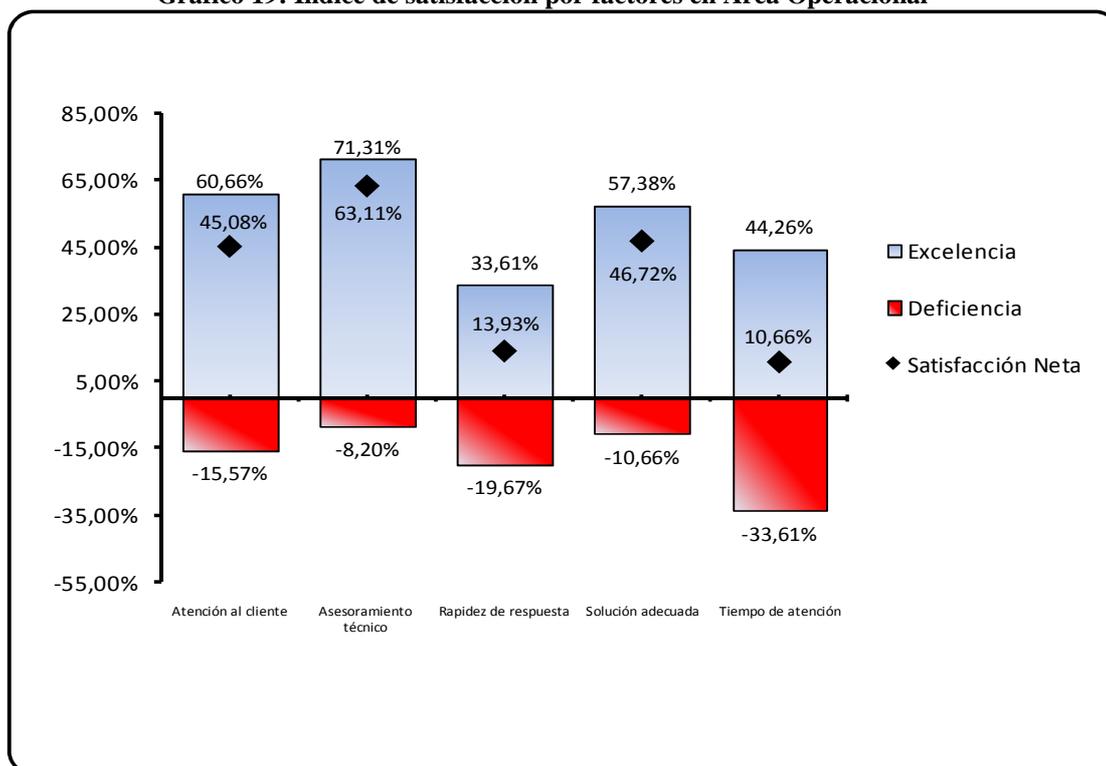
Al observar el Gráfico # 18, el Factor de Asesoramiento Técnico, obtuvo la puntuación más alta de la tabla de frecuencia con un total de 3,94.

Gráfico 18: Presentación de Resultados de los 6 factores del Área Operacional



Los resultados de los factores de estudio en el Área Operacional, tal como se observa el Gráfico # 19, la atención al cliente, asesoramiento técnico y solución adecuada presenta un nivel de satisfacción neta aceptable, mientras que la rapidez de respuesta y el tiempo de atención reflejan niveles de insatisfacción para nuestros clientes y además un bajo nivel en la satisfacción neta.

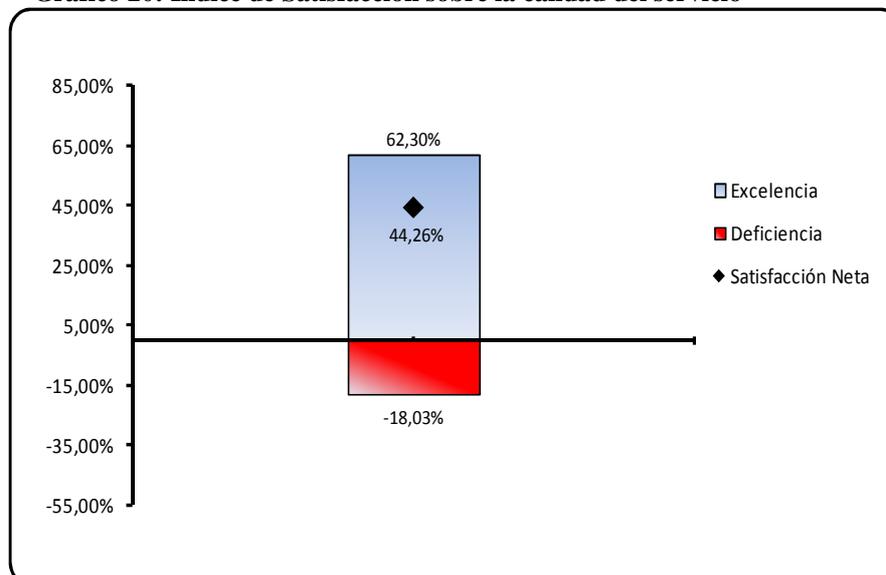
Gráfico 19: Índice de satisfacción por factores en Área Operacional



13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestro servicio?

El nivel de satisfacción de los clientes de Procesos y Colores se ubica con una satisfacción neta del 44,26%, la insatisfacción o deficiencia en el servicio con el 18,03% y por ende la excelencia en el servicio con el 62,30%.

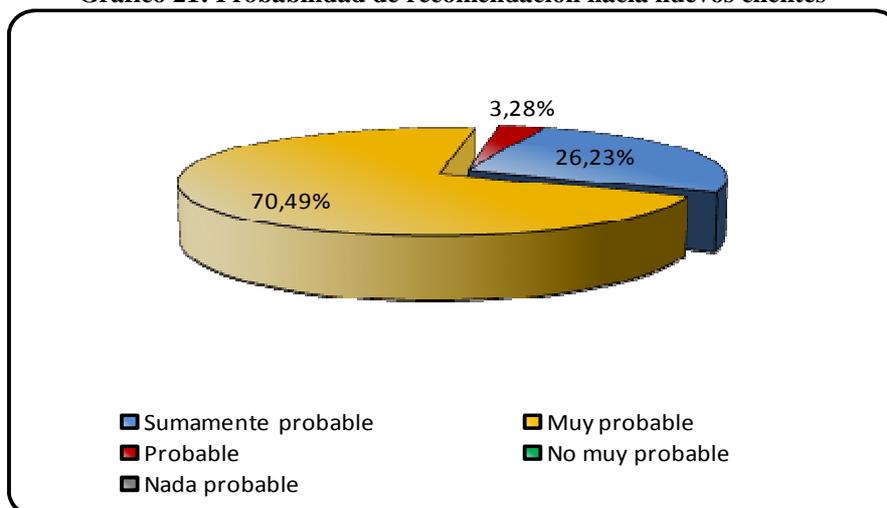
Gráfico 20: Índice de Satisfacción sobre la calidad del servicio



14. Si alguien le pidiera que recomendará una empresa de lavado y tinturado en prendas de vestir, ¿qué tan probable es que recomendará a Procesos y Colores?

Según el Gráfico # 21, el 70,49% de encuestados muy probablemente recomendaría a un nuevo cliente a Procesos y Colores, el 26,63% sumamente probable y probablemente el 3,28%.

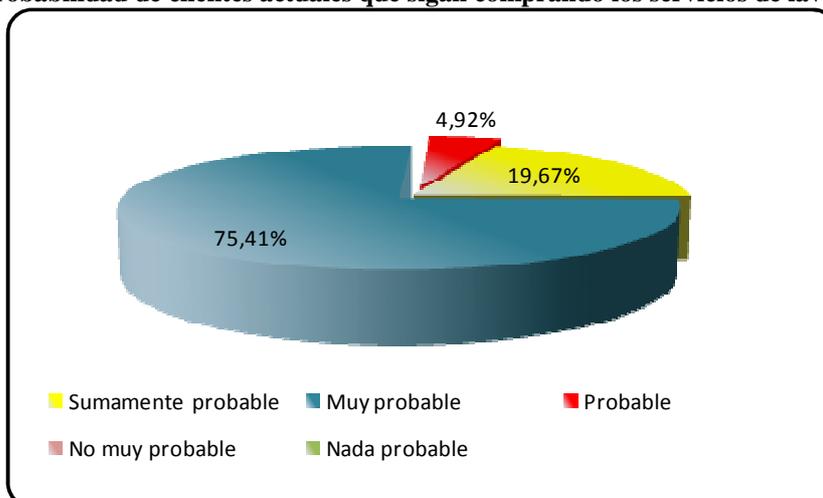
Gráfico 21: Probabilidad de recomendación hacia nuevos clientes



15. ¿Qué tan probable es que Usted o su empresa mantenga los servicios de lavado y tinturado con Procesos y Colores?

De acuerdo al Gráfico # 22, se puede observar que la intención en mantener relaciones comerciales referente al servicio de lavado y tinturado de los clientes actuales con Procesos y Colores es alta, puesto que el 74,51% manifiesta que muy probable siga con la empresa, el 19,67% sumamente probable y solamente el 4,92% probablemente, es decir, con una actitud neutral.

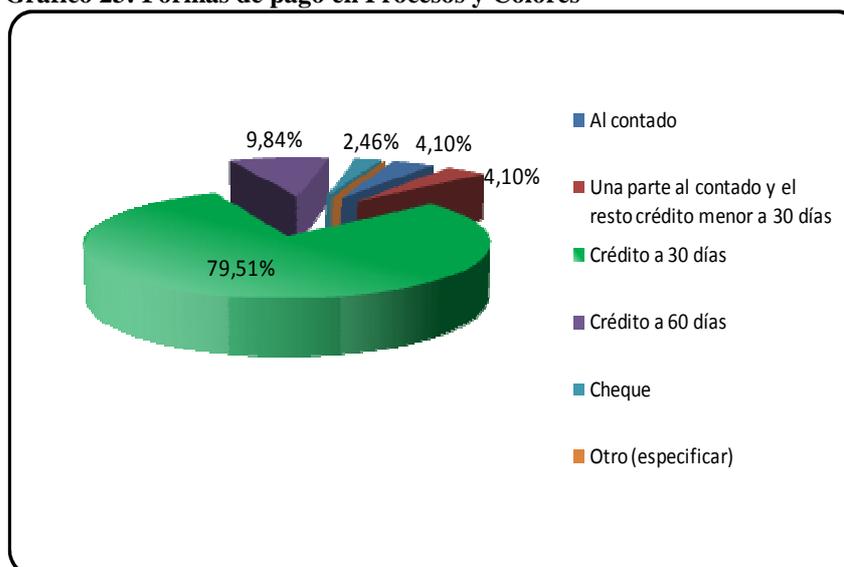
Gráfico 22: Probabilidad de clientes actuales que sigan comprando los servicios de lavado y tinturado



16. ¿Cómo realiza UD. o su empresa el pago de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir?

En el Gráfico # 23 se puede observar que el 79,51% de los clientes paga los servicios de lavado y tinturado con crédito a 30 días, el 9,84% cancela con crédito a 60 días, el 4,10% cancela una parte de contado y el resto con crédito menor a 30 días, un 4,10% paga al contado, y el 2,46% con cheque.

Gráfico 23: Formas de pago en Procesos y Colores



En el Anexo # 7 se encuentra la tabulación de los resultados obtenidos dentro del cronograma señalado para la realización del estudio de mercado.

3.4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

El análisis de los datos se llevaron a cabo usando el programa estadístico Statgraphics 5,0. El tipo de estadística utilizada y tipo de análisis estadístico fue de tabulaciones cruzadas y análisis de varianza para probar las hipótesis con los diferentes factores que influyen en los servicios de lavado y tinturado de prendas de vestir. Para aprobar o rechazar las hipótesis, se utilizó la chi cuadrada y se estableció el nivel de significancia de $p < 0.1$. Se utilizaron las tablas de frecuencia para desarrollar los objetivos de la investigación (Ver Anexo # 21)

H_1 La frecuencia de demanda se relaciona con la ubicación geográfica de los clientes de Procesos y Colores.

Para desarrollar la estadística al presente problema de investigación de mercado, se analizó la ubicación de los clientes y la frecuencia de compra del servicio de lavado y tinturado. Según los datos del Cuadro # 19 parece que no, puesto que el 68% de los clientes tiene una frecuencia semanal.

CUADRO 20: Ubicación de clientes por frecuencia de compra

	FRECUENCIA			TOTAL
	Semanal	Quincenal	Mensual	
Norte	48 39,34%	12 9,84%	2 1,64%	62 50,82%
Sur	10 8,20%	5 4,10%	1 0,82%	16 13,11%
Valle de los Chillos	3 2,46%	3 2,46%	0 0,00%	6 4,92%
Ambato	5 4,10%	2 1,64%	0 0,00%	7 5,74%
Cuenca	1 0,82%	1 0,82%	0 0,00%	2 1,64%
Guayaquil	1 0,82%	1 0,82%	0 0,00%	2 1,64%
Otavalo	2 1,64%	0 0,00%	0 0,00%	2 1,64%
Pelileo	13 10,66%	11 9,02%	1 0,82%	25 20,49%
TOTAL	83 68,03%	35 28,69%	4 3,28%	122 100,00%

En el programa estadístico Statgraphics 5.0 se realizó la prueba de hipótesis chi cuadrada, y a un nivel del 0,10 no se puede rechazar la hipótesis nula, por cuanto el nivel de significancia es menor a la probabilidad asociada de chi cuadrada (0,775), ver Cuadro # 20, es decir, no existe relación entre la ubicación geográfica de los clientes de Procesos y Colores vs. la frecuencia de compra de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.

CUADRO 21: Prueba chi cuadrada (Preg. 2 y4)

Prueba Chi Cuadrada		
Chi Cuadrada	GL	Prob. De Chi
9,82	14	0,775

H_2 La lealtad de los clientes de Procesos y Colores no está relacionada con el tiempo pactado para la entrega de los servicios de lavado y tinturado.

A continuación se muestra el análisis estadístico para determinar la existencia de la relación de la lealtad de los clientes con Procesos y Colores con el tiempo de entrega de las prendas lavadas y tinturadas; para esto se realizó el estudio de tabulaciones cruzadas y mediante la prueba chi cuadrada proporcionada por el programa estadístico Statgraphics, se concluye que no se rechaza la hipótesis nula ya que el 0,10 de nivel de significancia es menor que la probabilidad asociada de chi cuadrada (0,2406), y como no existe relación con la variable tiempo de entrega, se asume que los clientes de Procesos y Colores acuden a otra empresa de lavado y tinturado por otra razón.

CUADRO 22: Empresas de lavado y tinturado por tiempo de entrega

CLIENTES	A tiempo	Retrasada	TOTAL
Procesos y Colores	9 7,38%	70 57,38%	79 64,75%
Ecuallavados	1 0,82%	6 4,92%	7 5,74%
Tintulav	1 0,82%	11 9,02%	12 9,84%
Makamba	6 4,92%	13 10,66%	19 15,57%
Sunnytec	1 0,82%	4 3,28%	5 4,10%
TOTAL	18 14,75%	104 85,25%	122 100,00%

H_3 : El nivel de satisfacción no influye para que los clientes actuales recomienden a nuevos clientes para Procesos y Colores.

Para el análisis de la presente hipótesis se realizó la tabulación cruzada con las dos variables, es decir, satisfacción de la calidad del servicio y la probabilidad de recomendar un nuevo cliente. Se tomaron en cuenta dentro de la satisfacción del cliente las escalas 1, 2, 4 y 5 a excepción de la escala 3 considerada neutra. En el Cuadro # 22 se presenta la tabulación cruzada de los resultados.

CUADRO 23: Nivel de satisfacción por recomendación a nuevos clientes

	Probable	Muy Probable	Sumamente Probable	TOTAL
INSATISFECHO	3 3,06%	16 16,33%	3 3,06%	22 22,45%
SATISFECHO	1 1,02%	41 41,84%	20 20,41%	62 63,27%
MUY SATISFECHO	0 0,00%	11 11,22%	3 3,06%	14 14,29%
TOTAL	4 4,08%	68 69,39%	26 26,53%	98 100,00%

Mediante la prueba de hipótesis de chi cuadrada se rechaza la hipótesis nula, puesto que la probabilidad asociada (0,0611) según Cuadro # 23 originada en el programa Statgraphics es menor que el nivel de significancia (0,10). En conclusión no se rechaza la hipótesis nula porque a mayor satisfacción mayor probabilidad que los clientes actuales recomienden a nuevos clientes.

CUADRO 24: Prueba chi cuadrada (Preg. 13 y14)

Prueba Chi cuadrada		
Chi cuadrada	GL	P-Value
9	4	0,0611

3.4.2.1. Otros factores que se tienen en cuenta para el estudio

H_4 La ubicación geográfica de los clientes no requiere de los mismos factores o motivos al momento de la elección de la empresa Procesos y Colores para que realice los servicios de lavado y tinturado.

Se realizó el mismo análisis (tabulaciones cruzadas) para determinar la existencia de relación de las dos variables y mediante el programa Statgraphics se concluye que sí se rechaza la hipótesis nula, por cuanto la probabilidad asociada (0,0321) es menor al nivel de significancia (0,005), es decir, los clientes de Procesos y Colores requieren de la mismas características de servicio sin importar su ubicación.

CUADRO 25: Ubicación de clientes por características de elección a Procesos y Colores

	Calidad del servicio	Confiabilidad	Reconocimiento de marca	Precio	Entrega a domicilio	Ubicación	Facilidades de pago	TOTAL
Norte	25 20,49%	23 18,85%	7 5,74%	1 0,82%	0 0,00%	4 3,28%	2 1,64%	62 50,82%
Sur	7 5,74%	4 3,28%	0 0,00%	0 0,00%	5 4,10%	0 0,00%	0 0,00%	16 13,11%
Valle de los Chillos	3 2,46%	1 0,82%	1 0,82%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 0,82%	6 4,92%
Ambato	2 1,64%	3 2,46%	2 1,64%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	7 5,74%
Cuenca	2 1,64%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	2 1,64%
Guayaquil	1 0,82%	1 0,82%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	2 1,64%
Otavalo	2 1,64%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	2 1,64%
Pelileo	13 10,66%	9 7,38%	1 0,82%	2 1,64%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	25 20,49%
TOTAL	55 45,08%	41 33,61%	11 9,02%	3 2,46%	5 4,10%	4 3,28%	3 2,46%	122 100,00%

Cabe señalar que la calidad del servicio y la confiabilidad, son las características de mercado que mayor puntaje tienen en los clientes del servicio de lavado y tinturado, en el Cuadro # 24 se puede observar que de los 122 clientes encuestados 55 de ellos (45,08%) prefieren la calidad del servicio y el 36,61%, es decir, 41 clientes manifestaron que la confiabilidad es la característica de mercado que hacen que ellos sigan trabajando con la empresa Procesos y Colores.

H₅ La ubicación geográfica de los clientes de Procesos y Colores difiere con la satisfacción en la calidad del servicio.

De acuerdo al análisis realizado por medio de tabulaciones cruzadas y tal como se puede observar en el Cuadro # 25 originado por el programa Statgraphics se concluye que en la prueba chi cuadrada no se puede rechazar la hipótesis nula puesto que la probabilidad asociada (0,7661) de chi cuadrada es mayor que el nivel de significancia (0,10). Por lo tanto en la actualidad la ubicación, si difiere en el nivel de satisfacción de los clientes de Procesos y Colores.

CUADRO 26: Ubicación de clientes por nivel de satisfacción

VARIABLE	INSATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL
Norte	15 15,31%	27 27,55%	9 9,18%	51 52,04%
Sur	2 2,04%	8 8,16%	2 2,04%	12 12,24%
Valle de los Chillos	1 1,02%	2 2,04%	0 0,00%	3 3,06%
Ambato	0 0,00%	5 5,10%	0 0,00%	5 5,10%
Cuenca	0 0,00%	2 2,04%	0 0,00%	2 2,04%
Guayaquil	0 0,00%	1 1,02%	0 0,00%	1 1,02%
Otavalo	1 1,02%	1 1,02%	0 0,00%	2 2,04%
Pelileo	3 3,06%	16 16,33%	3 3,06%	22 22,45%
TOTAL	22 22,45%	62 63,27%	14 14,29%	98 100,00%

H_6 El nivel de satisfacción de los clientes de Procesos y Colores es igual dentro de las áreas comercial, operacional, recepción/atención telefónica y administración/cobranzas.

En el Cuadro # 26 se presentan los resultados del análisis de varianza hecho en el programa Statgraphics. La razón de F es 10,32 con 3 y 340 gl, da como resultado una probabilidad de 0,000. Debido a que la probabilidad asociada es menor que el nivel de significancia de 0,05, se rechaza la hipótesis nula por cuanto las medias de las cuatro áreas o departamentos de la empresa Procesos y Colores en estudio son diferentes, y concluimos que el nivel de satisfacción es variado, por ejemplo el área de cobranzas tiene menor nivel de satisfacción (3,11538) y el área con mejor de nivel de satisfacción para los clientes es la recepción/atención telefónica.

CUADRO 27: Comparación de medias en las áreas de estudio

Análisis de varianza					
Fuente de variación	Suma de cuadrados	GL	Cuadrado Medio	Razón de F	Prob. De F
Entre grupos	27,4723	3	9,15743	10,32	0,000
Dentro de grupos (error)	301,586	340	0,887017		
TOTAL	329,0583	343			
MEDIAS DE CELDAS					
Nivel de satisfacción	Conteo	Media			
Área Comercial	93	3,68817			
Área Operativa	87	3,45977			
Recepción / Atención Telefónica	86	3,89535			
Administración / Cobranzas	78	3,11538			
TOTAL	344	3,55233			

3.4.3. INFORME DE RESULTADOS

Los hallazgos más relevantes de la investigación realizada a clientes de Procesos y Colores se resumen en el planteamiento de las hipótesis:

En lo que se refiere a la primera hipótesis en la que considera la frecuencia de compra de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir sí existe relación directa con la ubicación geográfica de los clientes de Procesos y Colores, es rechazada según la prueba chi cuadrada, ya que la frecuencia no está relacionada con la variable ubicación de los clientes y más bien se concluye que la compra es semanal sin importar la ubicación geográfica, es decir, sector de la ciudad de Quito u otra ciudad del país.

A sí mismo, analizando la segunda hipótesis, la cual busca demostrar que los clientes actuales de la empresa Procesos y Colores, la lealtad no está relacionada con el tiempo pactado para la entrega de los servicios de lavado y tinturado, puesto que según el estudio de mercado el 85% recibió atrasada las prendas lavadas y tinturadas, pero el incumplimiento en el tiempo de entrega de los servicios de lavado y tinturado no es la razón para buscar otra empresa de lavado y tinturado; y más bien parece ser que los clientes actuales buscan otra empresa de lavado y tinturado por la cercanía de aquella empresa con los clientes, puesto que de acuerdo a resultados de la investigación realizada 23 de 43 clientes que acuden a otra empresa para lavar y tinturar sus prendas de vestir son de provincia, específicamente de las ciudades de Ambato y Pelileo, esta última líder en la confección de prendas de vestir a nivel nacional.

En la tercera hipótesis planteada sí el nivel de satisfacción actual no influye para que los clientes actuales recomienden a nuevos clientes para la empresa Procesos y Colores, el resultado del análisis de la prueba chi cuadrada es que mayor nivel de satisfacción mayor probabilidad de recomendar a nuevos clientes.

Otros factores que se consideraron para pruebas de hipótesis fue sí la ubicación geográfica de los clientes no requieren de los mismos factores para elegir

Procesos y Colores frente a otras del sector de lavado y tinturado. El resultado de la prueba de hipótesis es que los clientes necesitan de las mismas características o factores al momento de la elección de la empresa Procesos y Colores para que realice los servicios de lavado y tinturado, según resultados del estudio de mercado la calidad del servicio, la confiabilidad y el reconocimiento de la marca son las importantes.

Respecto a la ubicación geográfica de los clientes de Procesos y Colores difiere con la satisfacción en la calidad del servicio. De acuerdo a los resultados obtenidos en esta hipótesis existen diferencias en el nivel de satisfacción de los clientes según su ubicación geográfica u origen.

El nivel de satisfacción de los clientes de Procesos y Colores es igual dentro de las áreas comercial, operacional, recepción/atención telefónica y administración/cobranzas. Al analizar esta hipótesis mediante prueba de varianzas se concluye que no existe una igualdad en el nivel de satisfacción proporcionado por cada una de las áreas o departamentos involucrados dentro del proceso de atención a los clientes.

Dentro del área o departamento Comercial se determinó que el servicio postventa genera en promedio una satisfacción de 2,15 dentro de una escala de 5 puntos, convirtiéndose en un factor negativo para la satisfacción de los clientes y además los otros factores tales como atención al cliente, asesoramiento técnico, rapidez de respuesta, relación precio/calidad y tiempo de entrega no obtienen un nivel alto de satisfacción para los clientes.

Otro hallazgo importante en el estudio de mercado realizado a los clientes de la empresa Procesos y Colores, es que el 50% de encuestados señalaron que cuentan con más de 12 años de existencia en el negocio de confección de prendas de vestir.

CAPÍTULO 4

MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

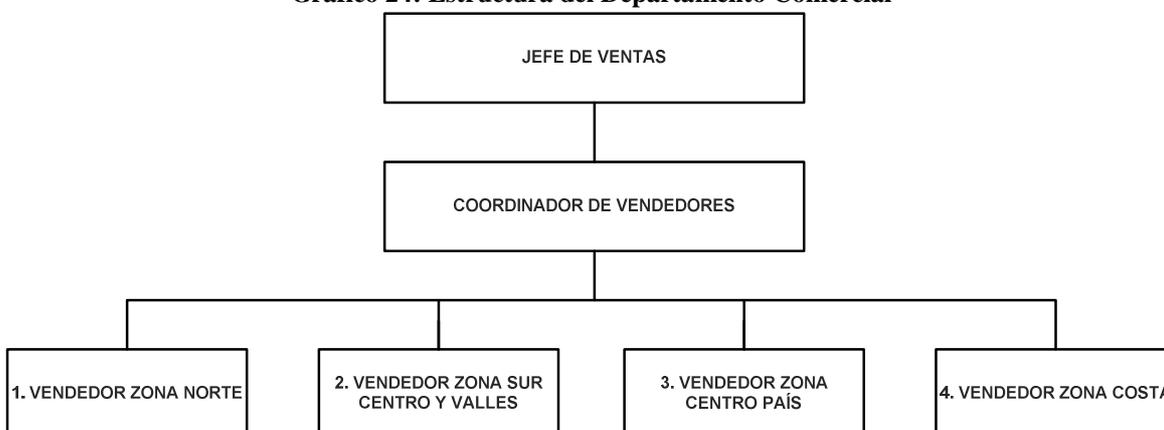
4.1. DIRECCIÓN COMERCIAL

En el nuevo modelo de gestión comercial, que se ha desarrollado en la presente tesis pone énfasis en el logro de la eficiencia y eficacia del proceso comercial en la empresa Procesos y Colores. Para lo cual el departamento comercial tendrá que aplicar el modelo diseñado con las políticas a corto y largo plazo, las estrategias seleccionadas, la integración de todas las actividades de la empresa, y encaminar sus esfuerzos para satisfacer a sus clientes y obtener una ganancia mediante tres aspectos fundamentales: orientación al cliente, esfuerzo total de la empresa, ganancia como objetivo. Cabe indicar que la hipótesis central del trabajo de investigación queda validada con el desarrollo de este capítulo

4.1.1. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

Como resultado del estudio de mercado y asumiendo las orientaciones de los directivos de la empresa, la estructura del departamento comercial quedaría de la siguiente manera:

Gráfico 24: Estructura del Departamento Comercial



4.1.2. ZONAS Y RUTAS DE VENTAS

Las zonas y rutas de ventas se han establecido en función de la base de datos de los clientes, tal como se puede ver en el Anexo # 19, para mostrar una imagen positiva como empresa organizada; aumentar la efectividad de la fuerza de ventas y asegurar una mejor cobertura del mercado.

Las zonas de ventas para la empresa Procesos y Colores son las siguientes:

- **Zona 1 - Quito Norte**

Comprende la geografía norte de la ciudad de Quito, desde Calderón hasta la Av. Mariana de Jesús, desde la avenida Occidental y hacia el Oriente la avenida Eloy Alfaro.

- **Zona 2 - Quito Sur Centro y Valles**

La zona 2 comienza con la limitación de la zona 1 hasta el Sur de la ciudad de Quito y además los valles de los Chillos y Tumbaco.

- **Zona 3 - Centro País y Provincias del Norte**

Las provincias de Cotopaxi, Tungurahua e Imbabura

- **Zona 4 – Zona Costa**

La zona 4 está conformada por Santo Domingo, la provincia del Guayas, El Oro y Cuenca.

4.1.3. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

- Gestionar con enfoque al cliente y mercado, los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir para lograr una mayor nivel de satisfacción en atención al cliente, asesoramiento técnico, rapidez de respuesta, servicio postventa, relación precio calidad y tiempo de entrega.
- Fortalecer y promocionar la imagen de la empresa, y la confiabilidad en la calidad de los trabajos de lavado y tinturado.
- Incrementar los niveles de calidad de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.
- Alcanzar un alto nivel de especialización y profesionalismo en la actividad de comercialización de los servicios de lavado y tinturado.
- Analizar constantemente el perfil de los clientes y la mejora del conocimiento de la cartera.
- Optimizar los procesos de negociación y codificación de nuevos clientes.

4.1.4. POLÍTICAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LAVADO Y TINTURADO.

- Incrementar la participación de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir en el mercado local y nacional.
- Aumentar los niveles de satisfacción de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.

- Desarrollar formas de integración (alianzas, cooperación, asesoramiento) entre Procesos y Colores; y las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir.
- Aumentar el nivel de especialización de la fuerza de ventas dentro de las zonas de influencia comercial en prendas de vestir.
- Incrementar las ventas de los servicios de lavado y tinturado mediante investigaciones frecuentes para dar respuestas a las demandas del mercado.

4.1.5. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

- Desarrollar el Programa Anual de Ventas del Departamento, de acuerdo a las políticas de comercialización establecidas.
- Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.
- Organizar, coordinar y supervisar las actividades del coordinador de vendedores y la fuerza de venta, programando sus rutas e instrucciones de trabajo.
- Diseñar estrategias de ventas diferentes a las tradicionales para cumplir con las exigencias y expectativas de los clientes.
- Promover y difundir a través de la fuerza de ventas las novedades y tendencias de nuevos servicios de lavado y tinturado.
- Mantener actualizados los contratos y/o cartas de convenios de la cartera de clientes.

- Recibir y dar seguimiento a las solicitudes de crédito

- Rendir informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales a la Gerencia General realizadas en el Departamento.

4.1.6. SEGMENTOS DE MERCADO DE PROCESOS Y COLORES.

Los servicios de lavado y tinturado en Procesos y Colores están dirigidos a empresas que se dedican a la confección de prendas de vestir, y dichas prendas deben poseer ciertas características de textura y grado de composición de algodón. Por tal razón, la segmentación en los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir se han determinado en base a las características del servicio, por cuanto Procesos y Colores forma parte de la cadena de producción en las pequeñas y grandes empresas de confección de prendas de vestir.

Los segmentos de mercado son los siguientes:

- a). Procesos alternativos de lavado y tinturado
- b). Procesos tradicionales de lavado y tinturado
- c). Procesos diferenciados de lavado y tinturado
- d). Procesos manuales de lavado y tinturado
- e). Procesos reactivos de lavado y tinturado
- f). Procesos varios de lavado y tinturado

a) Procesos Alternativos

Este tipo de proceso se caracteriza por ser poco agresivos, precios bajos (0,55 centavos de dólar) y encogimientos mínimos.

Lavado Suavizado.- Proceso encaminado a proporcionar un tacto agradable en la mayoría de telas como gabardina, tejido de punto y tejido plano.

Antique.- Tratamiento dirigido a producir un efecto de contraste en telas Denim y sus mezclas respectivas con licra, se obtiene un matiz brillante y realiza los siguientes tonos:

Silver Stone # 1 Tono Oscuro

Silver Stone # 3 Tono Medio

Silver Stone # 5 Tono Claro

Stone Bleach.- Proceso con el cual se obtiene un contraste con mayor limpieza y brillo, este proceso solo se lo puede realizar en telas Denim rígidos (no telas stretch) y se realiza en tres tonos:

Stone Bleach # 1 Tono Oscuro

Stone Bleach # 3 Tono Medio

Stone Bleach # 5 Tono Claro

Stone Color.- Proceso dirigido a obtener un efecto de sucios en telas Denim y sus mezclas con licra en tres tonos:

Stone Color # 1- 000000 Tono Oscuro

Stone Color # 3 - 000000 Tono Medio

Stone Color # 5 - 000000 Tono Claro

Bleach Color.- Proceso encaminado a brindar un efecto de sucios en telas Denim rígidas (no telas stretch) se trabaja sobre tres tonos.

Bleach Color # 1- 00000 Tono Oscuro

Bleach Color # 3- 00000 Tono Medio

Bleach Color # 5- 00000 Tono Claro

Rain Color.- Con este proceso se obtiene un contraste sobre una tintura, en cualquier color, con este proceso no se puede obtener un color petróleo en telas stretch.

Old Color.- Proceso dirigido a telas crudas y se produce un contraste leve sobre una tintura en una variedad de colores.

b). Procesos Tradicionales

Los procesos tradicionales son aquellos que se han mantenido con la moda específicamente los jeans y su precio por prenda es de 1, 22 dólares.

STONE LESS.- Este proceso genera una decoloración sin efecto dirigido a tela Denim de onzaje bajo, no es aplicable a telas stretch, se obtiene cuatro tonos:

Stone Less Tono Natural

Stone Less # 1 Tono Oscuro

Stone Less # 3 Tono Medio

Stone Less # 5 Tono Claro

BIO STONE.- Proceso con el cual se obtiene un contraste no muy fuerte con un matiz brillante, aplicable a telas Denim rígidas (no stretch) se obtiene tres tonos:

Bio Stone # 1 Tono Oscuro

Bio Stone # 3 Tono Medio

Bio Stone # 5 Tono Claro

ENZYME WASH.- Este proceso proporciona un efecto delicado sin mayor contraste, conservando un matiz natural de acuerdo al tipo de tela, dirigido a telas de Denim rígidos y stretch. Se generan tres tonos:

Enzyme Wash # 1 Tono Oscuro

Enzyme Wash # 3 Tono Medio

Enzyme Wash # 5 Tono Claro

STONE WASH.- El efecto es un gran contraste en sus costuras y está encaminado para telas dirtys, Denim de color y Denim índigo más negro. Se elaboran tres tonos:

Stone Wash # 1 Tono Oscuro

Stone Wash # 3 Tono Medio

Stone Wash # 5 Tono Claro

STONE.- Proceso encaminado a obtener un contraste limpio con matices brillante, solo a telas Denim rígidos (no telas stretch), se obtiene tres tonos:

Stone # 1 Tono Oscuro

Stone # 3 Tono Medio

Stone # 5 Tono Claro

SUPER STONE.- Dirigido a procesar telas Denim y Denim con stretch se obtiene un contraste muy marcado y brillante, se trabajan tres tonos:

Super Stone # 1 Tono Oscuro

Super Stone # 3 Tono Medio

Super Stone # 5 Tono Claro

DESTROYER.- Es un proceso dirigido a telas Denim rígidas y con stretch en especial a telas de onzaje medio y alto, el efecto obtenido con este proceso es un matiz contaminado y con deterioro en bastas, pretinas y costuras, se obtiene tres tonos:

Destroyer # 1 Tono Oscuro

Destroyer # 3 Tono Medio

Destroyer # 5 Tono Claro

DIRTY.- Es un proceso con el cual se obtiene una variedad de colores (sucios) en telas de Denim y Stretch, con apariencia sucia fuertemente coloreados. Se trabaja en tres tonos de base:

Dirty # 1 AA

Dirty # 3 BB

Dirty # 5 CC

DINGY.- Es un proceso dirigido a telas Denim rígidas y con stretch, se obtiene un efecto de sucio, mediante una tintura ligera. Se trabaja en los tres tonos:

Dingy # 1-0000

Dingy # 3-0000

Dingy # 5-0000

SNOW.- Proceso con el cual obtenemos efecto con apariencia de sucio, partiendo de una base color celeste y matizándole muy levemente.

ICE.- Dirigido a telas Denim rígidas y con stretch, se obtienen tonos celeste claro sin mayor contraste.

SKY.- Proceso con el cual se obtiene un tono celeste sin mayor contraste, se pueden procesar telas Denim rígidas y con stretch.

STONE RAIN.- Tradicionalmente se lo denominaba stone escolar, encaminado a telas Denim rígidas y stretch, se obtiene un contraste leve en un tono oscuro.

NEVADO.- Proceso encaminado a obtener un contraste sobre una tintura, en una variedad de colores, se puede realizar el proceso en todo tipo de tela.

ACID WASH.- Proceso con el cual se obtiene un contraste muy agresivo dirigido para telas Denim de color, gabardinas, tejido de punto y tejido plano.

SKAY WASH.- Efecto de gran contraste encaminado a índigo rígido no stretch, se obtiene en tres tonos:

SKAY WASH # 1 TONO OBSCURO

SKAY WASH # 3 TONO MEDIO

SKAY WASH # 5 TONO CLARO

AGED WASH.- Se obtiene un contraste muy agresivo, conservando la intensidad del índigo, encaminado para telas índigos rígidas y stretch.

AGED WASH # 1 TONO OBSCURO

AGED WASH # 3 TONO MEDIO

AGED WASH # 5 TONO CLARO

c). Procesos Diferenciados

Estos procesos son muy agresivos de aspecto visual muy agradable dirigido al mercado exigente y el precio por prenda en este proceso es de 1,32 dólares.

AMERICAN STONE.- Proceso que ocasiona un efecto muy especial, en telas Denim con stretch y Denim rígido, el contraste es muy agresivo y presenta un matiz natural levemente grisáceo dependiente del tipo de tela. Es un proceso muy agresivo que produce un leve deterioro de botas y pretinas, se obtienen tres tonos:

AMERICAN STONE # 1 TONO OBSCURO

AMERICAN STONE # 3 TONO MEDIO

AMERICAN STONE # 5 TONO CLARO

AMERICAN WASH.- Proceso con el cual se obtiene un gran contraste, mayor cantidad de índigo en la prenda, mínima cantidad de contaminación de la trama y bolsillo. Se obtiene un matiz limpio y brillante, en su procesamiento se emplean

auxiliares textiles de alta calidad. Telas Denim recomendadas para este proceso son aquellos que no tengan stretch.

Por ser un proceso muy agresivo se aprecia un deterioro en botas y pretinas (picado). Se procesan en tres tonos:

AMERICAN WASH # 1 TONO OBSCURO

AMERICAN WASH # 3 TONO MEDIO

AMERICAN WASH NO. 5 TONO CLARO

AMERICAN COLOR.- Dirigido a telas crudas, se obtiene un efecto de envejecido marcado en costuras, variedad de colores, poseen gran solidez.

AMERICAN DEEP.- Dirigido a telas denim-índigo rígidos y stretch de coloración bien oscura, el efecto que se obtiene es un contraste del índigo deformado en su matiz, se elabora en dos tonos (azul y medio).

AMERICAN DEEP No. 00000-1

AMERICAN DEEP No. 00000-3

AMERICAN DIRTY.- Dirigido a telas denim rígidas y stretch, el efecto que se obtiene con este proceso es de mantener la mayor cantidad de índigo en los tres tonos con una mínima tonalidad de sucio.

AMERICAN DIRTY # 1-00000

AMERICAN DIRTY # 3-00000

AMERICAN DIRTY # 5-00000

AMERICAN DYE.- Dirigido a telas denim rígidos, stretch y telas metálicas, se obtiene un efecto similar a un tono sucio con mayor solidez, como característica especial se observa que en las telas metálicas (trama o urdido de poliéster) pierden brillo.

AMERICAN DYE # 1-00000

AMERICAN DYE # 3-00000

AMERICAN DYE # 5-00000

AMERICANINO.- Proceso dirigido todo tipo de tela se obtiene un contraste muy marcado sobre una tintura en cualquier color.

d). Procesos Manuales

Estos son elaborados manualmente y de prenda en prenda, permite personalizar las prendas y el precio es de 1,00 dólar.

HANDY BRUSH (HD).- Efecto de decoloración física localizada por medio de cepillo.

SAND BLAST (SB).- Efecto de acción química con el cual se obtiene una decoloración localizada.

MANUAL BLAST (MB).- Efecto de acción física con el se obtiene una decoloración localizada.

CHEMICAL BLAST (CH).- Es una coloración localizada de muy buena solidez por acción química.

DEGRADADO (DG).- Proceso con el cual se obtiene una decoloración gradual de una prenda dirigido a telas de índigo.

CRAQUELADO (CQ).- Es un efecto de quiebres los cuales se produce por acción física – química.

DEVORE (DV).- Es una destrucción localizada de ciertas fibras por acción química.

STROKE (TK).- Efecto localizado en ciertas partes de la prenda, el cual se obtiene mediante costuras, las cuales están definidas por el cliente.

CORTES (CT).-Es un efecto localizado, mediante acción física.

GROOVE (GR).-es un efecto con el cual se obtiene arrugas permanente mediante auxiliares muy especiales.

WHISKER (bigotes - WH).-es un efecto el cual simula pliegues naturales en la prenda, esto se consigue mediante acción química o física.

CORROSIÓN (RR).- Efecto que proporciona una decoloración de ciertas partes de la prenda.

RESERVA (RV).- Es un proceso en el cual en una tintura no se colorean ciertas partes por acción del producto de reserva, esto está encaminado a un diseño, como alternativa se obtiene el efecto contrario de una tintura localizada de mayor intensidad.

BROCHAZOS (BZ).- Efecto de decoloración o coloración por componentes químicos.

PULVERIZADO (PZ).- Proceso con el cual se obtiene un mejor tacto.

NATURAL FRESH (NF).- Proceso con el cual se le otorga a la prenda un efecto aromático impregnado, esta la acción del aroma no es permanente.

MARMOLEADO (MM).- proceso manual de tintura con diseño exclusivo prenda a prenda.

PULVERIZADO (PL).- Proceso semimanual por medio de spray.

SPARKLING (SP).- Decoloración o coloración localizada mediante pliegues.

e). Procesos Reactivos

Son procesos de coloración en infinidad de colores y el precio por prenda en Procesos y Colores es de 1,75 dólares.

TEÑIDO ALFA.-Teñido brillante de muy buena calidad, excelente solidez al frote, a los lavados, se puede obtener una amplia gama de colores ya establecidos.

TEÑIDO BETA.- Teñido brillante de alta calidad y solidez, se obtiene una gran gama de colores ya establecidos.

TEÑIDO OMEGA.- Teñido brillantes de muy buena calidad y excelente solidez al frote a la luz al lavado, colores ya establecidos.

TEÑIDO PRIMMA.- Teñidos brillantes de muy buena calidad y buena solidez, colores ya establecidos.

TEÑIDO SHERRY.- Teñidos con una amplia gama de colores de muy buena solidez al frote, a la luz y al lavado, colores ya establecidos.

GAMMA.- Teñidos de buena solidez e infinidad de tonos, se puede trabajar en base a PANTONE TC.

TEÑIDOS DELTA.- Es un teñido brillante, existe una amplia gama de colores su solidez al frote y a la luz solar no es muy buena. Su costo es económico, en tonos ya establecidos y nuevos desarrollos.

SIGMA.- Teñido no brillante ni limpio de buena solidez al frote. Limitada gama de colores.

VAGABUNDO.- Dirigido a telas APT crudas y ciertos tonos en base índigo. Se obtiene un look de envejecido en cualquier color.

ALL IN.- Se obtiene un efecto de envejecido en menor tiempo de proceso no se obtiene tonos intensos, dirigido a telas crudas.

Este tinturado presenta gran solidez a la luz, al lavado, al frote en seco, no presenta buena solidez al frote en húmedo. Este proceso es ideal para camisetas y camisas.

f). Procesos Varios

PRELAVADO.- Se obtiene un efecto de tacto agradable (no duradero) y el precio es de 0,40 centavos de dólar, se pueden procesar gabardinas, tejido de punto y tejido plano.

RINSE WASH.- Se realiza un proceso de suavizado con productos químicos que proporcionan al textil una sedocidad y un tacto agradable, con la apariencia duradera.

NATURAL WASH.- (Desengome suavizado) con este proceso se obtiene el color original de las telas y está dirigido para todo tipo de telas.

DOCKER.- Con este proceso se obtiene una apariencia de un leve envejecido, dirigido a telas gabardinas, tejido de punto y tejido plano.

AVIREX.- Con este proceso se obtiene una apariencia de envejecido aplicable a telas gabardinas, tejido de punto y plano.

CALVIN KEIN.- Es un proceso agresivo con lo que se obtiene un efecto de envejecido y en ciertas telas se obtiene una apariencia de aterciopelada, es aplicable a gabardinas, tejido de punto y plano.

4.2. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

4.2.1. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES

Para determinar el perfil del cliente y la mejora del conocimiento de la cartera es necesario realizar la segmentación, según base de datos y estudio de mercado se puede determinar dos tipos de criterios, uno general, relativo a las características del cliente y el otro, respecto a criterios estratégicos.

Por lo tanto, conformar la cartera de clientes puede constituirse en una valiosa herramienta para la dirección del departamento comercial y de la empresa, puesto que nos permitirá conocer más a fondo a los clientes respecto a las necesidades, deseos, comportamiento de compra antes y después de la adquisición de los servicios de lavado y tinturado, los atributos que definen la elección de compra en Procesos y Colores, como también cualquier otro aspecto importante para el cliente, es decir, la Cartera de Clientes es un documento, que va contener información relevante sobre los clientes actuales de la empresa y su comportamiento, para apoyar el proceso de diseño de estrategias y de toma de decisiones.

4.2.1.1. CRITERIOS GENERALES DE SEGMENTACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES.

De acuerdo con éste criterio la cartera de clientes geográficamente se encuentra segmentada de la siguiente manera:

- En la ciudad de Quito la empresa Procesos y Colores cuenta con 98 clientes, divididos en tres zonas:
 - ✓ 66 clientes en el norte de la ciudad de Quito
 - ✓ 22 clientes en el sur de la ciudad de Quito
 - ✓ 8 clientes en el valle de los Chillos

- En la provincia de Tungurahua la empresa tiene 53 clientes y domiciliados en las siguientes ciudades:
 - ✓ 19 clientes en la ciudad de Ambato
 - ✓ 34 clientes en el cantón Pelileo

- En el norte del país la empresa cuenta con 7 clientes domiciliados en la ciudad de Otavalo.

- En el Sur de país Procesos y Colores cuenta con clientes en Cuenca y Zaruma y la estructura es la siguiente:
 - ✓ 9 clientes en la ciudad de Cuenca
 - ✓ 2 clientes en el cantón Zaruma provincia del Oro

- En la costa se tiene los siguientes clientes:
 - ✓ 12 clientes en la ciudad de Guayaquil
 - ✓ 4 clientes de Santo Domingo de los Tsachilas

4.2.1.2. CRITERIOS ESPECÍFICOS DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA

La segmentación de la cartera de los clientes de Procesos y Colores respecto al comportamiento de compra, según estudio de mercado se presenta en tres segmentos, uno semanal, otro quincenal y mensual.

- Compra semanal 83 clientes

- 61 clientes de la ciudad de Quito
- 18 clientes de la Provincia de Tungurahua
- 2 clientes en Otavalo
- 1 cliente en Cuenca
- 1 cliente en Guayaquil

- **Compra quincenal 11 clientes**

20 clientes en Quito

13 clientes de la provincia de Tungurahua

1 cliente en Cuenca

1 cliente en Guayaquil

- **Compra mensual 4 clientes**

3 clientes de la ciudad de Quito

1 Provincia de Tungurahua

4.2.1.3. SEGMENTACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES POR LA LEY DE PARETTO.

También conocida como la Ley 80/20, que determina la existencia de la concentración de resultados en la base de clientes, según Anexo # 18. El resultado obtenido mediante esta herramienta es que el 20% de clientes, es decir, 37 clientes proporciona el 80% de los ingresos de acuerdo a la facturación del año 2008, por lo tanto Procesos y Colores no permanece en el mercado de lavado y tinturado por todos sus clientes, sino de esos 37 clientes que le generan una cantidad considerable de ventas. Cabe indicar que todo lo expuesto anteriormente se resume en el siguiente cuadro.

CUADRO 28: Segmentación de cartera de clientes (Paretto)

% CLIENTES	# DE CLIENTES	VENTAS	% VENTAS
80%	148	224365,21	20%
20%	37	877690,33	80%
TOTAL	185	1102055,54	

En función de las ventas subdividimos el 20% de los clientes en dos categorías:

Clientes A: Son considerados los mejores clientes, puesto que aproximadamente el 5% del total de clientes proporcionan alrededor del 43% de las ventas.

Clientes B: El 15% de esta clasificación de clientes, dejan aproximadamente el 37% de las ventas en Procesos y Colores.

Clientes C: Son el 80% de los clientes restantes de la cartera de clientes, ya que producen entre todos, sólo un 20% de las ventas.

Con esta segmentación se puede concluir que en la empresa Procesos y Colores, sus clientes no son iguales, puesto que la concentración de las ventas se encuentran en unos pocos clientes, tal como se puede observar en el siguiente cuadro de clasificación de clientes.

CUADRO 29: Clasificación de clientes

% CLIENTES	# DE CLIENTES	VENTAS	% VENTAS	CLASIFICACIÓN
5%	9	478242,71	43%	A
15%	28	399447,62	37%	B
80%	148	224365,21	20%	C
TOTAL	185	1102055,54	100%	

4.2.1.4. SEGMENTACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES EN BASE A LA SATISFACCIÓN.

Con el objeto de lograr el mayor enfoque al cliente y facilitar las operaciones y planificación de recursos, el diseño de la cartera de servicios preferidas por los clientes y la recuperación de la cartera de clientes descontentos, se plantea estudiar el pasado del perfil del cliente para poder mejorar el servicio para el cliente de hoy y las relaciones comerciales con el cliente del mañana.

En base a estas premisas se segmenta la cartera de clientes en cuatro tipos (Rehenes, Apóstoles, Terroristas y Mercenarios) en función de la satisfacción del servicio y el nivel de lealtad.

4.2.1.4.1. Cliente Terrorista

Son aquellos clientes que han comprado los productos o servicios de la compañía pero que no están ni satisfechos ni vinculados con la compañía¹⁴.

Por lo general son clientes que se quejan de la mala experiencia obtenida en la empresa, y por ende se convierten en referencias negativas para los actuales y potenciales clientes, ya que esta mala experiencia se debe principalmente a problemas internos generados en alguno de los procesos y actividades de la cadena de valor.

4.2.1.4.2. Cliente Rehén

Son aquellos clientes que han comprado los productos o servicios de la compañía y que no están satisfechos con la experiencia, pero están vinculados con la empresa, esto es, deben seguir utilizando los productos o servicios¹⁵.

4.2.1.4.3. Cliente Mercenario

Es el caso de clientes que se sienten satisfechos pero no están vinculados con la compañía. Están relativamente satisfechos con la experiencia de compra, pero están dispuestos a escuchar oferta de la competencia, y no sólo por precio, sino por cualquiera de los atributos tangibles o intangibles que la competencia les puede ofrecer¹⁶.

¹⁴ REAL, Gonzalo, Consolide sus Clientes, Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa, España, 2003, Pág. 8.

¹⁵ Op.cit, REAL, Pág. 9.

¹⁶ Op.cit, REAL, Pág. 9.

Dentro del grupo de clientes mercenarios sólo le falta un vínculo emocional para que este tipo de clientes sea perfecto para una determinada empresa.

4.2.1.4.4. Cliente Apóstol

La situación idónea es el cliente que, tras utilizar los servicios, queda satisfecho y vinculado¹⁷.

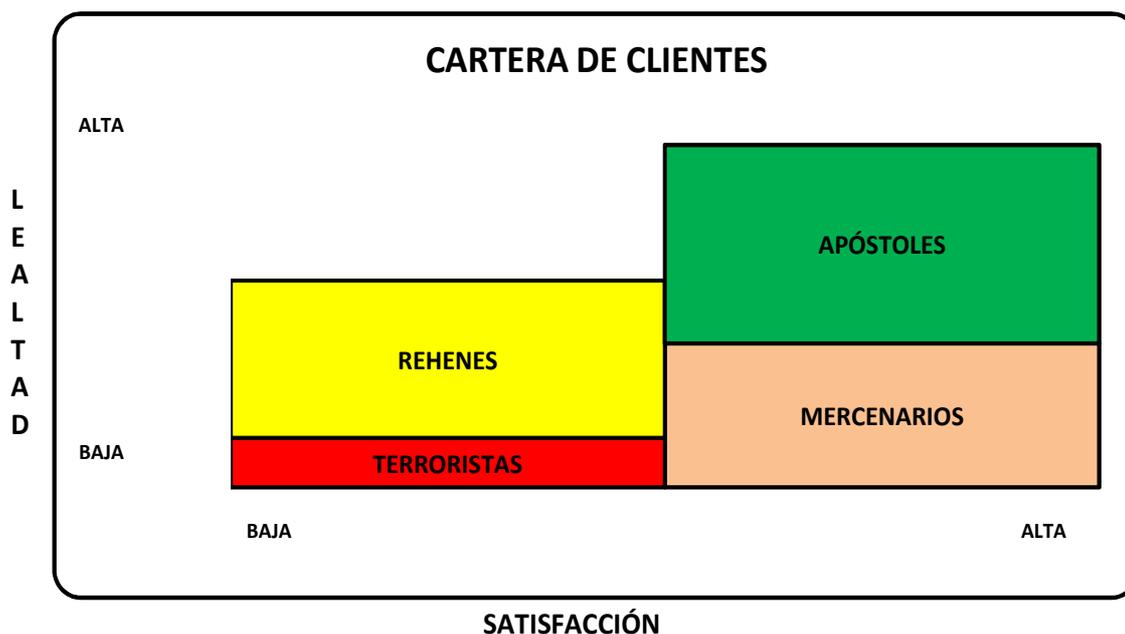
Estos clientes pasan a ser un apóstol de la empresa, por cuanto repiten constantemente sus compras, traen conocidos, proponen nuevas sugerencias y además comunican sobre los movimientos o actividades que realiza la competencia. Si la empresa cuenta con muchos clientes apóstoles, el negocio crece y logra resultados positivos, no solo por mayores ingresos sino, también, por menores costos de adquirir y servir. Por lo tanto los clientes apóstoles se convierten en un referente positivo para otros clientes potenciales.

Una vez estudiado los cuatro tipos de clientes según el Profesor Gonzalo Real del Instituto de Empresas de Madrid, España y posteriormente haber realizado la relación de tablas cruzadas en el programa Statgraphics 5,0 de las preguntas 6 y 13 se obtuvieron 11 clientes con la denominación de terroristas, 32 mercenarios, 35 rehenes y 44 clientes apóstoles.

En el Gráfico # 25 se muestra la estructura de la cartera de clientes de Procesos y Colores en cuatro casillas, tomando como base a la satisfacción y el nivel de lealtad, con el objeto de que la empresa Procesos y Colores conozca a fondo las necesidades de los segmentos de clientes y tener en cuenta qué es lo que se necesita cambiar o adecuar en los procesos o sistemas directamente involucrados con el cliente, a fin de lograr más apóstoles, puesto que éste grupo de clientes se caracteriza por ser fieles e incondicionales y además predicán y propagan el dogma, es decir, pasan hablando bien de la empresa y recomiendan a nuevos clientes.

¹⁷ Op.cit, REAL, Pág. 9.

Gráfico 25: Cartera de Clientes



Como resultado de la satisfacción y la lealtad se observa en el Gráfico # 26 la existencia de una relación exponencial, es decir, a mayor satisfacción en los clientes existe más retención y lealtad. En esta relación se encuentran tres grandes áreas o zonas que son:

Zona de deserción.- clientes pocos satisfechos y que están dispuestos a no volver a repetir la experiencia de compra con la compañía.¹⁸

Zona de indiferencia.- Se adscriben los clientes moderadamente satisfechos, cuya satisfacción está en sintonía con su nivel de expectativas.¹⁹

Zona de lealtad.- Engloba a todos los clientes muy satisfechos.²⁰

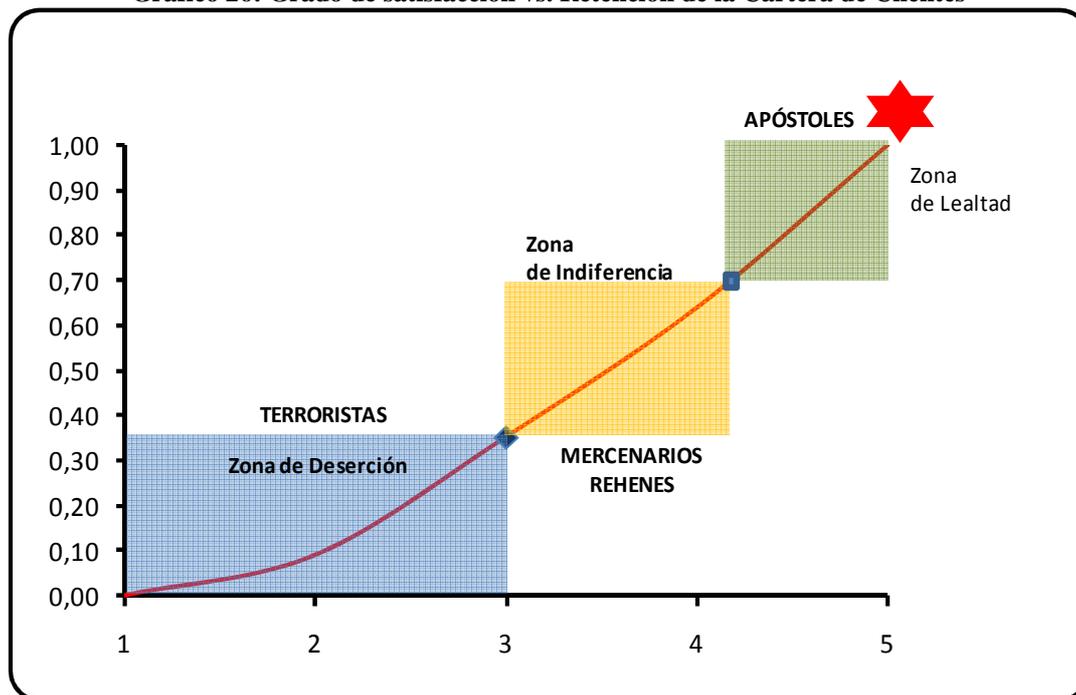
Lo que se ilustra en el gráfico # 26 es la clasificación de los clientes en tres zonas, siendo la zona de lealtad la más idónea para cualquier empresa, ya que engloba a todos los clientes que generalmente de forma espontánea generan referencias positivas referentes a los productos y/o servicios de la empresa de su confianza.

¹⁸ FRYDMAN, Andrés, *Gestión Comercial Efectiva*, Editorial El Ateneo, 2004.

¹⁹ Op.cit, FRYDMAN, Pág. 126.

²⁰ Op.cit, FRYDMAN, Pág. 126.

Gráfico 26: Grado de satisfacción vs. Retención de la Cartera de Clientes



4.3. ESTRATEGIA COMERCIAL

4.3.1. MISIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

Comercializar los servicios de lavado y tinturado en el entorno nacional y con la premisa de obtener un alto nivel de satisfacción en los clientes.

4.3.2. OBJETIVO COMERCIAL

Lograr un incremento sostenido anual en las ventas, con el objeto de afianzar el liderazgo dentro del sector de lavado y tinturado en prendas de vestir.

AÑO 2009: 1.890. 000 USD.

1.800.000 PRENDAS.

4.3.3. CONFORMACIÓN DE LA OFERTA.

Según trabajo realizado por la Corporación Financiera Nacional para la empresa Procesos y Colores, el número de unidades producidas mensuales y que se comercializan a las empresas de confección de prendas de vestir a nivel nacional y en el Cuadro # 29 se puede observar las estadísticas.

CUADRO 30: Prendas para ser tinturadas

EMPRESA	MTS	PXP	UNIDADES
VICUNHA	300.000	1,2	250.000
TINTUREXA	500.000	1,2	416.667
MULTITELAS	80.000	1,2	66.667
BROLING	150.000	1,2	125.000
OTROS	200.000	1,2	166.667
TOTAL UNIDADES			1.025.000

Fuente: CFN - Procesos y Colores

Del total de unidades producidas para ser lavadas y tinturadas, la empresa Procesos y Colores, cuenta aproximadamente con una participación del 12%, y con el objeto de cumplir con el objetivo planteado por el Departamento Comercial para el año 2009 se debe considerar además lo siguiente:

- Definir con todos los departamentos de Procesos y Colores, los servicios que conformarán la Cartera de Productos por grupo de clientes.
- Conformar la Cartera de Productos en los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir acorde a las características del mercado y tendencia de la moda.
- Seleccionar y apoyar la preparación de nuevos productos priorizando las necesidades de los clientes.

4.3.4. COMUNICACIÓN.

- Crear un sistema de promoción que incluya: Página Web, y visitas constantes a los clientes.

- Instrumentar como política que todo vendedor lleve la cartera de productos al lugar de visita.
- Crear mecanismos de comunicación con el cliente, logrando retroalimentar a la empresa Procesos y Colores, sobre la calidad del servicio que se brinda.
- Participar en ferias textiles nacionales y eventos de negociación.

4.3.5. DISTRIBUCION.

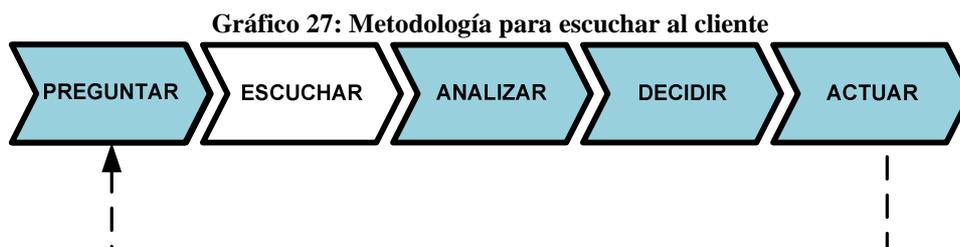
- Lograr que todas las actividades, respecto a la entrega de prendas lavadas y tinturadas a nivel local y nacional estén debidamente coordinadas para evitar retrasos y malestares en los clientes.
- Establecer la política de precios acorde al mercado y debidamente regulada para aquellas acciones en que Procesos y Colores no establece tarifas de entrega a domicilio.
- Conformar la Cartera de Clientes por segmentos.
- Lograr una activa participación de todos los departamentos en Procesos y Colores en la gestión de comercialización en coordinación con ventas.
- Fortalecer la estructura del departamento de ventas con enfoque al cliente.

4.3.6. CONTROL Y APOYO

Para ser eficaces en la tarea de seguimiento y evaluación del equipo de ventas, se debe contar con una serie de herramientas que nos ayuden a conseguir este objetivo; ya que de acuerdo a lo observado en Procesos y Colores, la información de los clientes es muy general, según la base de datos de la cartera de clientes.

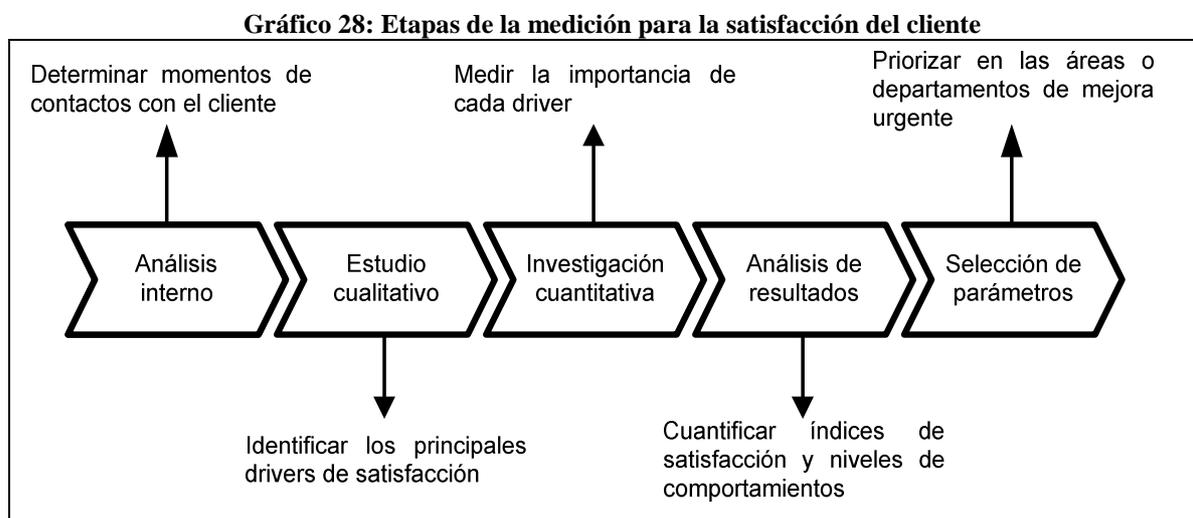
4.3.6.1. METODOLOGÍA PARA ESCUCHAR AL CLIENTE

En base a la segmentación elegida de la cartera de clientes, es decir, por tipos de clientes según nivel de satisfacción obtenida en el estudio de mercado se plantea un proceso continuo y realimentado de acciones enfocadas a cada tipo de clientes.



Por lo tanto Procesos y Colores deberá centrarse en una campaña dirigida a escuchar al cliente, para crear información de retorno desde el mercado, lo cual permita ajustar los planes de la empresa a las necesidades de los clientes. Además dentro del enfoque al cliente, será necesario conocer el nivel de satisfacción continuamente de los clientes y aumentar el conocimiento de las necesidades, prioridades y expectativas de los mismos, como también cuáles son las características del servicio de lavado y tinturado con mayor impacto en la satisfacción global al cliente.

Toda la información sugerida respecto a la satisfacción del cliente deberá ser analizada en una serie de etapas que se muestran en el siguiente gráfico:



- **Análisis interno**

- Realizar una lista de posibles parámetros
- Contemplar la visión de la empresa del conjunto de problemas del negocio
- Hacer aflorar las líneas de actuación actuales

- **Estudio cualitativo**

- Conocer las ideas que tienen los clientes
- Identificar qué es importante para el cliente
- Determinar los parámetros que se deben medir

- **Estudio cuantitativo**

- Medir la importancia que tiene cada parámetro
- Facilitar la selección entre parámetros importantes
- Realizar el análisis estadístico de los parámetros seleccionados

- **Análisis de resultados**

- Comparar la visión interna y la externa
- Priorizar la lista de los posibles parámetros a medir
- Comprobar los parámetros que realmente afectan a la satisfacción del cliente.

- **Selección de parámetros**

- Debe ser en número reducido y altamente significativo
- Deben influir en la fidelización del cliente
- Deben ser acordes con el tiempo
- Ser comparables con la competencia y con parámetros internos
- Se podrá actuar en base a ellos en la toma de decisiones

4.3.6.2. PROCESO COMERCIAL

a) CLIENTES ANTIGUOS

El vendedor tiene que seguir las rutas diariamente acompañado de un documento y en él cual se deben recoger los siguientes datos:

- Datos del cliente
- Frecuencia de visita
- Forma de pago y plazos
- Fecha de la última visita realizada
- La gama de productos que trabaja
- Cómo y en qué cantidad trabaja con la competencia

Esto nos permitirá evaluar:

- El tiempo transcurrido desde la última visita
- La rotación del producto/servicio en ese tiempo
- Tendencias del mercado

Por parte de los vendedores, la información recolectada se entregará diariamente en la oficina del Departamento Comercial de Procesos y Colores o se enviará semanalmente en caso de desplazamiento; tiene como finalidad conocer lo siguiente:

- La actividad diaria del vendedor
- Resultado de la gestión de ventas
- El grado de cobertura de los objetivos
- Gestión de cobros realizada
- Clientes nuevos conseguidos
- Productos vendidos
- Observaciones

El plan de rutas de cada vendedor deberá transformarse luego en un plan de acciones que permitan lograr el objetivo para todos los clientes en la empresa Procesos y Colores.

CUADRO 31: Acciones concretas para la cartera de clientes

Clientes	Objetivo	Acción	Frecuencia	Resultado esperado
CARTERA DE CLIENTES PROCESOS Y COLORES	Retener	Visitar a la empresa con un objetivo concreto de acuerdo a las potencialidades de nuevos negocios	Tres veces al año	Mayores ventas Venta de nuevos productos Incremento de la cartera de clientes
	Ventas Cruzada			
	Estimular frecuencia de compra			
	Referidos			
		Almuerzo en la empresa	Una vez al año	
		Contacto telefónico	Una vez por semana	
		Evento especial	Dos veces por año	

En el cuadro de acciones concretas para la cartera de clientes de la empresa Procesos y Colores se presenta un esquema en el cual se juntan, la clasificación de los cuatros grupos de clientes, las acciones concretas a ejecutarse y la programación de dichas acciones.

b) NUEVOS CLIENTES

Para el ingreso de nuevos clientes en la empresa Procesos y Colores, los vendedores deberán seguir el siguiente procedimiento:

- Llenar solicitud de cliente
- Llenar solicitud de crédito

En la solicitud de crédito se debe adjuntar la siguiente documentación:

- Carta comercial
- Copia de cedula del representante legal, Ruc, entre otros.
- Pagaré firmado

4.3.6.3. AUDITORÍAS DE VENTAS

Consistirá en un examen detallado de los resultados de las ventas, por producto, territorio de ventas, por vendedores, y por clientes; el análisis de las ventas en Procesos y Colores nos suministrará la respuesta en cuanto a: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? se ha vendido los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir y además la comparación de las cifras pronosticadas incluidas en la planeación de las ventas vs. las ventas alcanzadas.

La auditoria de ventas sugerida, es de tipo sistemática, ya que debe involucrar una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico del entorno macro y micro de la organización, los objetivos y estrategias de ventas y actividades de ventas específicos.

La periodicidad de la auditoria de ventas será mensual, donde se reunirán los integrantes de ventas para asimilar, discutir y desarrollar nuevos conceptos, relativos a la acción de ventas que se necesitan con el fin de ser cada vez más competitivos.

4.3.6.4. RELACIONES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL CON LAS OTRAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

Todas las funciones de Procesos y Colores deberán interactuarse armoniosamente para lograr los objetivos generales, puesto que éste nuevo modelo de Gestión Comercial se basa en la satisfacción y por ende la premisa de todos los departamentos será el cliente, para satisfacer las necesidades y expectativas de él. Por lo tanto el departamento Comercial tendrá que trabajar a través de otros departamentos como Producción, Recepción / Atención Telefónica y Administración / Cobranzas para dar forma a los aspectos cruciales de la satisfacción del cliente.

- **Producción**

El departamento de producción será el responsable de hallar formas prácticas de crear nuevos productos y nuevos procesos de lavado y tinturado en prendas de vestir como también obtener una alta calidad técnica, economía de costos, estandarización de fabricación, producción de productos correctos, y además la puntualidad en la entrega de las prendas de vestir lavadas y tinturadas, respecto al tiempo pactado con el cliente.

- **Recepción y Atención Telefónica**

El personal que se encuentra a cargo de la recepción y atención telefónica en el nuevo modelo de gestión comercial tendrá que brindar un trato personal y/o telefónica eficaz para el cliente, como también información clara y precisa sobre las inquietudes respecto a los avances de sus prendas de vestir, quejas u otro tipo de información que el cliente requiera.

- **Administración y Cobranzas**

Los ejecutivos de administración serán los responsables de obtener insumos con la calidad y en las cantidades correctas al menor costo posible y de acuerdo a los pronósticos de ventas. En las actividades de venta se deben evaluar los créditos según segmentación de la cartera de clientes y también se debe coordinar en conjunto las cobranzas con los vendedores, según rutas asignadas.

4.3.7. ESTRATEGIAS SUGERIDAS

La actividad comercial de la empresa de Procesos y Colores se ha visto limitada fundamentalmente por las debilidades y amenazas detectadas (Ver Anexos # 9 y 15) y según el análisis realizado que se encuentra en el Anexo # 22 y Cuadro # 17, sugiere la aplicación de una estrategia ofensiva con acciones encaminadas a:

- Desarrollar nuevos productos/servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.
- Incursionar en nuevos mercados.
- Permanencia en el liderazgo.
- Analizar la cartera de debilidades, buscando eliminarlas o en tal caso atenuarlas.

4.3.7.1. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA PROCESOS Y COLORES.

1. Contar con una oferta diversificada de productos/servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir que permitan responder a las necesidades específicas de los clientes actuales y potenciales. (OFERTA DIVERSIFICADA).
 - 1.1. Adecuar la oferta de lavado y tinturado, a partir de las tendencias de la moda y los estilos de tinturado en prendas de vestir para formar parte de la cartera de productos/ servicios a nivel local y nacional.
 - 1.2. Retener a los clientes actuales para transfórmalos en clientes vitalicios.
 - 1.3. Llevar a los clientes a que utilicen a la empresa Procesos y Colores como principal proveedor.
 - 1.4. Captar más clientes mediante la referencia de los actuales.
 - 1.5. Conformar la cartera de los productos/servicios por tipo de clientes y la cartera general de Procesos y Colores.
2. Desarrollar acciones que permitan orientar la oferta de los productos/servicios de lavado y tinturado en forma precisa (ORIENTAR LA OFERTA HACIA EL CLIENTE Y EL MERCADO).

- 2.1. Obtener información de los clientes de manera permanente y necesaria para establecer variantes de los productos/servicios que se orienten a las características y necesidades de los diferentes mercados.
- 2.2. Innovar en forma continua los tipos de lavado y tinturado en prendas de vestir en función de las demandas y exigencias del mercado.
3. Desarrollar diferentes estrategias de marketing para acercarse a un amplio número de clientes (NECESIDAD DEL MARKETING).
 - 3.1. Efectuar promociones adecuadas a las características particulares para cada tipo de cliente.
 - 3.2. Establecer una política de precios, tomando como referencia la competencia y la realidad de la economía nacional.
4. Establecer mecanismos eficientes de gestión de clientes (GESTIÓN EFICIENTE).
 - 4.1. Lograr una activa participación de todas las áreas de Procesos y Colores en la gestión de atención a clientes.
 - 4.2. Organizar y capacitar continuamente al equipo de ventas de la empresa Procesos y Colores.
 - 4.3. Realizar una gestión que integre en lo posible las diferentes categorías de servicios.
 - 4.4. Promover alianzas:
 - Entre Procesos y Colores y las empresas demandantes de los servicios de lavado y tinturado.
 - Con las Cámaras de la Pequeña y Mediana Empresa
 - Entre empresas de lavado y tinturado a nivel internacional

5. Diseñar programas de crédito y cobranzas. (GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS).

5.1. Realizar un estudio para seleccionar a los clientes con mayores posibilidades para la obtención de créditos.

5.2. Confeccionar un programa para recuperación de cartera.

4.3.8. SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN.

El sistema de retroalimentación utilizado para conocer la satisfacción del cliente es mediante el servicio de posventa que tendrá las siguientes funciones:

- Comunicación telefónica o realizar una visita al cliente después de la entrega de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.
- Encuestas al finalizar el servicio de lavado y tinturado.
- Analizar las dificultades detectadas con las principales áreas o departamentos que tienen contacto con el cliente para brindar los servicios de lavado y tinturado.

4.3.9. POLÍTICA DE MOTIVACIÓN Y REMUNERACIÓN DE VENDEDORES

Para que la fuerza de ventas en Procesos y Colores se encuentre motivada y dinamizada, es necesario configurar un plan de motivación que sea válido y alcanzable para los vendedores en su dura labor diaria como para la empresa.

Tomando como base lo observado en diferentes sectores y empresas, el proceso de motivación para Procesos y Colores debe comenzar con la comunicación de los objetivos, metas y resultados que deben alcanzar cada uno de los vendedores

según zonas asignadas, además otro de los planteamientos dentro del proceso de motivación a los vendedores es el tratarlos de la misma forma que la empresa espera que los vendedores traten a los clientes. También se debe considerar lo siguiente:

- Proveer todo tipo información solicitada por los vendedores para que realicen sus funciones de forma profesional.
- Mantenerles informados de los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos en las reuniones planificadas de trabajo.
- Alentar y reforzar los logros conseguidos.

4.3.9.1. SISTEMA DE REMUNERACIÓN

El sistema de remuneración para la fuerza de ventas en la empresa Procesos y Colores dentro del nuevo modelo de gestión comercial es el denominado variable, compuesta de una parte fija y la otra por comisión, puesto que el nuevo sistema de remuneración se basará en un estudio detallado de las ventas históricas de la empresa, es decir, el resultado de las auditorias de ventas propuesto en éste modelo. Cabe indicar que no solamente estarían variables de ventas dentro del sistema de remuneración seleccionado, ya que otras variables podrían ser clientes visitados, nuevos clientes, clientes encuestados entre otros.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en el presente trabajo investigativo se plantea a modo de conclusión lo siguiente:

- Los factores influyentes en el análisis del macroambiente del sector de lavado y tinturado son cinco: Sociocultural, Económicos, Tecnológicos, Medioambientales y Político Legal; los mismos que pueden afectar positiva o negativamente en el proceso de toma de decisiones y que además, cabe resaltar que el factor medioambiental no lo consideran relevante puesto que tienen una idea muy débil respecto a la cultura ambiental.
- Del análisis realizado de las cinco fuerzas competitivas de Porter se determinó que el nivel de competencia es alto, debido a que en el sector de lavado y tinturado en prendas de vestir se identificaron como principales competidores 4 empresas y que demuestran un alto nivel competitivo para Procesos y Colores, y respecto al ingreso de nuevos competidores no es latente ya que las barreras de entrada son poco atractivas.
- Siguiendo con el análisis externo del entorno, se detectaron oportunidades y amenazas como, posibilidad de lanzamiento de nuevos y exclusivos lavados y tinturados, apertura de nuevos mercados, buenas relaciones con proveedores, la no existencia de un sustituto cercano, programas económicos encaminados al desarrollo y crecimiento de la pequeña y mediana empresa, escasez de mano de obra calificada, cambios continuos de hábitos de consumo, alarmantes niveles de emigración, incremento y tendencia a la alza de insumos y materiales, la economía ecuatoriana está atravesando una etapa de

transición que genera incertidumbre, confusión y desconfianza, y la competencia ofrece servicios similares.

- Los Factores Claves de Éxito en el sector de lavado y tinturado en prendas de vestir son los siguientes: satisfacción de los clientes, excelencia en los productos, liderazgo de mercado, calidad, confiabilidad y liderazgo tecnológico.
- Del análisis interno realizado se determinó que Procesos y Colores cuenta con fortalezas tales como, alta calidad en la prestación del servicio de lavado y tinturado, la empresa dispone de suficiente capital de trabajo, amplia experiencia en el servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir y Procesos y Colores cuenta con una excelente imagen y renombre en el sector, así mismo debilidades como, estructura organizacional inadecuada, alta deserción del personal operativo, inexistencia de herramientas apropiadas para la planeación, dirección y control en ventas, deficiente manejo de documentos generales, personal poco experimentado y la gestión de crédito y cobranza se lleva a cabo de una manera no técnica.
- De la investigación de mercado se puede concluir que Procesos y Colores tiene un nivel de satisfacción neta en cuanto a la calidad del servicio del 44,26%, originado por la no estandarización del servicio en los departamentos que tienen contacto directo con el cliente y el proceso productivo, tal es el caso que el departamento o área recepción y atención telefónica cuenta con el 59,02%, seguido del departamento Comercial con el 48,36%, Producción con el 33,61% y administración y Cobranzas con el 14,75% de satisfacción neta.
- Respecto al conocimiento sobre la cartera de clientes se realizó un análisis general y otro estratégico, y con el objeto de lograr un enfoque al cliente y mercado, la segmentación elegida para Procesos y Colores se basa en la satisfacción, para lo cual se conformo la cartera de clientes en cuatro tipos: Rehenes, Apóstoles, Terroristas y Mercenarios.

- Las estrategias de comercialización en el nuevo Modelo de Gestión Comercial están direccionadas hacia la oferta diversificada, la oferta hacia el cliente y el mercado, la necesidad de marketing, la gestión eficiente, como también una gestión de crédito y cobranzas.
- Se ha logrado cumplir el objetivo de este trabajo de investigación, mediante el desarrollo de un nuevo modelo de gestión comercial enfocado al cliente y mercado, altamente flexible y de permanente retroalimentación, actualización y basada en un sistema de remuneración para que la fuerza de ventas se encuentre motivada, lo cual constituye una opción válida para el logro de los fines institucionales en Procesos y Colores.

5.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se consideran oportunas en este trabajo de investigación son:

- Para la implementación del Modelo de Gestión Comercial en Procesos y Colores, se recomienda la revisión periódica de éste, mediante los sistemas de control descritos para su aplicación, para de esta manera contribuir a la eficiencia y eficacia en la gestión de ventas.
- Capacitar continuamente a todo el personal en Procesos y Colores en temas referentes a la calidad del servicio, atención y satisfacción al cliente.
- Es recomendable realizar un servicio de postventa con el fin de eliminar las quejas, conocer las nuevas necesidades de los clientes, la aceptación en el mercado y los niveles de la competencia.
- Se considera necesario que en Procesos y Colores se implemente un plan de mercadeo con calidad y eficacia para enfocar mejor sus estrategias para competir, ya sean éstas en liderazgo en costos, diferenciación o focalización,

con lo cual se estaría estimulando su crecimiento en ventas, diversificación de productos, generación de puestos de trabajo y rentabilidad.

- Definir y poner en marcha una estrategia de investigación y desarrollo de nuevos productos para seguir liderando el mercado.
- Desarrollar una estructura que se encargue de manejar los créditos y formas de pago con personal especializado y dedicado 100% a estos menesteres.
- Formular e implementar el CRM (Customer Relationship Management) en Procesos y Colores, a partir de la segmentación de la cartera de clientes en base a los cuatro tipos de clientes identificados como Rehenes, Apóstoles, Terroristas y Mercenarios con el objeto de optimizar las interacciones con los clientes y ser más proactivos en la gestión comercial.

BIBLIOGRAFÍA

- FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall
- FERRELL O.c, HARTLINE M, D, Lucas G, H, Jr. Estrategia de Marketing. Editorial Thomson. México 2002.
- GUILTINAN, Joseph P. Gerencia de Marketing. Sexta Edición McGraw Hill. Colombia 1999
- HILL W, Charles y JONES R, Gareth. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. Sexta Edición. McGrawHill. México 2005.
- KOONTZ, Harold Y WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. Onceava Edición. McGraw Hill.
- KOTABLE M, HELSEN K. Marketing Global, Editorial Limusa S.A. México D.F. 2001.
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Décima Edición Prentice-Hall. México 2001.
- LEVITT, T. Comercialización Creativa. Editorial Cecsca. México 1986.
- MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados. Pearson Educación. Cuarta Edición 2004.
- MINTZBERG, Henry Y QUINN, James Bryan. El Proceso Estratégico. Prentice Hall.
- MORALES. C, Arturo, PyME's Financiamiento, inversión y administración de riesgo, México, Mc. Graw Hill, 2004
- PORTER Michael E. Estrategia Competitiva. Editorial Continental. México 2002.
- PRIDE, W. Y FERRELL, O. Marketing: conceptos y estrategias. McGraw Hill, México 1997.
- REAL, Gonzalo, Consolide sus Clientes, Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa, España 2003.
- STANTON, BUSKIRK, SPIRO. Ventas, Conceptos, Planificación y Estrategias. Mc Graw Hill.
- <http://www.gestiopolis.com>
- www.elprisma.com
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.wikipedia.com>

Anexo 1: Preguntas Estructuradas para Análisis PESTI

FUERZAS SOCIOCULTURALES

- a. ¿Sabe de cambios, que se estén dando en el ámbito sociocultural en la ciudad de Quito? (composición social de la población de la ciudad de Quito, composición familiar, empleo, calidad y cobertura de la educación, condiciones de vida, participación ciudadana, programas sectoriales para el desarrollo social, ingresos per cápita, seguridad social, y cómo cree que puedan afectar estas variables a las empresas de servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir de la ciudad de Quito.

FUERZAS ECONÓMICAS

- a. ¿Según su conocimiento respecto al comportamiento de los indicadores (tales como tasas de interés, disponibilidad de créditos, Precio del petróleo, PIB, Crecimiento económico, e Inflación? Será trascendental que se consideren ya que pudieran representar alguna amenaza u oportunidad para las empresas de lavado y tinturado en prendas de vestir.

FUERZAS TECNOLÓGICAS

- a. Dentro del contexto de la tecnología ¿considera que es importante para el sector de tintorería industrial tomar en cuenta estas fuerzas y cuáles pudieran ser algunas oportunidades o amenazas que se ciernen sobre ellas?

FUERZAS MEDIOAMBIENTALES

- a. Considera trascendental para las empresas de servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir tomar en cuenta las fuerzas del medio ambiente en su proceso de toma de decisiones ¿Cuáles pudieran ser algunos problemas ambientales que puedan afectar a estas empresas (por ejemplo la contaminación, los desechos entre otros)?

FUERZAS POLÍTICO LEGAL

De qué manera podría afectar el desenvolvimiento ahora y en el futuro a las empresas de servicio de lavado y tinturado considerando la situación política a nivel nacional, la situación política a nivel local, la tendencia ideológica del gobierno, gremios y grupos de presión, la constitución nacional y la legislación en general.

Anexo 2: Instrumento de Análisis del Microentorno

¿Califique Ud. el nivel de atractividad respecto a las siguientes barreras de entrada para nuevos competidores?

Barreras de Entrada	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Economías de escala					
Diferenciación del producto					
Necesidades de capital					
Costos cambiantes					
Acceso a los canales de distribución					
Desventajas de costos independientes de las economías de escala					

¿Qué tan atractivo sería para las empresas actuales y nuevas abandonar el negocio de lavado y tinturado en prendas de vestir, considerando las siguientes variables?

Barreras de Salida	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Especialización de activos fijos					
Costo fijo de salida					
Interrelación estratégica					
Barreras emocionales					

¿Cómo califica Ud. el poder negociador de los clientes de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir?

VARIABLES	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Cantidad de clientes importantes					
Disponibilidad de sustitutos de productos del sector					
Costos de cambio del cliente					
Amenaza de clientes de integración hacia atrás					
Amenaza de clientes de integración hacia adelante					
Contribución a la calidad o a servicios de los productos de clientes					
Rentabilidad de los compradores					

¿Cómo califica Ud. las variables respecto al ingreso de nuevos competidores en el sector de lavado y tinturado en prendas de vestir?

VARIABLES	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Número de competidores igualmente equilibrados					
Crecimiento del sector de rectificación					
Características del servicio					
Incrementos de capacidad					
Diversidad de competidores					
Compromisos estratégicos					

¿Cómo califica Ud. las variables respecto al poder negociador de los proveedores en lo servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir?

VARIABLES	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Cantidad de proveedores importantes					
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores					
Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores					
Amenaza del sector de integración hacia adelante					
Contribución de proveedores a la calidad o a servicios de productos del sector					
Importancia del sector para rentabilidad de los proveedores					

¿Cómo califica Ud. las variables respecto a la amenaza de servicios sustitutos de lavado y tinturado en prendas de vestir?

VARIABLES	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Disponibilidad de sustitutos cercanos					
Costos de cambio de usuario					
Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos					
Precio – valor de sustitutos					

Anexo 3: Ponderación de los factores críticos de éxito

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	Satisfacción de los clientes	Excelencia en los productos	Liderazgo de mercado	Calidad	Confiabilidad	Liderazgo Tecnológico	Total	Porcentaje
	Satisfacción de los clientes	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	2,5
Excelencia en los productos	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	4,0	22%
Liderazgo de mercado	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	1,0	2,5	14%
Calidad	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	4,5	25%
Confiabilidad	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	3,0	17%
Liderazgo Tecnológico	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	1,5	8%
						Total	18,0	100%

Anexo 4: Análisis de los principales factores críticos de éxito en el sector de lavado y tinturado

Factores Críticos de Éxito	Peso	Procesos & Colores		Sunnytec		Eculavados		Tintulav		Multilavados Makamba	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Satisfacción de los clientes	0,14	3,00	0,42	3,00	0,42	3,00	0,42	3,00	0,42	3,00	0,42
Excelencia en los productos	0,22	4,00	0,89	4,00	0,89	3,00	0,67	3,00	0,67	4,00	0,89
Liderazgo de mercado	0,14	5,00	0,69	4,00	0,56	3,00	0,42	2,00	0,28	3,00	0,42
Calidad	0,25	4,00	1,00	3,00	0,75	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00
Confiabilidad	0,17	3,00	0,50	5,00	0,83	4,00	0,67	1,00	0,17	3,00	0,50
Liderazgo Tecnológico	0,08	5,00	0,42	4,00	0,33	4,00	0,33	2,00	0,17	3,00	0,25
	1,00		3,92		3,78		3,50		2,69		3,47

1

2

3

5

4

Anexo 5: Ficha de análisis del componente organizacional en Procesos y Colores

Unidad de Análisis	Variables	Indicadores		Criterio
Componente Organizacional de Procesos y Colores	Misión	Existencia	Si	X
			No	
	Formulación		Inadecuada	
			Adecuada	X
	Visión	Existencia	Si	X
			No	
	Formulación		Inadecuada	
			Adecuada	X
	Valores	Existencia	Si	X
			No	
	Formulación		Inadecuada	
			Adecuada	X
	Objetivos de la empresa	Existencia	Si	X
			No	
Formulación		Inadecuada		
		Adecuada	X	
Estructura Orgánica	Existencia	Si	X	
		No		
Formulación		Inadecuada	X	
		Adecuada		
Estilo de Dirección	Liderazgo	Anárquico	X	
		Autocrático		
		Democrático		

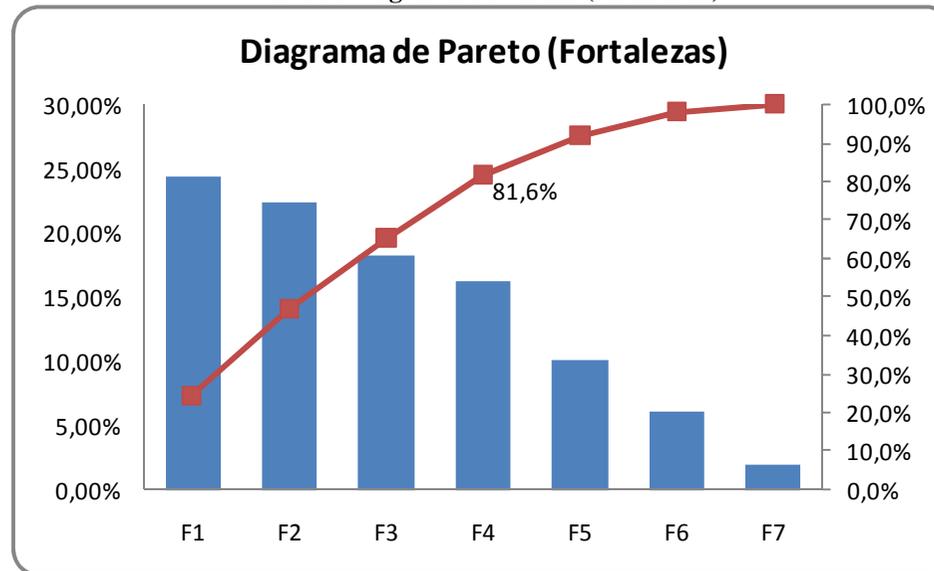
Anexo 6: Evaluación de Fortalezas

#	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Total	Promedio	Orden
F1	Procesos y Colores, cuenta con una excelente imagen y renombre en el sector de lavado y tinturado.	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	0,0	1,0	4,0	16,3%	4
F2	Existe personal en los mandos medios muy comprometida con la empresa.	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,5	6,1%	6
F3	La empresa dispone de suficiente capital de trabajo para ejercer las tareas orientadas al desarrollo del objeto social del negocio	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	5,5	22,4%	2
F4	Alta calidad en la prestación del servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir.	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	6,0	24,5%	1
F5	El mantenimiento y ensamblado de las maquinas es realizado por personal de la empresa.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	2,0%	7
F6	Amplia experiencia en el servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	4,5	18,4%	3
F7	El capital invertido se recupera fácil y progresivamente.	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5	2,5	10,2%	5
	TOTAL								24,5	100%	

Anexo 7: Análisis de Pareto de Fortalezas

F1	Alta calidad en la prestación del servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir.	24,49%	24,5%	1
F2	La empresa dispone de suficiente capital de trabajo para ejercer las tareas orientadas al desarrollo del objeto social del negocio	22,4%	46,9%	2
F3	Amplia experiencia en el servicio de lavado y tinturado en prendas de vestir	18,4%	65,3%	3
F4	Procesos y Colores, cuenta con una excelente imagen y renombre en el sector de lavado y tinturado.	16,3%	81,6%	4
F5	El capital invertido se recupera fácil y progresivamente.	10,2%	91,8%	5
F6	Existe personal en los mandos medios muy comprometida con la empresa.	6,1%	98,0%	6
F7	El mantenimiento y ensamblado de las maquinas es realizado por personal de la empresa.	2,0%	100,0%	7
		100,0%		

Anexo 8: Diagrama de Pareto (Fortalezas)



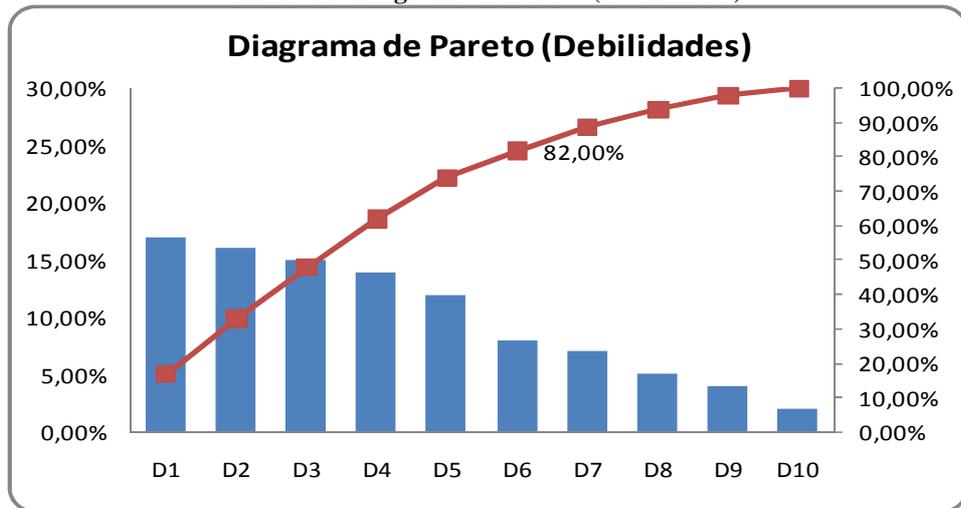
Anexo 9: Evaluación de Debilidades

#	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	Total	Promedio	Orden
D1	Estructura organizacional establecida de forma inadecuada	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	8,5	17,00%	1
D2	Deficiente manejo de documentos generales de la empresa y además al limitado desarrollo de programas y planes para asegurar las ventajas competitivas frente a los principales competidores	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	7,0	14,00%	4
D3	No se tiene establecido un manual de funciones ni procedimientos dentro de la organización.	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	2,5	5,00%	8
D4	La empresa Procesos y Colores, cuenta con personal poco experimentado	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,0	6,0	12,00%	5
D5	No existen planes de capacitación y autoestima al personal	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	3,5	7,00%	7
D6	Carencia de un sistema de evaluación del desempeño	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	2,00%	10
D7	La gestión de crédito y cobranza se lleva a cabo de una manera no técnica	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	4,0	8,00%	6
D8	Alta deserción de personal operativo	0,5	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	8,0	16,00%	2
D9	La empresa no cuenta con planes de promoción para los nuevos y actuales productos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	0,0	2,0	4,00%	9
D10	Inexistencia de herramientas apropiadas para la planeación, dirección y control en ventas	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,5	7,5	15,00%	3
	TOTAL											50,0	100%	

Anexo 10: Análisis de Pareto (Debilidades)

D1	Estructura organizacional establecida de forma inadecuada	17,00%	17,00%	1
D2	Alta deserción de personal operativo	16,00%	33,00%	2
D3	Inexistencia de herramientas apropiadas para la planeación, dirección y control en ventas	15,00%	48,00%	3
D4	Deficiente manejo de documentos generales de la empresa y además al limitado desarrollo de programas y planes para asegurar las ventajas competitivas frente a los principales competidores	14,00%	62,00%	4
D5	La empresa Procesos y Colores, cuenta con personal poco experimentado	12,00%	74,00%	5
D6	La gestión de crédito y cobranza se lleva a cabo de una manera no técnica	8,00%	82,00%	6
D7	No existen planes de capacitación y autoestima al personal	7,00%	89,00%	7
D8	No se tiene establecido un manual de funciones ni procedimientos dentro de la organización.	5,00%	94,00%	8
D9	La empresa no cuenta con planes de promoción para los nuevos y actuales productos	4,00%	98,00%	9
D10	Carencia de un sistema de evaluación del desempeño	2,00%	100,00%	10
		100,0%		

Anexo 11: Diagrama de Pareto (Debilidades)



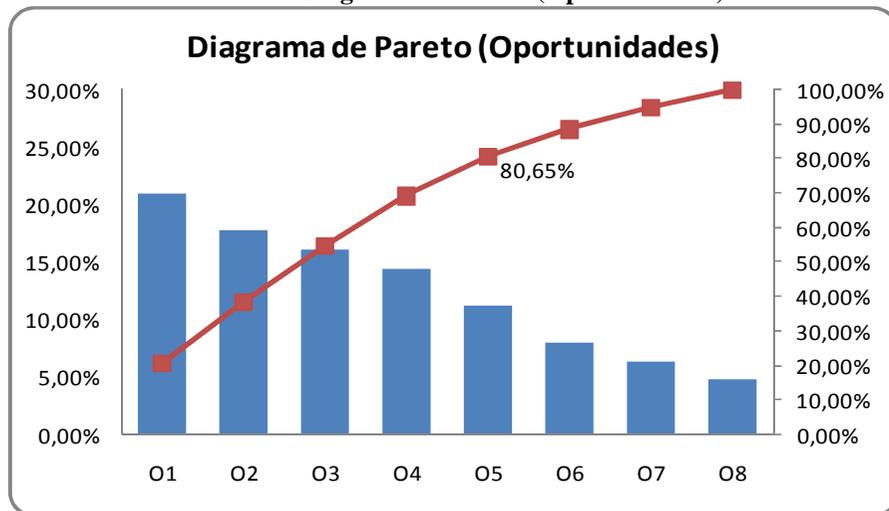
Anexo 12: Evaluación de Oportunidades

#	FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Total	Promedio	Orden
O1	Altos presupuestos gubernamentales en materia social, proporcionan una oportunidad para ampliar el mercado de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	2,0	6,45%	7
O2	Implementación de tecnologías de alta calidad, aptas para el desarrollo de labores especialmente en el servicio de lavado y tinturado.	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	4,84%	8
O3	Capacidad en las empresas de lavado y tinturado para ser más competitivas, promoviendo las alianzas estratégicas y procurando la competencia real.	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	2,5	8,06%	6
O4	Buenas relaciones con proveedores de materia prima para los servicios de lavado y tinturado.	0,5	1,0	1,0	0,5	.5	1,0	0,5	0,5	5,0	16,13%	3
O5	Para los servicios de lavado y tinturado prácticamente no existe una disponibilidad de sustituto cercano.	1,0	1,0	1,0	MAL	0,5	1,0	0,0	0,0	4,5	14,52%	4
O6	Programas económicos encaminados al desarrollo y crecimiento de la pequeña y mediana empresa en el Ecuador.	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	3,5	11,29%	5
O7	Apertura de nuevos mercados.	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	5,5	17,74%	2
O8	Posibilidad de lanzamiento, de nuevos y exclusivos lavados y tinturados por el cambiante estilo en el mundo de la moda.	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	6,5	20,97%	1
	TOTAL									31,0	100%	

Anexo 13: Análisis de Pareto (Oportunidades)

O1	Posibilidad de lanzamiento, de nuevos y exclusivos lavados y tinturados por el cambiante estilo en el mundo de la moda.	20,97%	20,97%	1
O2	Apertura de nuevos mercados.	17,74%	38,71%	2
O3	Buenas relaciones con proveedores de materia prima para los servicios de lavado y tinturado.	16,13%	54,84%	3
O4	Para los servicios de lavado y tinturado prácticamente no existe una disponibilidad de sustituto cercano.	14,52%	69,35%	4
O5	Programas económicos encaminados al desarrollo y crecimiento de la pequeña y mediana empresa en el Ecuador.	11,29%	80,65%	5
O6	Capacidad en las empresas de lavado y tinturado para ser más competitivas, promoviendo las alianzas estratégicas y procurando la competencia real.	8,06%	88,71%	6
O7	Altos presupuestos gubernamentales en materia social, proporcionan una oportunidad para ampliar el mercado de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.	6,45%	95,16%	7
O8	Implementación de tecnologías de alta calidad, aptas para el desarrollo de labores especialmente en el servicio de lavado y tinturado.	4,84%	100,00%	8
		100,0%		

Anexo 14: Diagrama de Pareto (Oportunidades)



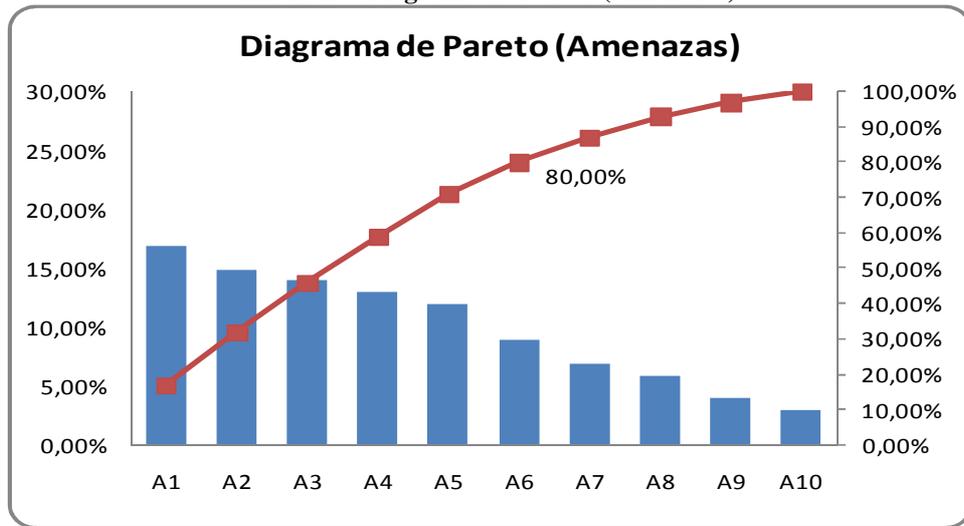
Anexo 15: Evaluación de Amenazas

#	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Total	Promedio	Orden
A1	Cambios continuos de hábitos de consumo por parte de los clientes en los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,5	1,0	0,5	1,0	7,5	15,0%	2
A2	Alarmanes niveles de emigración, lo que constituye la fuga de la fuerza laboral	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	7,0	14,0%	3
A3	La economía Ecuatoriana está atravesando una etapa de transición que genera incertidumbre, confusión y desconfianza, las inversiones disminuyen y hay un ambiente de tensión.	0,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	6,0	12,0%	5
A4	El costo de insumos y materiales para las empresas de lavanderías y tintorería se ha incrementado debido al alza de aranceles.	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	6,5	13,0%	4
A5	Altas tasas de interés en el mercado bancario, lo que frena el acceso a las diferentes líneas de crédito que se ofrecen.	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	1,0	0,0	3,5	7,0%	7
A6	Escasez de mano de obra calificada en materia de lavado y tinturado en la ciudad de Quito.	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	8,5	17,0%	1
A7	Las empresas de lavado y tinturado no cuentan con políticas ambientales bien definidas donde se incluya el manejo y tratamiento del agua, el reciclaje y la contaminación.	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	2,0	4,0%	9
A8	Transformaciones políticas y legales que están sucediendo en el Ecuador, pueden frenar el desenvolvimiento de las pequeñas y medianas empresas.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	3,0	6,0%	8
A9	Técnicos especializados en lavado y tinturado, que no estando actualmente en este tipo de negocio pudieran tener interés en ingresar al negocio de lavado y tinturado en ropa de vestir.	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	1,5	3,0%	10
A10	La competencia en servicios de lavado y tinturado ofrecen servicios similares.	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	4,5	9,0%	6
	TOTAL											50,0	100%	

Anexo 16: Análisis de Pareto (Amenazas)

A1	Escasez de mano de obra calificada en materia de lavado y tinturado en la ciudad de Quito.	17,00%	17,00%	1
A2	Cambios continuos de hábitos de consumo por parte de los clientes en los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir.	15,00%	32,00%	2
A3	Alarmantes niveles de emigración, lo que constituye la fuga de la fuerza laboral	14,00%	46,00%	3
A4	El costo de insumos y materiales para las empresas de lavanderías y tintorería se ha incrementado debido al alza de aranceles.	13,00%	59,00%	4
A5	La economía Ecuatoriana está atravesando una etapa de transición que genera incertidumbre, confusión y desconfianza, las inversiones disminuyen y hay un ambiente de tensión.	12,00%	71,00%	5
A6	La competencia en servicios de lavado y tinturado ofrecen servicios similares.	9,00%	80,00%	6
A7	Altas tasas de interés en el mercado bancario, lo que frena el acceso a las diferentes líneas de crédito que se ofrecen.	7,00%	87,00%	7
A8	Transformaciones políticas y legales que están sucediendo en el Ecuador, pueden frenar el desenvolvimiento de las pequeñas y medianas empresas.	6,00%	93,00%	8
A9	Las empresas de lavado y tinturado no cuentan con políticas ambientales bien definidas donde se incluya el manejo y tratamiento del agua, el reciclaje y la contaminación.	4,00%	97,00%	9
A10	Técnicos especializados en lavado y tinturado, que no estando actualmente en este tipo de negocio pudieran tener interés en ingresar al negocio de lavado y tinturado en ropa de vestir.	3,00%	100,00%	10
		100,00%		

Anexo 17: Diagrama de Pareto (Amenazas)



Anexo 18: Cartera de clientes

#	RUC / CI	RAZON SOCIAL	CIUDAD	VENTAS	%
1	1802403822	ACOSTA PILLA MARLENE DEL ROCIO	PELILEO	12,00	0,00108887%
2	1708454937001	ACUNA ALBORNOZ JOSE PAUL	QUITO	53183,06	4,82580533%
3	1803042728001	ACURIO GAMBOA MAGDALENA CAROLINA	AMBATO	16287,87	1,47795364%
4	1710210244001	AGUAYO LUQUE ALEXIS	QUITO	163,22	0,01481051%
5	0100136951001	AGUILAR LEON JAIME	CUENCA	58,50	0,00530826%
6	1790195813001	ALAZAN CIA. LTDA.	QUITO	213,84	0,01940374%
7	1791934628001	ALEXA TEJIDOS CIA.LTDA.	QUITO	2844,81	0,25813672%
8	1304277781001	ALMACENES YAZZU	QUITO	2634,81	0,23908169%
9	1801604610001	ALTAMIRANO OCAMPO MARCELO FERNANDO	AMBATO	9838,52	0,89274266%
10	1800368753001	AMAN LLERENA SILVIA JEANETH	PELILEO	5341,52	0,48468701%
11	515	AMAN TITE CESAR ALEJANDRO	PELILEO	3501,10	0,31768816%
12	1802492254001	ANDALUZ PILLAPA BYRON MARCELO	PELILEO	189,20	0,01716792%
13	1710585454001	ANDRADE FLORES GUILLERMO GERMAN	QUITO	4,00	0,00036296%
14	1713280509001	ANDRADE PUEBLA MARCELO RAFAEL	QUITO	2822,74	0,25613410%
15	1801437888001	BARRENO BARRENO TERESA GRADIOLA	AMBATO	238,77	0,02166588%
16	1711126456001	BARROS SANTIS OSCAR RAFAEL	AMBATO	661,86	0,06005686%
17	1714403423001	BAXTEX	QUITO	1412,20	0,12814236%
18	1800572529001	BENITEZ VITERI MERCEDES JESUS	QUITO	4929,38	0,44728962%
19	0103546628001	BERREZUETA PARRA EUGENIA PATRICIA	QUITO	2,06	0,00018692%
20	0102448024001	BRITO PERALTA VINICIO AMADOR	CUENCA	8796,77	0,79821476%
21	1712767621	BRITO ZALDUMBIDE CRISTIAN WLADIMIR	QUITO	23,00	0,00208701%
22	1720464856001	BUITRAGO JIMENEZ DORIS ELENA	QUITO	2532,30	0,22977971%
23	1000812014001	CALDERON VINUEZA MARTHA	QUITO	1100,29	0,09983980%
24	1720668274	CARDENAS SALVADOR GABRIELA ALEJANDRA	QUITO	8,00	0,00072592%
25	1890139503001	CARLOS ANDRADE CARRASCO E HIJOS ANDELAS C. LTDA	AMBATO	13,16	0,00119413%
26	0502657935001	CARRASCO REYES JUAN CARLOS	PELILEO	2326,09	0,21106831%
27	1800776492001	CARRASCO SANCHEZ ULVIO SEBASTIAN	PELILEO	45955,82	4,17000943%
28	1706620919	CARRERA DONOSO TAMARA	QUITO	405,74	0,03681666%
29	1712217452001	CASTRO BIEDERMAN VICENTE DANILO	QUITO	2673,14	0,24255946%
30	1709667081	CASTRO CAIZA MARIA SUSANA	QUITO	245,66	0,02229107%
31	1201296884001	CASTRO OTERO ELAINE AZUCENA	GUAYAQUIL	31657,86	2,87261929%
32	1002635975001	CASUAL SWEATERS	QUITO	1,42	0,00012885%
33	1710184662	CAZAÑAS GUERRERO SOFIA ELIZABETH	QUITO	4,00	0,00036296%
34	1705926879	CEVALLOS CERFONTAINE JAIME EDUARDO	QUITO	3255,74	0,29542431%
35	0911172617001	CHACON CHACON FILIBERTO LEONARDO	GUAYAQUIL	47458,14	4,30632901%
36	1803449774	CHALAN UGHS A ANGEL CRISTOBAL	QUITO	1643,77	0,14915491%
37	1802420693	CHICAIZA RODRIGUEZ EDWIN ARMANDO	PELILEO	167,92	0,01523698%
38	1802504462001	CHIPANTIZA VELOZ VICTOR HUGO	PELILEO	14300,93	1,29765964%
39	1712255304001	CHIRIBOGA BECERRA SERGIO MARCELO	QUITO	116,15	0,01053940%
40	0990101647001	COMERCIAL MARLUZ S.A.	GUAYAQUIL	1876,06	0,17023280%
41	1791409884001	COMERCIALIZADORA LA ESPERANZA	QUITO	2534,80	0,23000656%
42	1802845238	CONDO BASANTES JAQUELINE DEL PILAR	PELILEO	3561,15	0,32313707%
43	1791759486001	CONFECCIONES FOXHOUND S.C.C.	QUITO	30503,86	2,76790573%
44	1791286960001	CONFECCIONES PAZMINO CASTILLO	QUITO	0,27	0,00002450%
45	090948164001	CONFECCIONES PIGUAVE	GUAYAQUIL	7479,03	0,67864365%
46	1791737253001	CONSORCIO TEXTIL AMERICANO	QUITO	210,30	0,01908252%
47	1708222060001	CORDOVA HERNANDEZ JHONNY FABIAN	QUITO	646,35	0,05864949%
48	1790715361001	CREACIONES JOSSBELL	QUITO	1386,93	0,12584937%
49	1802310555	CRUZ MORALES ANA ISABEL	PELILEO	20,00	0,00181479%
50	1714259676001	CULQUI GUANO SANDRA VERONICA	QUITO	6,24	0,00056621%
51	1707956031001	CUSTODIO LOPEZ MARIA DEL CARMEN	QUITO	13648,03	1,23841601%

52	1001873585	DAVILA SALAZAR KARIN TATIANA	QUITO	14401,81	1,30681345%
53	1803275799	DE LA TORRE CANDO NELLY PATRICIA	PELILEO	6070,33	0,55081888%
54	1704628112001	D'FLOR	QUITO	11,36	0,00103080%
55	1708739428001	DISEÑOS TAYMAR	QUITO	2,00	0,00018148%
56	1708038151001	DISMOTEX	QUITO	2839,15	0,25762268%
57	1102114202	DOMINGUEZ CHAMBA JOSE ANTONIO	AMBATO	1373,19	0,12460261%
58	1701801852001	DONOSO BAQUERIZO GUSTAVO	QUITO	1421,73	0,12900711%
59	1791003225001	DURANGOTEX	QUITO	431,75	0,03917679%
60	1600208985	ESCOBAR GUERRA MERY PATRICIA	AMBATO	4879,73	0,44278440%
61	1802918738001	ESCOTEX-EARTH'S CLOTHES	AMBATO	119,00	0,01079800%
62	1707980916001	ESPIN PENA LLERY PATRICIO	QUITO	1688,02	0,15317014%
63	1791350162001	EXPORMODA CIA. LTDA.	QUITO	54447,84	4,94057169%
64	1711136992001	FABRIMODA	QUITO	1042,57	0,09460231%
65	0992532556001	FASHION FACTORY S.A.	GUAYAQUIL	30902,59	2,80408644%
66	179130293001	FIBRAN CIA. LTDA.	QUITO	2754,19	0,24991390%
67	1710462597001	GALARRAGA REVELO CARMEN ALICIA	QUITO	213,02	0,01932933%
68	1802072221	GALLEGOS MIRANDA LUIS GONZALO	PELILEO	287,85	0,02611937%
69	1802386597	GANCINO LARA WILLIAN SERGIO	QUITO	208,23	0,01889469%
70	1717373458	GANCINO LARA MILTON FERNANDO	QUITO	10965,58	0,99501156%
71	1801295229	GARCES LLERENA LUIS MARCELO	PELILEO	9111,64	0,82678592%
72	1706511332001	GARCIA BECERRA MARYURY ROSANNA	QUITO	15491,53	1,40569431%
73	1091717154001	GLOBAL COM	OTAVALO	866,44	0,07862036%
74	1001103124001	GOOGLE SWEATERS	QUITO	1357,64	0,12319179%
75	1791387996001	GRUPO TEXTIL NARANJO	QUITO	2,00	0,00018148%
76	1001661535	GUALSAQUI MORALES MARCELO GIOVANY	OTAVALO	10,00	0,00090740%
77	1802332831001	GUAMAN QUINGA SEGUNDO EDGAR	PELILEO	1690,60	0,15340425%
78	0102869708001	GUARTATANGA PALACIOS TANIA DEL CARMEN	CUENCA	8828,90	0,80113027%
79	1702434323001	GUERRA VILLAVICENCIO MARGOTH PIEDAD	QUITO	367,50	0,03334678%
80	1802268464001	GUERRERO GANAN JOSE GUILLERMO	AMBATO	992,84	0,09009015%
81	1714400544	HERNANDEZ CULLA GALO RAMIRO	QUITO	4937,12	0,44799194%
82	1704975125	HERNANDEZ MARIA FERNANDA	QUITO	10,00	0,00090740%
83	1712135118	HERNANDEZ PULLA ANA LUCIA	QUITO	276,28	0,02506952%
84	1704975125001	HERNANDEZ VAZCONEZ MARIA FERNANDA	QUITO	286,13	0,02596330%
85	0991210245001	INTERMEDIARIA DE VENTAS SUPER BAHIA "SUBAHI S.A."	GUAYAQUIL	9422,25	0,85497007%
86	1791413822001	INZATEX CIA. LTDA.	QUITO	24977,65	2,26646018%
87	1801872019	ISA YARAD LUIS ALBERTO	QUITO	11604,52	1,05298835%
88	1801385137001	ISA YARAD SALIM ALBERTO	AMBATO	75640,13	6,86354990%
89	1704616463	IZA CAIZA GLADIS MARIA	QUITO	94,87	0,00860846%
90	0102867835001	J.J. SPORT	ZARUMA	6,00	0,00054444%
91	0790093453001	JOE CREACIONES CIA. LTDA.	ZARUMA	7998,22	0,72575471%
92	1802367472001	JORDAN MORALES SILVIA JACKELINE	AMBATO	4163,65	0,37780764%
93	1711036689001	KAROL SPORT	SANTO DOMINGO	53,51	0,00485547%
94	1790026760001	LA INTERNACIONAL S.A.	QUITO	8548,19	0,77565873%
95	1802289643001	LARREA GAVILANEZ ETNA CARLOTA	AMBATO	12759,78	1,15781642%
96	1722137831	LAVARDE RICO ENRIQUE	QUITO	1532,46	0,13905470%
97	1001723814001	LEMA CONEJO CESAR AUGUSTO	OTAVALO	2313,18	0,20989645%
98	1709434771	LEMA CONEJO MARIO WILLIAM	OTAVALO	3627,65	0,32917147%
99	1711485761	LEON CASTILLO FABRICIO RENATO	SANTO DOMINGO	1572,78	0,14271332%
100	1802313831	LLAMUCA CARRASCO JANETH MARISOL	PELILEO	1482,23	0,13449685%
101	1802402758001	LLAMUCA CARRASCO SILVIA	PELILEO	9138,69	0,82924042%
102	1800886820001	LLERENA AMAN ANGEL POLIBIO	PELILEO	20373,28	1,84866182%
103	1802419695001	LLERENA MOSQUERA NUBIA LLERENA	PELILEO	220,02	0,01996451%
104	1802377935001	LLERENA VILLACIS OSWALDO RODRIGO	AMBATO	44134,22	4,00471824%

105	1708244999	LONG LONG LIU LU	GUAYAQUIL	4972,96	0,45124405%
106	1802873396001	LOPEZ CARRASCO NELLY DE LOURDES	PELILEO	4808,02	0,43627747%
107	1800833012001	M. O. CONFECCIONES	PELILEO	53,68	0,00487090%
108	1791769627001	M.E. BRANDT	QUITO	244,20	0,02215859%
109	0920045176	MACIAS MENDOZA VICTOR ANTONIO	QUITO	5198,71	0,47172849%
110	1708466303001	MATHFEL FABIAN NARANJO	QUITO	9,00	0,00081666%
111	1801874172	MEDINA SANCHEZ LOGIA ROSALIA	PELILEO	295,19	0,02678540%
112	1803176179	MEJIA CHICAIZA CARLOS ALBERTO	PELILEO	5130,64	0,46555185%
113	1707092118	MINANGO USINA JULIO	QUITO	4634,72	0,42055237%
114	0190168840001	MODAS Y TELAS ZHIROS CIA. LTDA.	CUENCA	19695,15	1,78712821%
115	1800977769001	MOONLOOK	AMBATO	3,72	0,00033755%
116	0913937710	MORA PESANTEZ SALVADOR FREDDY	GUAYAQUIL	2659,14	0,24128911%
117	1201007612	MORALES CALLE LUIS BOLIVAR	AMBATO	5044,68	0,45775188%
118	1201007612001	MORALES CALLE LUIS BOLIVAR	AMBATO	11279,58	1,02350377%
119	1001731544001	MORALES CONEJO MARIA LUZMILA	OTAVALO	6182,45	0,56099237%
120	1791739663001	MULTITELAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	QUITO	66,28	0,00601422%
121	1001425923	NARVAEZ TIRIRA MARIA ESTELA	QUITO	1016,21	0,09221042%
122	1704467636001	NAVARRO JACINTO FEDERICO	QUITO	194,97	0,01769149%
123	0101373025001	NIETO CAMPOVERDE LUIS GUSTAVO	CUENCA	8147,59	0,73930847%
124	0102010667	NIVICELA CRIOLLO SERGIO NESTORIO	CUENCA	355,24	0,03223431%
125	062752354	OCHOA SEVILLA MANUEL EDISON	PELILEO	1571,75	0,14261985%
126	1900120443	OJEDA FREIJOO RENE CRISTOBAL	QUITO	482,23	0,04375732%
127	1792093619001	ONLYKIDS S.A.	QUITO	2886,37	0,26190785%
128	1790475832001	OPI S.A.	QUITO	29,76	0,00270041%
129	1709718314001	OROZCO YARAD FAIRUZ GINA	QUITO	5,78	0,00052447%
130	1709396251	OROZCO YARAD SAMY RODRIGO	QUITO	1615,63	0,14660150%
131	1705299202	PALLASCO PUMISACHO LUIS GILBERTO	QUITO	4255,05	0,38610123%
132	1001795549	PAREDES JIJON JUAN CARLOS	OTAVALO	5028,50	0,45628378%
133	1801430941	PILCO PICO ANGEL ELIAS	OTAVALO	2878,55	0,26119862%
134	1801818269001	PILLA MOSQUERA JOSE GUILLERMO ELIAS	PELILEO	6780,16	0,61522852%
135	1802236453001	PILLA MOSQUERA LUIS PONCEANO	PELILEO	2695,28	0,24456844%
136	1802071629	PINEDA LLERENA HECTOR EFRAIN	PELILEO	2116,13	0,19201664%
137	0601673692	POLO ALMEIDA MYRIAN CECILIA	QUITO	44,98	0,00408146%
138	1791978897001	POMME INTERNACIONAL	QUITO	1074,99	0,09754409%
139	1791712498001	PRUNEX CIA. LTDA.	QUITO	5266,16	0,47784887%
140	1714123641	PUNINA TOALOMBA ELSA NARCISA	QUITO	730,81	0,06631335%
141	1714127063001	PUNINA TOALOMBO EDWIN PATRICIO	QUITO	956,67	0,08680778%
142	1717619793	QUINTO DAQUILEMA ANA ISABEL	SANTO DOMINGO	52,80	0,00479105%
143	1803030145001	QUISHPE GUATO JAIME BOLIVAR	PELILEO	640,05	0,05807784%
144	1801315365	RAMOS LLERENA SIMON BOLIVAR	PELILEO	337,60	0,03063366%
145	1802749992	RAMOS RAMOS JORGE MARCELO	PELILEO	44282,04	4,01813143%
146	1705715074001	RAMOS VILLAGRAN MARTHA ISABEL	QUITO	813,52	0,07381842%
147	1706974910001	RENDON ARIAS AIDA XIMENA	QUITO	3785,17	0,34346454%
148	1791403975001	RITA COBO TERAN CIA LTDA	QUITO	3910,98	0,35488033%
149	1717125445001	ROMERO SUAREZ CRISTIAN PATRICIO	QUITO	24,96	0,00226486%
150	1712429172001	RUEDA SANTOS JORGE RAUL	QUITO	2103,32	0,19085426%
151	0911709319001	SALAZAR VALVERDE ANGEL	GUAYAQUIL	5908,47	0,53613178%
152	0912857679	SAMAN MUÑOZ DE BAENA RAUL ANDRES	GUAYAQUIL	101,78	0,00923547%
153	0992427957001	SAMINGI S.A	GUAYAQUIL	17193,21	1,56010377%
154	1802508877001	SANCHEZ MORALES JENNY HORTENCIA	PELILEO	2310,92	0,20969179%
155	180299284001	SANCHEZ RAMOS MARTHA PATRICIA	PELILEO	9314,44	0,84518789%
156	1716407026001	SARA ESTUDIO MODA	QUITO	781,69	0,07093027%
157	100072	SIMBAÑA RUBEN	QUITO	67,62	0,00613581%

158	1802540003001	SINCHIGUANO DEFAZ CESAR ADRIAN	AMBATO	936,67	0,08499299%
159	1802735611001	SKAY BLUE	PELILEO	64461,00	5,84916074%
160	1713516589001	SOTOMAYOR JARAMILLO SILVIA VANESA	SANTO DOMINGO	1398,82	0,12692827%
161	1709489973	TAIPE TOAPAXI CESAR MECIAS	QUITO	0,00	0,00000000%
162	1791354613001	TATOO CIA LTDA	QUITO	1630,24	0,14792721%
163	1711944882001	TECNOTEX	QUITO	4543,05	0,41223421%
164	1801456540001	TENELEMA GARCES MARIA ROSA	AMBATO	4073,72	0,36964743%
165	0101942449	TENESACA MOROCHO DEIFILIO	CUENCA	696,77	0,06322458%
166	1791730879001	TERRACOTTON CIA LTDA	QUITO	440,96	0,04001250%
167	1792031222001	TEXTILES ANTONIO AGUAYO CIA LTDA	QUITO	10,00	0,00090740%
168	1705293684	TOALOMBO IGNACIO	QUITO	77,88	0,00706679%
169	1801948512	TOALOMBO LAGUA JULIO	QUITO	1854,78	0,16830186%
170	1802631893	TOALOMBO PUNINA PATRICIO WILMER	QUITO	2164,44	0,19640026%
171	1801724152	TOALOMBO TOALOMBO CARMEN CECILIA	QUITO	4,00	0,00036296%
172	0907899405001	TOP TRADING & FARM	QUITO	50,43	0,00457599%
173	0102222684001	TORAL MALDONADO FABIAN AGUSTIN	CUENCA	36,00	0,00326662%
174	1714319108	VACA PROAÑO MARTHA GUADALUPE	QUITO	26,47	0,00240224%
175	1720605193	VALLEJO MONTERO DAISY GIOVANNA	QUITO	118,54	0,01075626%
176	0100051762001	VAZQUEZ BANEGAS HUMBERTO	CUENCA	4232,71	0,38407411%
177	0200581403	VEGA JARA ELISA ERNESTINA	QUITO	49,18	0,00446257%
178	0603204066001	VERA PALACIOS RAUL MESIAS	AMBATO	1092,11	0,09909755%
179	0906939095001	VICENTE CABAL CABAL JEAN'S	GUAYAQUIL	48680,46	4,41724198%
180	1707170476	VILLAZHAÑAY FERNANDEZ GLADYS MARIA	QUITO	2,00	0,00018148%
181	1802496594	VILLEGAS ZUÑIGA MARIO ANIBAL	PELILEO	3185,81	0,28907890%
182	1715344964	VOGT SHERRY	QUITO	332,40	0,03016137%
183	1712228319001	WESTERN & CO	QUITO	2595,90	0,23555074%
184	1709893687001	YACELGA PINTO FRANCISCO DANIEL	QUITO	1452,20	0,13177194%
185	1803792835	ZAMORA YAGUAR ANITA GRACIELA	PELILEO	1019,29	0,09248989%

Anexo 19: Formulario aplicado a clientes de Procesos y Colores

Estimado cliente,

El objetivo principal de Procesos y Colores en la siguiente investigación es obtener información con el propósito de determinar la situación actual del servicio de lavado y tinturado; y además conocer el nivel de satisfacción en las diferentes áreas de la empresa.

FECHA (Año/Mes/Día): _____ Encuestador: _____ Código: _____

A. INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE:

17. **Nombre de la empresa:** _____

Instrucción: marque con una "X" la respuesta que considere adecuada y no deje pregunta sin responder.

18. Sector de la ciudad:

1. Norte
2. Sur
3. Valle de los Chillos
4. Provincia (Especificar) _____

19. Tiempo de funcionamiento:

- 0 – 4 años 9 – 12 años
- 5 – 8 años más de 12 años

B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:

20. **Con qué frecuencia su empresa o Ud. envía prendas de vestir para ser tinturadas en Procesos y Colores?**

- | | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> | 6
<input type="checkbox"/> | 7
<input type="checkbox"/> |
| Semanal | Quincenal | Mensual | Trimestral | Semestral | Anual | Mayor a un año |

21. **¿Qué cantidad de prendas de vestir envía Ud. a Procesos y Colores?**

de Prendas

22. **¿ Señale otra empresa de lavado y tinturado que Usted confía sus prendas de vestir:**

23. ¿Por qué motivo su opción es Procesos y Colores frente a otras empresas del sector?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Calidad del servicio | <input type="checkbox"/> |
| 2. Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| 3. Reconocimiento de marca | <input type="checkbox"/> |
| 4. Precio | <input type="checkbox"/> |
| 5. Otro (especificar) _____ | <input type="checkbox"/> |

24. El precio que Usted paga por los servicios de lavado y tinturado es:

- | | | | |
|-------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| 1. Muy alto | <input type="checkbox"/> | 3. Justo | <input type="checkbox"/> |
| 2. Alto | <input type="checkbox"/> | 4. Bajo | <input type="checkbox"/> |

25. La entrega de los trabajos de lavado y tinturado es:

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 1. Adelantada | <input type="checkbox"/> |
| 2. A tiempo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Retrasada | <input type="checkbox"/> |

26. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con cada departamento de nuestra empresa:

	1	2	3	4	5
	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1. Área Comercial?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Área Operativa?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Recepción / Atención Telefónica?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Administración / Cobranzas?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Área Comercial en cuanto a:

	1	2	3	4	5
	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1. Atención al cliente?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Asesoramiento técnico				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Rapidez de respuesta?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Servicio postventa?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Relación precio/calidad?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tiempo de entrega				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Área Operativa en cuanto a:

	1	2	3	4	5
	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1. Atención al cliente?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Asesoramiento técnico				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Rapidez de respuesta?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solución adecuada?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tiempo de atención?				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestro servicio?

	1	2	3	4	5
	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Si alguien le pidiera que recomendara una empresa de lavado y tinturado en prendas de vestir, ¿qué tan probable es que recomendara a Procesos y Colores?

5	4	3	2	1
Sumamente probable	Muy probable	Probable	No muy probable	Nada probable
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. ¿Qué tan probable es que Usted o su empresa mantenga los servicios de lavado y tinturado con Procesos y Colores?

5	4	3	2	1
Sumamente probable	Muy probable	Probable	No muy probable	Nada probable
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. ¿Cómo realiza UD. o su empresa el pago de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir?

1. Al contado	<input type="checkbox"/>
2. Una parte al contado y el resto crédito menor a 30 días	<input type="checkbox"/>
3. Crédito a 30 días	<input type="checkbox"/>
4. Crédito a 60 días	<input type="checkbox"/>
5. Cheque	<input type="checkbox"/>
6. Otro (especificar) _____	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración

Anexo 20: Tabulación de datos

		TABULACIÓN DE DATOS								
		RESUMEN GENERAL DE DATOS DE LA ENCUESTA								
# Preg.	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
2	Sector de la ciudad	62	16	6	7	2	2	2	25	122
		50,82%	13,11%	4,92%	5,74%	1,64%	1,64%	1,64%	20,49%	
3	Tiempo de funcionamiento	16	11	34	61					122
		13,11%	9,02%	27,87%	50,00%					
4	Frecuencia de compra	83	35	4	0	0	0	0		122
		68,03%	28,69%	3,28%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
5	Cantidad de prendas enviadas	606	1440	1750						
6	Empresas de lavado y tinturado que confían los clientes de Procesos y Colores	79	7	12	19	5				122
		64,75%	5,74%	9,84%	15,57%	4,10%				
7	¿Por qué motivo su opción es Procesos y Colores frente a otras empresas del sector?	55	41	11	3	5	4	3		122
		45,08%	33,61%	9,02%	2,46%	4,10%	3,28%	2,46%		
8	El precio que Usted paga por los servicios de lavado y tinturado es:	75	28	19	0					122
		61,48%	22,95%	15,57%	0,00%					
9	La entrega de los trabajos de lavado y tinturado es:	0	18	104						122
		0,00%	14,75%	85,25%						
10	¿Cuál es su nivel de satisfacción con cada departamento de nuestra empresa:									
	Área Comercial	3	14	29	68	8				122
	Área Operativa	3	20	35	62	2				122
	Recepción / Atención Telefónica	0	7	36	74	5				122
	Administración / Cobranzas	9	21	44	48	0				122
11	¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Área Comercial en cuanto a:									
	Atención al cliente	3	14	29	68	8				122
	Asesoramiento técnico	4	25	39	54	0				122
	Rapidez de respuesta	1	13	43	65	0				122
	Servicio postventa	14	53	42	13	0				122
	Relación precio/calidad	0	6	43	72	1				122
	Tiempo de entrega	2	20	56	44	0				122
12	¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra Área Operativa en cuanto a:									
	Atención al cliente	2	17	30	73	0				122
	Asesoramiento técnico	0	10	25	73	14				122
	Rapidez de respuesta	2	22	57	41	0				122
	Solución adecuada	0	13	39	70	0				122
	Tiempo de atención	7	34	27	54	0				122
13	¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestro servicio?	0	22	24	62	14				122
14	¿qué tan probable es que recomiende a nuevo cliente a Procesos y Colores?	0	0	4	86	32				122
		0,00%	0,00%	3,28%	70,49%	26,23%				
15	¿Qué tan probable es que Usted o su empresa mantenga los servicios de lavado y tinturado con Procesos y Colores?	0	0	6	92	24				122
		0,00%	0,00%	4,92%	75,41%	19,67%				
16	¿Cómo realiza UD. o su empresa el pago de los servicios de lavado y tinturado en prendas de vestir?	5	5	97	12	3	0			122
		4,10%	4,10%	79,51%	9,84%	2,46%	0,00%			

Anexo 21: Distribución de frecuencias de las preguntas aplicadas a los clientes encuestados

Distribución de frecuencias de la ubicación de los clientes					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Norte	1	62	0,5082	62	0,5082
Sur	2	16	0,1311	78	0,6393
Valle de los Chillos	3	6	0,0492	84	0,6885
Ambato	4	9	0,0738	93	0,7623
Cuenca	5	2	0,0164	95	0,7787
Guayaquil	6	2	0,0164	97	0,7951
Otavalo	7	25	0,2049	122	1
Pelileo	8	0	0	122	1
TOTAL		122	1,00		

Distribución de frecuencias del tiempo de funcionamiento					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
0 – 4 años	1	16	0,1311	16	0,1311
5 – 8 años	2	11	0,0902	27	0,2213
9 – 12 años	3	34	0,2787	61	0,5
más de 12 años	4	61	0,5	122	1
TOTAL		122	1		

Distribución de frecuencias de compra de lavado y tinturado					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Semanal	1	83	0,6803	83,0000	0,6803
Quincenal	2	35	0,2869	118,0000	0,9672
Mensual	3	4	0,0328	122,0000	1,0000
TOTAL		122	1,0000		

Distribución de frecuencias de otras empresas de lavado y tinturado					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Procesos y Colores	0	79	0,6475	79	0,6475
Ecuallavados	1	7	0,0574	86	0,7049
Tintulav	2	12	0,0984	98	0,8033
Makamba	3	19	0,1557	117	0,959
Sunnytec	4	5	0,041	122	1
TOTAL		122	1		

Distribución de frecuencias de los motivos de elección de Procesos y Colores					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Calidad del servicio	1	55	0,4508	55	0,4508
Confiabilidad	2	41	0,3361	96	0,7869
Reconocimiento de marca	3	11	0,0902	107	0,877
Precio	4	3	0,0246	110	0,9016
(Otros) Entrega a domicilio	5	5	0,041	115	0,9426
(Otros) Ubicación	6	4	0,0328	119	0,9754
(Otros) Facilidades de pago	7	3	0,0246	122	1,0000
TOTAL		122	100%		

Distribución de frecuencias respecto al precio de los servicios de lavado y tinturado					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Muy alto	1	75	0,6148	75	0,6148
Alto	2	28	0,2295	103	0,8443
Justo	3	19	0,1557	122	1
Bajo	4	0	0	122	1
TOTAL		122	1		

Distribución de frecuencias de la entrega de los trabajos de lavado y tinturado					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Adelantada	1	0	0	0	0
A tiempo	2	18	0,1475	18	0,1475
Retrasada	3	104	0,8525	122	1
TOTAL		122	1		

Distribución de frecuencias de la satisfacción Área Administrativa					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	3	0,0323	3	0,0323
INSATISFECHO	2	14	0,1505	17	0,1828
REGULAR	3	0	0	17	0,1828
SATISFECHO	4	68	0,7312	85	0,914
MUY SATISFECHO	5	8	0,086	93	1
TOTAL		93	1		

Distribución de frecuencias de la satisfacción del Área Operativa					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	3	0,0345	3	0,0345
INSATISFECHO	2	20	0,2299	23	0,2644
REGULAR	3	0	0	23	0,2644
SATISFECHO	4	62	0,7126	85	0,977
MUY SATISFECHO	5	2	0,023	87	1
	TOTAL	87	1		

Distribución de frecuencias de la satisfacción Recepción / Atención Telefónica					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	7	0,0814	7	0,0814
INSATISFECHO	2	0	0	7	0,0814
REGULAR	3	0	0	7	0,0814
SATISFECHO	4	74	0,8605	81	0,9419
MUY SATISFECHO	5	5	0,0581	86	1
	TOTAL	86	1,000		

Distribución de frecuencias de la satisfacción Administración / Cobranzas					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	9	0,1154	9	0,1154
INSATISFECHO	2	21	0,2692	30	0,3846
REGULAR	3	0	0	30	0,3846
SATISFECHO	4	48	0,6154	78	1
MUY SATISFECHO	5	0	0	78	1
	TOTAL	78	1		

Distribución de frecuencias atención al cliente (Área Comercial)					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	3	0,0323	3	0,0323
INSATISFECHO	2	14	0,1505	17	0,1828
REGULAR	3	0	0	17	0,1828
SATISFECHO	4	68	0,7312	85	0,914
MUY SATISFECHO	5	8	0,086	93	1
	TOTAL	93	1		

Distribución de frecuencias asesoramiento técnico (Área Administrativa)					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	4	0,0482	4	0,0482
INSATISFECHO	2	25	0,3012	29	0,3494
REGULAR	3	0	0	29	0,3494
SATISFECHO	4	54	0,6506	83	1
MUY SATISFECHO	5	0	0	83	1
	TOTAL	83	1		

Distribución de frecuencias rapidez d respuesta (Área Administrativa)					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	1	0,0127	1	0,0127
INSATISFECHO	2	13	0,1646	14	0,1772
REGULAR	3	0	0	14	0,1772
SATISFECHO	4	65	0,8228	79	1
MUY SATISFECHO	5	0	0	79	1
	TOTAL	79	1,000		

Distribución de frecuencias servicio postventa (Área Comercial)					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	14	0,175	14	0,175
INSATISFECHO	2	53	0,6625	67	0,8375
REGULAR	3	0	0	67	0,8375
SATISFECHO	4	13	0,1625	80	1
MUY SATISFECHO	5	0	0	80	1
	TOTAL	80	1		

Distribución de frecuencias relación/precio calidad (Área Comercial)					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	0	0	0	0
INSATISFECHO	2	6	0,0759	6	0,0759
REGULAR	3	0	0	6	0,0759
SATISFECHO	4	72	0,9114	78	0,9873
MUY SATISFECHO	5	1	0,0127	79	1
	TOTAL	79	1		

Distribución de frecuencias tiempo de entrega (Área Comercial)

Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	2	0,0303	2	0,0303
INSATISFECHO	2	20	0,303	22	0,3333
REGULAR	3	0	0	22	0,3333
SATISFECHO	4	44	0,6667	66	1
MUY SATISFECHO	5	0	0	66	1
	TOTAL	66	1		

Distribución de frecuencias atención al cliente (Área Operativa)

Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	2	0,0217	2	0,0217
INSATISFECHO	2	17	0,1848	19	0,2065
REGULAR	3	0	0	19	0,2065
SATISFECHO	4	73	0,7935	92	1
MUY SATISFECHO	5	0	0	92	1
	TOTAL	92	1		

Distribución de frecuencias asesoramiento técnico (Área Operativa)

Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	0	0	0	0
INSATISFECHO	2	10	0,1031	10	0,1031
REGULAR	3	0	0	10	0,1031
SATISFECHO	4	73	0,7526	83	0,8557
MUY SATISFECHO	5	14	0,1443	97	1
	TOTAL	97	1		

Distribución de frecuencias rapidez de respuesta (Área Operativa)

Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	2	0,0308	2	0,0308
INSATISFECHO	2	22	0,3385	24	0,3692
REGULAR	3	0	0	24	0,3692
SATISFECHO	4	41	0,6308	65	1
MUY SATISFECHO	5	0	0	65	1
	TOTAL	65	1,000	65	1

Distribución de frecuencias solución adecuada (Área Operativa)					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	0	0	0	0
INSATISFECHO	2	13	0,1566	13	0,1566
REGULAR	3	0	0	13	0,1566
SATISFECHO	4	70	0,8434	83	1
MUY SATISFECHO	5	0	0	83	1
	TOTAL	83	1		

Distribución de frecuencias tiempo de atención (Área Operativa)					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	7	0,0737	7	0,0737
INSATISFECHO	2	34	0,3579	41	0,4316
REGULAR	3	0	0	41	0,4316
SATISFECHO	4	54	0,5684	95	1
MUY SATISFECHO	5	0	0	95	1
	TOTAL	95	1		

Distribución de frecuencias de la satisfacción de la calidad del servicio					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
MUY INSATISFECHO	1	0	0	0	0
INSATISFECHO	2	22	0,2245	22	0,2245
REGULAR	3	0	0	22	0,2245
SATISFECHO	4	62	0,6327	84	0,8571
MUY SATISFECHO	5	14	0,1429	98	1
	TOTAL	98	1,000		

Distribución de frecuencias de probabilidad de recomendación de nuevos clientes					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Nada probable	1	0	0	0	0
No muy probable	2	0	0	0	0
Probable	3	4	0,0328	4	0,0328
Muy probable	4	86	0,7049	90	0,7377
Sumamente probable	5	32	0,2623	122	1
	TOTAL	122	1		

Distribución de frecuencias de probabilidad de continuar con Procesos y Colores					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Nada probable	1	0	0	0	0
No muy probable	2	0	0	0	0
Probable	3	6	0,0492	6	0,0492
Muy probable	4	92	0,7541	98	0,8033
Sumamente probable	5	24	0,1967	122	1
	TOTAL	122	1		

Distribución de frecuencias de la formas de pago en Procesos y Colores					
Etiquetas de valores	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Al contado	1	5	0,041	5	0,041
Una parte al contado y el resto crédito menor a 30 días	2	5	0,041	10	0,082
Crédito a 30 días	3	97	0,7951	107	0,877
Crédito a 60 días	4	12	0,0984	119	0,9754
Cheque	5	3	0,0246	122	1
Otro (especificar)	TOTAL	122	1,000		

Anexo 22: Estrategia Organizacional

F o r t a l e z a s	Oportunidades	Amenazas
	Ofensivas: Acciones orientadas a la permanencia del liderazgo. Acciones de crecimiento de mercado. Acciones de desarrollo de un nuevos productos y a incursionar nuevos mercados.	Defensiva: Acciones encaminadas a la diversificación. Acciones de negociación con los clientes. Acciones encaminadas a buscar alianzas.
D e b i l i d a d e s	Reorientación:	Supervivencia:
	Acciones de reorientación. Acciones para eliminar las debilidades. Acciones para la búsqueda de un nicho de oportunidades.	Acciones de reestructura organizacional. Acciones de eficiencia y eficacia. Acciones de búsqueda de nuevos nichos de mercado.