

**“UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ESTADISTICA Y FINANZAS  
CARRERA FINANZAS**



**TESIS: PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO  
DE  
INGENIEROS EN FINANZAS**

**TEMA: PLANIFICACION ESTRATEGICA  
APLICADA A LA INTERNACIONAL VICUNHA  
TEXTIL S.A**

**ELABORADO POR:**

**LILIAN NEIVA MENDEZ LUNA  
EDISON DAVID FREIRE MARTINEZ**

**DIRECTOR: CARLOS PADILLA CHIRIBOGA**

**QUITO 2013**

# ***DEDICATORIA***

*Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño*

*A Dios que me dio la oportunidad de vivir, regalarme una familia maravillosa, y brindarme los medios necesarios para continuar mi formación.*

*Con mucho cariño a mis padres Rodrigo y Graciela que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, brindándome la fuerza necesaria para continuar dándome consejos y orientación gracias por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí.*

*A mis hermanos Lucy, Patty, Amanda, Valeria, Karina y Andrés, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.*

*A mis amigos que me acompañaron en los momentos buenos y malos de mi carrera universitaria y compartimos el verdadero valor de una amistad.*

*A mis profesores por su paciencia y sabiduría para compartir sus conocimientos con cada uno de nosotros.*

*Lilian Méndez Luna*

## ***DEDICATORIA***

*La concepción de este proyecto de investigación está dedicada:*

*A Dios, a mis padres, a mi esposa y a mi familia.*

*A Dios que ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres pilares fundamentales de mi vida, que con su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, a mi esposa que me acompaña en todo momento de mi vida y que me ha enseñado que no hay nada imposible, que sólo hay que esmerarse y sacrificarse.*

*A todos los miembros de mi familia por su respaldo y apoyo.*

*David Freire*

## **AGRADECIMIENTO**

*Una nueva meta que es el inicio de nuevos desafíos, varios obstáculos y adversidades he desafiado para la culminación de mi carrera en Ingeniería en Finanzas; alegrías y tristezas me acompañaron los inolvidables días en la universidad, sin más que decir quiero agradecer:*

*A Dios por concederme la vida, guiarme y disfrutar cada momento vivido.*

*A mis padres y hermanos quienes con su apoyo y sacrificio me dan la oportunidad de alcanzar nuevas metas.*

*A mi Director de tesis, por sus conocimientos y orientación en el desarrollo del tema, y por brindarme su apoyo en todo momento.*

*A los Docentes de la “Universidad Central del Ecuador” por ser partícipes al aportar a mi formación profesional.*

*A mis amigos que estuvieron en los momentos buenos y malos los cuales llevaron la palabra amistad más allá de su significado.*

*A todos mil gracias!*

*Lilian Méndez Luna*

## **AGRADECIMIENTO**

*La fe, el esfuerzo y optimismo dedicado a lo largo de los años de estudio, son el fruto de la gente que creyó en mí, apoyándome en todo sentido, dándome la mano a través de la educación.*

*Por eso agradezco a Dios por darme el don de la vida, a mis padres que son las personas que han estado conmigo en todo momento dándome sus valiosos consejos y a mi amada esposa por su confianza y apoyo incondicional que me hace seguir adelante.*

*De igual manera a todos los profesores que me han apoyado con su enseñanza y en especial al Dr. Carlos Padilla quien nos incentivó y apoyó para la conclusión de nuestro objetivo.*

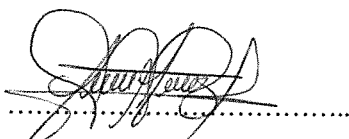
*David Freire*

## AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **LILIAN NEIVA MENDEZ LUNA** en calidad de autora de la tesis realizada sobre **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A “LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A”** por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos como autora me corresponden con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, noviembre del 2012



Lilian Méndez Luna

C.C.: 100269431-1

Correo electrónico: [megg\\_9030@hotmail.com](mailto:megg_9030@hotmail.com)

## AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **EDISON DAVID FREIRE MARTINEZ** en calidad de autor de la tesis realizada sobre **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A “LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A”** por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos como autor me corresponden con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, noviembre del 2012



Edison David Freire Martínez

C.C.: 1712868635

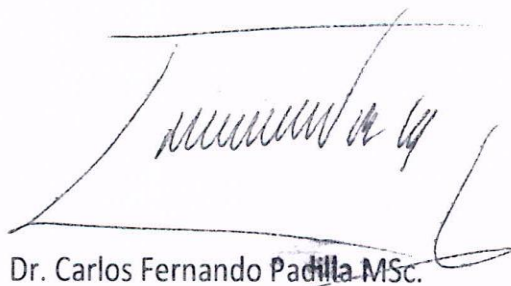
Correo electrónico: [david\\_freire@yahoo.com](mailto:david_freire@yahoo.com)

Quito, 01 de febrero 2011

Economista  
Marco Posso Zumárraga  
**DECANO FACULTAD  
CIENCIAS ECONOMICAS**  
Presente

Grato es saludarle e informarle que la Tesis intitulada: **PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA A LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A.** trabajo investigativo realizado por los egresados, FREIRE MARTÍNEZ EDISON y MÉNDEZ LUNA LILIAN de la Carrera de Finanzas, ha culminado a satisfacción, razón por la cual sugiero que se continúe con el trámite pertinente.

Seguro de obtener una respuesta favorable, me suscribo de usted.



Dr. Carlos Fernando Padilla MSc.  
**DIRECTOR DE LA TESIS**





**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1088 Quito – Ecuador

**DEPARTAMENTO DE TESIS  
CALIFICACION DE GRADO  
OFICIO 608-2012-DT  
(CARRERA DE FINANZAS)**

**TITULO DE LA TESIS:**

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA  
INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.”

**EGRESADOS: LILIAN NEIVA MENDEZ LUNA  
EDISON DAVID FREIRE MARTINEZ**

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:** El principal objetivo del trabajo es realizar un plan estratégico para la empresa *LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.*, en base a principios de mejoramiento continuo.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Desarrollar un diagnostico de la empresa mediante un análisis del entrono y de las áreas fundamentales como: Producción, Administración, Finanzas y Comercialización, relacionados procesos, sistemas, productos, planificación y estructura organizacional.
- Establecer políticas para el adecuado manejo de los recursos materiales, financieros y humanos con los que cuenta actualmente la empresa
- Analizar los efectos ocasionados por la falta de un plan estratégico en *LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A* y proponer estrategias de acción en base a principios de mejoramiento continuo.

Al final del trabajo el plan estratégico y los ejes estratégicos han sido elaborado por lo tanto los objetivos del trabajo se han cumplido de forma satisfactoria.

**DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:** La Hipótesis principal del trabajo se refiere a:

- La ausencia un plan estratégico en la empresa *LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A* disminuye la posibilidad de un mejor desenvolvimiento en la gestión empresarial, provocando un escaso crecimiento económico en los últimos años.

Las Hipótesis secundarias se refieren a:

- La dirección centralizada utilizada en la empresa, impide flexibilidad y el dinamismo de la organización, ocasionado menor competitividad y un clima organizacional deficiente.
- La gestión y procesos operativos, en cada una de las áreas de la empresa se ven

RECIBIDO:.....  
FECHA:.....  
HORA: 30 ABR 2012.....  
DEPARTAMENTO DE TESIS

obstaculizados por falta de políticas que direccionen a alcanzar los objetivos propuestos.

- La utilización de procesos y sistemas inadecuados en la empresa **LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A** dan como resultado efectos negativos en la gestión empresarial provocando una deficiente optimización de los recursos que ha disminuido sus ingresos.

Las hipótesis se demuestran en forma parcial, no existe una comparación de objetivos iniciales y objetivos alcanzados, no se realiza un análisis causa – efecto de la falta de planificación estratégica en la empresa.

**METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:** La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo. Para poder realizar el trabajo se realizó un diagnóstico de la situación actual, se utiliza la matriz FODA y se las cinco fuerza de Michael Porter, se realizan la evaluación de factores externos e internos “EFE” y “EFI”, se examinan aspectos como la estructura organizacional, control interno, clima y cultura organizacional. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones. Se han realizado entrevistas a los ejecutivos en busca de criterios y problemas. Para realizar el direccionamiento estratégico se parte de la misión y visión de la empresa, para en base al diagnóstico diseñar la estrategia, se utiliza como herramienta complementaria la Matriz de Marco Lógico, se cuenta con objetivos estratégicos, se ha diseñado un BSC de acuerdo a las perspectivas; financiera, cliente, procesos internos y la de crecimiento y aprendizaje. Se implementan indicadores (KPI), para finalmente diseñar los tableros tácticos con actividades y metas. Se realiza una proyección financiera de la estrategia formulada.

**CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE DE LA INVESTIGACIÓN:** Las conclusiones y recomendaciones se refieren a que la ausencia de planificación estratégica no ha permitido a la empresa **LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A** una apropiada gestión, el bajo nivel de planes de capacitación para los ~~empleados~~ de la empresa provocaba deficiencia en la productividad y competitividad en el servicio generando insatisfacción en los clientes. El cliente interno no se siente identificado con la empresa por lo que no se esfuerza por cumplir satisfactoriamente sus funciones. Toda planificación requiere que sea monitoreada para su mejora continua y aplicación eficiente, la empresa no dispone de una herramienta que fomente esta actividad importante y esencial. Se recomienda implementar y socializar la propuesta del presente estudio, realizar evaluaciones periódicas de los ambientes que rodean a la empresa. Motivar en forma permanente al personal de la empresa, optimizar el proceso de recuperación cartera vencida, realizar evaluaciones periódicas de desempeño de la empresa, utilizando los indicadores de este estudio. La empresa cuenta con suficiente liquidez, para realizar la inversión requerida para implementar los proyectos, adicionalmente su recuperación es en el corto plazo. Las conclusiones y recomendaciones guardan concordancia con los resultados de la investigación.

**NOTA: Ocho (8.0)**

**RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS** **SI** **NO**

**RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:**

**DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN** **SI** **NO**

**PROFESOR:** Economista Luis Alberto Dávila Toro M.B.A

**FIRMA:**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Juan Pablo", enclosed within a rectangular box.

**FECHA:** lunes, 30 de abril de 2012

ECON. ANTONIO RICARDO REA T.; "M.Sc."  
PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO Y ECONOMÍA  
AMBIENTAL; "MBA" EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS.

I

Quito, D. M. 02 de abril de 2012

FAC. CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.

Estimado: Economista Marco Posso Z. – DECANO DE LA FACULTAD.

ASUNTO: Informe y Calificación de la Tesis Intitulada "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S. A.", presentada por los egresados Lilian Méndez Luna y Edison Freire Martínez, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Finanzas.

Señor Decano; en cumplimiento con el Oficio N°.609- 2012 - D. T. de febrero 24 de 2012, se presenta el informe de la referida tesis; los egresados presentan su investigación en un documento de siete capítulos, con anexos referenciales y bibliografía.

La investigación se fundamenta en base a:

- Cumplimiento de Objetivos; están vinculados explícitamente al requerimiento de lo planteado, la investigación primaria y secundaria.
- Demostración de Hipótesis; su carácter es de trabajo por tanto son alternativas, dando paso a la investigación para ser demostradas en teoría y su posible aplicación.
- El contenido; Cap. I, Plan de tesis; Cap. II, Fundamentación teórica de la Planificación Estratégica; importancia, evolución, C. M. I., Marco Lógico; Cap. III, la Internacional Vicuña Textil S. A.; evaluación de los entornos ~~externo e interno~~ para incrementar las exportaciones, diagnóstico integral con el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter; Cap. IV, Elaboración del Plan estratégico para la empresa La Internacional Vicuña Textil S. A.; formulación de misión, visión, objetivos, políticas y valores con los que debe contar la Internacional; Cap. V, elaboración del tablero de mando para la Internacional Vicuña con cada uno de los ejes: perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento; Cap. VI, Aspecto financiero del Plan Estratégico, VAN, TMAR, TIR y Costo Beneficio; Cap. VII, Conclusiones y Recomendaciones.
- La Nota; es de 09/10 (nueve sobre diez).
- Recomienda la publicación de la tesis; SI (X)
- Razón de la Publicación; apoyo a la Planificación Estratégica Empresarial y Gestión.

Atentamente,



Econ. Antonio Ricardo Rea T.; M.Sc & M.B.A

RECIBIDO:.....  
FECHA:..... 2 ABR 2012 .....  
HORA:.....  
DEPARTAMENTO DE TESIS

7

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Formulario para la CALIFICACIÓN DE LA TESIS ESCRITA

Por favor, en el caso de las preguntas cerradas ubique una X en la celda de su elección, y en las preguntas abiertas, registre su respuesta textual y entregue un documento impreso y un archivo magnético (diskette), en formato MICROSOFT WORD

|   |                     |   |   |  |
|---|---------------------|---|---|--|
| CARRERA: FINANZAS   | Expediente No.      |   |   |  |
| TITULO DEL PLAN DE TESIS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A |                     |   |   |  |
| AUTORES: LILIAN NEIVA MÉNDEZ  | EDISON DAVID FREIRE |   |   |  |
| PROFESOR: DR. CARLOS FERNANDO PADILLA MSc.  |                     |   |   |  |
| Fecha de entrega: 23/03//2012   |                     |   |   |  |
| RESULTADO DE LA EVALUACION:   |                     |   |   |  |
| Se califica la Tesis?   | SI                  | X | ↑ | Liene únicamente la información correspondiente a la PARTE B |
|   | NO                  |   | ↑ | Liene únicamente la información correspondiente a la PARTE A |

## PARTE A. AJUSTES NECESARIOS

| De forma | Sobre los contenidos |
|----------|----------------------|
|          |                      |

## PARTE B. CALIFICACION

| 1. Redacción                                   | Si | No | 2. Presentación                          | Si | No |
|--|----|----|--|----|----|
| Hay secuencia en el razonamiento?              | X  |    | Tiene Índice General                     | X  |    |
| Las ideas que se trata de explicar son claras? | X  |    | Tiene Índice de Cuadros y gráficos       |    | X  |
| Se atiende a las normas gramaticales básicas   | X  |    | Incluye Resumen ejecutivo                | X  |    |
| Califique con una nota entre 1 y 5 / 4 /       |    |    | Califique con una nota entre 1 y 5 / 5 / |    |    |

### 3. Cumplimiento de Objetivos

A través de qué actividades se cumplieron los objetivos? (enuncie las actividades realizadas para alcanzar cada objetivo específico)

#### 3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

##### ACTIVIDADES EFECTUADAS

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Objetivo 1:   |  |  |  |
| Proponer el Plan Estratégico institucional acompañado del Cuadro de Mando Integral para su seguimiento y evaluación |  |  | CAPITULO IV-V-VI ( págs. 156 - 248)<br>Balances e índices financieros<br>Metodología FODA<br>Estructura de visión, misión, objetivos organizacionales<br>Diseño de Proyectos<br>Desarrollo de proyectos<br>Cuadro mando integral |

Nivel de cumplimiento

|           |   |              |  |               |
|-----------|---|--------------|--|---------------|
| Totamente | X | Parcialmente |  | No se cumplió |
|-----------|---|--------------|--|---------------|

|   |   |               |                                     |               |                                     |  |  |
|---|---|---------------|-------------------------------------|---------------|-------------------------------------|--|--|
| <p>Objetivo 2:</p> <p>Realizar el diagnóstico situacional de la Empresa Vicunha S.A. atendiendo a las variables que inciden en de los recursos materiales, financieros y humanos con los que cuenta actualmente la empresa.</p>   | <p>CAPITULOS III ( págs. 67 –155)</p> <p>Análisis externo</p> <p>Análisis interno</p> <p>Matriz FODA</p> <p>Matrices: vulnerabilidad, potenciamiento y prioridades</p>  |               |                                     |               |                                     |  |  |
| <p>Nivel de cumplimiento</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Totalmente</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Parcialmente</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">No se cumplió</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> |   | Totalmente    | Parcialmente                        | No se cumplió | <input checked="" type="checkbox"/> |  |  |
| Totalmente  | Parcialmente  | No se cumplió |                                     |               |                                     |  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/>   |   |               |                                     |               |                                     |  |  |
| <p>Objetivo 3:</p> <p>Analizar los efectos ocasionados por falta de un plan estratégico en LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A y proponer estrategias de acción en base a principios de mejoramiento continuo.</p>  | <p>CAPITULO IV (págs. 168 – 212)</p> <p>La nueva filosofía corporativa</p> <p>Identificación de objetivos y acciones estratégicas</p> <p>Planteamiento estratégico</p> <p>Mapa estratégico</p> <p>Proyectos</p>     |               |                                     |               |                                     |  |  |
| <p>Nivel de cumplimiento</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Totalmente</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Parcialmente</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">No se cumplió</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> |   | Totalmente    | Parcialmente                        | No se cumplió | <input checked="" type="checkbox"/> |  |  |
| Totalmente  | Parcialmente  | No se cumplió |                                     |               |                                     |  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/>   |   |               |                                     |               |                                     |  |  |
| <p>Califique con una nota entre 1 y 20 /18 /</p>  |   |               |                                     |               |                                     |  |  |
| <p><b>4. Puesta a prueba de las hipótesis</b></p>   |   |               |                                     |               |                                     |  |  |
| <p>Hipótesis específicas</p>  |   |               |                                     |               |                                     |  |  |
| <p>Hipótesis General.</p> <p>La ausencia de un plan estratégico en la empresa LA INTERNACIONAL VICHUNHA S.A disminuye la posibilidad de un mejor desenvolvimiento en la gestión empresarial, provocando un escaso crecimiento económico en los últimos años.</p>  | <p>Evidencias</p> <p>CAPITULOS III ( págs. 67 –155)</p> <p>Análisis externo</p> <p>Análisis interno</p> <p>Matriz FODA</p> <p>Matrices: vulnerabilidad, potenciamiento y prioridades</p> <p>Estados financieros</p> |               |                                     |               |                                     |  |  |
| <p>Resultado de la puesta a prueba</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Aceptada</td> <td style="width: 33%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Negada</td> </tr> </table>   |   | Aceptada      | <input checked="" type="checkbox"/> | Negada        |                                     |  |  |
| Aceptada  | <input checked="" type="checkbox"/>   | Negada        |                                     |               |                                     |  |  |
| <p>Hipótesis específicas</p>  |   |               |                                     |               |                                     |  |  |
| <p>Evidencias</p>   |   |               |                                     |               |                                     |  |  |

|   |   |
|---|---|
| <p>Hipótesis 1.</p> <p>La dirección centralizada utilizada en la empresa, impide la flexibilidad y el dinamismo de la organización, ocasionando menor competitividad y un clima organizacional deficiente.</p>  | <p>CAPITULOS III ( págs. 67-77)</p> <p>Análisis externo</p> <p>Análisis interno</p> <p>Metodología FODA</p> <p>Matrices: potencialidad, vulnerabilidad, potenciamiento</p>  |
| <p>Resultado de la puesta a prueba</p>  |   |
| <p>Aceptada</p>   | <p><input checked="" type="checkbox"/> Negada</p>   |
| <p><b>Hipótesis específicas</b></p>   |   |
| <p>Hipótesis 2</p> <p>La gestión y procesos operativos, en cada una de las áreas de la empresa se ven obstaculizados por falta de políticas que direccionen a alcanzar los objetivos propuestos.</p>  | <p>Evidencias</p> <p>CAPITULO IV (págs. 168 – 212)</p> <p>La nueva filosofía corporativa</p> <p>Identificación de objetivos y acciones estratégicas</p> <p>Planteamiento estratégico</p> <p>Mapa estratégico</p> <p>Proyectos</p> |
| <p>Resultado de la puesta a prueba</p>  |   |
| <p>Aceptada</p>   | <p><input checked="" type="checkbox"/> Negada</p>   |
| <p><b>Hipótesis específicas</b></p>   |   |
| <p>Hipótesis 3.</p> <p>La utilización de procesos y sistemas inadecuados en la empresa LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A dan como resultado efectos negativos en la gestión empresarial provocando una deficiente optimización de los recursos que ha disminuido sus ingresos</p> | <p>Evidencias</p> <p>CAPITULO IV (págs. 168 – 212)</p> <p>La nueva filosofía corporativa</p> <p>Identificación de objetivos y acciones estratégicas</p> <p>Planteamiento estratégico</p> <p>Mapa estratégico</p> <p>Proyectos</p> |
| <p>Resultado de la puesta a prueba</p>  |   |
| <p>Aceptada</p>   | <p><input checked="" type="checkbox"/> Negada</p>   |
| <p><b>Califique con una nota entre 1 y 20 / 18 /</b></p>  |   |



| <b>5. Técnicas y Procedimientos utilizados</b>   |   |
|--|---|
| <b>Enumere los principales procedimientos y Técnicas utilizadas</b>  |   |
| 1. Recolección de datos  | 4. Análisis / Síntesis  |
| 2. Entrevistas   | 5. Diagramación   |
| 3. Observación de Campo  | 6. Diseño   |
| Califique con una nota entre 1 y 10 / 9 /  |   |
| <b>6. Conclusiones</b>   | <b>7. Recomendaciones</b>   |
| Cuáles son los principales aportes para enfrentar los problemas detectados en las conclusiones?  | Cuáles son los principales hallazgos encontrados  |
| <p>↳ La inexistencia de una planificación estratégica no le ha permitido a LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A., el desarrollo de un direccionamiento estratégico acorde a las necesidades del entorno, ocasionando con ello una inadecuada gestión financiera, administrativa, comercial, de producción y talento humano.</p> | <p>↳ Implementar y socializar la propuesta del presente Plan estratégico empresarial con Metodología Balanced Scorecard elaborado, considerando las estrategias que servirán de desarrollo y mantenimiento de la empresa a futuro.</p>  |
| <p>↳ Una vez realizado el análisis situacional de la empresa, se pudo determinar la problemática de la misma, concluyendo que la carencia de un plan de gestión estratégica no le permite tener una mejor participación y posicionamiento en el mercado.</p>   | <p>↳ Considerar el diagnóstico situacional planteado en base a un análisis interno y Externo de la Empresa, puesto que se han verificado criterios de forma real, evaluando el nivel de impacto y plasmando en estrategias tanto ofensivas como defensivas que permitan potenciar las fortalezas institucionales y liberar las debilidades.</p> |
| <p>↳ El no contar con la implementación del cuadro de mando integral, ha ocasionado que no se alcance los objetivos propuestos en forma eficiente y eficaz, tanto las estrategias como decisiones que se han tomado no han sido del todo óptimas por la falta de una evaluación.</p>   | <p>↳ Realizar una evaluación periódica de los ambientes que rodean a LA INTERNACIONAL para poder determinar si ha existido o no cambios y cuál es su efecto en el desarrollo de la empresa.</p>   |

|  |   |    |    |  |       |  |   |
|--|---|----|----|--|-------|--|---|
| <p>↳ Se identificó y desarrollo proyectos, en base a la información obtenida del CMI, lo cual permitió tener una perspectiva de alcance de estos en el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades de LA INTERNACIONAL, tanto a corto, mediano y largo plazo.</p>                         | <p>↳ Motivar de forma permanente al personal, incluyéndole continuamente en las decisiones empresariales y capacitarle para mejorar sus capacidades en beneficio de la empresa, realizando reconocimientos que permitan mantener y mejorar el clima organizacional como política fundamental de esta Institución.</p>   |    |    |  |       |  |   |
| <p>↳ El bajo nivel de planes de capacitación para los empleados de la empresa provocaba deficiencia en la productividad y competitividad en el servicio generando insatisfacción en los clientes.</p>  | <p>↳ Optimizar el proceso de recuperación de la cartera vencida con el fin de incrementar la liquidez empresarial con la participación de todas las áreas de la empresa, puesto que es importante que todos participen de las decisiones acerca del horizonte que van a tomar los mismos, encaminados al mejoramiento continuo de los bienes, del personal y de los servicios</p>                                   |    |    |  |       |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda planificación, requiere que sea monitoreada para su mejora continua y aplicación eficiente, LA INTERNACIONAL no dispone de una herramienta que fomente esta actividad importante y esencial.</li> </ul>  | <p>↳ Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa, utilizando los indicadores descritos en este estudio, pudiendo de esta manera detectar de manera temprana las posibles variaciones y discrepancias entre el desempeño de la empresa y el plan estratégico propuesto.</p>   |    |    |  |       |  |   |
| <p>Califique con una nota entre 1 y 15 / 14 /</p>  | <p>Califique con una nota entre 1 y 15 / 14 /</p>   |    |    |  |       |  |   |
| <p><b>8. Consistencia Interna</b></p>  | <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1023 546 1055 1039"></td> <td data-bbox="1023 285 1055 546"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1055 546 1088 1039">Existe concordancia entre los objetivos, hipótesis, capítulos, conclusiones y recomendaciones?</td> <td data-bbox="1055 285 1088 546">Si No</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1088 546 1104 1039"></td> <td data-bbox="1088 285 1104 546">x</td> </tr> </table> |    |    | Existe concordancia entre los objetivos, hipótesis, capítulos, conclusiones y recomendaciones? | Si No |  | x |
|  |   |    |    |  |       |  |   |
| Existe concordancia entre los objetivos, hipótesis, capítulos, conclusiones y recomendaciones?   | Si No   |    |    |  |       |  |   |
|  | x   |    |    |  |       |  |   |
| <p>Califique con una nota entre 1 y 10 / 9 /</p>   |   |    |    |  |       |  |   |
| <p><b>NOTA TOTAL (sume las notas parciales y divida para diez) / 9.1/</b></p>  |   |    |    |  |       |  |   |
| <p>Recomendaría que la Facultad publique un Resumen de esta Tesis</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1250 882 1282 1039">Si</td> <td data-bbox="1250 787 1282 882">No</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1282 882 1318 1039"></td> <td data-bbox="1282 787 1318 882">X</td> </tr> </table> |   | Si | No |  | X     |  |   |
| Si   | No  |    |    |  |       |  |   |
|  | X   |    |    |  |       |  |   |

## INDICE

### CAPITULO I:

#### 1. PLAN DE TESIS

|           |                                       |    |
|-----------|---------------------------------------|----|
| 1.1.      | Antecedentes.....                     | 1  |
| 1.2.      | Justificación.....                    | 2  |
| 1.3.      | Identificación del problema.....      | 3  |
| 1.4.      | Delimitación espacial y temporal..... | 3  |
| 1.5.      | Objetivos.....                        | 3  |
| 1.5.1.    | Objetivo General.....                 | 3  |
| 1.5.2.    | Objetivos Específicos.....            | 4  |
| 1.6.      | Hipótesis.....                        | 4  |
| 1.6.1.    | Hipótesis General.....                | 4  |
| 1.6.2.    | Hipótesis Específicas.....            | 4  |
| 1.7.      | Metodología.....                      | 5  |
| 1.7.1.    | Método científico.....                | 5  |
| 1.7.2.    | Método inductivo deductivo.....       | 5  |
| 1.7.3.    | Método histórico lógico.....          | 5  |
| 1.7.4.    | Método descriptivo.....               | 5  |
| 1.7.5.    | Método analítico sintético.....       | 5  |
| 1.8.      | Técnicas de investigación.....        | 6  |
| 1.8.1.    | Fuentes primarias.....                | 6  |
| 1.8.2.    | Fuentes secundarias.....              | 6  |
| 1.9.      | Fundamentación teórica.....           | 6  |
| 1.9.1.    | Marco teórico.....                    | 6  |
| 1.9.2.    | Marco conceptual.....                 | 13 |
| 1.9.2.1.  | Previsión.....                        | 13 |
| 1.9.2.2.  | Administración.....                   | 14 |
| 1.9.2.3.  | Economía.....                         | 14 |
| 1.9.2.4.  | Finanzas.....                         | 14 |
| 1.9.2.5.  | Presupuesto.....                      | 14 |
| 1.9.2.6.  | Planificación administrativa.....     | 14 |
| 1.9.2.7.  | Calidad total.....                    | 14 |
| 1.9.2.8.  | Plan.....                             | 15 |
| 1.9.2.9.  | Planificación estratégica.....        | 15 |
| 1.9.2.10. | Pensamiento estratégico.....          | 15 |
| 1.9.2.11. | Planeación a largo plazo.....         | 15 |
| 1.9.2.12. | Capacidad gerencial.....              | 16 |
| 1.9.2.13. | Efectividad.....                      | 16 |
| 1.9.2.14. | Eficiencia.....                       | 16 |
| 1.9.2.15. | Eficacia.....                         | 16 |
| 1.9.2.16. | Producción.....                       | 16 |
| 1.9.2.17. | Comercio.....                         | 17 |
| 1.9.2.18. | Políticas.....                        | 17 |
| 1.9.2.19. | Mejoramiento continuo.....            | 17 |
| 1.10.     | Variables e indicadores.....          | 18 |
| 1.10.1.   | Variable.....                         | 18 |
| 1.10.2.   | Indicadores.....                      | 19 |
| 1.11.     | Plan analítico.....                   | 20 |

|       |                                   |    |
|-------|-----------------------------------|----|
| 1.12. | Diagrama de Gantt preliminar..... | 23 |
|-------|-----------------------------------|----|

## CAPÍTULO II:

### 2. FUNDAMENTACION TEORICA

|                |  |    |
|----------------|--|----|
| 2.1.           | Introducción.....                                    | 24 |
| 2.2.           | Definiciones.....                                    | 24 |
| 2.2.1.         | Organización.....                                    | 24 |
| 2.2.2.         | Estructura.....                                      | 25 |
| 2.2.3.         | Procesos.....  | 25 |
| 2.3.           | Importancia de la planificación estratégica.....     | 26 |
| 2.4.           | Planificación estratégica.....                       | 26 |
| 2.4.1.         | Evolución histórica.....                             | 26 |
| 2.4.2.         | Definiciones.....                                    | 28 |
| 2.4.3.         | Diagrama del plan estratégico.....                   | 30 |
| 2.4.3.1.       | Importancia.....                                     | 30 |
| 2.4.3.2.       | Fases del plan estratégico.....                      | 31 |
| 2.4.3.2.1.     | Fase filosófica.....                                 | 31 |
| 2.4.3.2.1.1.   | Direccionamiento estratégico.....                    | 31 |
| 2.4.3.2.1.2.   | Misión.....  | 32 |
| 2.4.3.2.1.3.   | Visión.....  | 32 |
| 2.4.3.2.1.4.   | Principios y valores.....                            | 33 |
| 2.4.3.2.2.     | Fase analítica.....                                  | 33 |
| 2.4.3.2.2.1.   | Enfoque estratégico.....                             | 34 |
| 2.4.3.2.2.2.   | Análisis macro-entorno.....                          | 34 |
| 2.4.3.2.2.3.   | Análisis interno.....                                | 35 |
| 2.4.3.2.3.     | Fase programática.....                               | 35 |
| 2.4.3.2.3.1.   | Objetivos básicos.....                               | 35 |
| 2.4.3.2.3.2.   | Alternativas estratégicas posibles.....              | 36 |
| 2.4.3.2.3.3.   | Elección de la estrategia futura.....                | 36 |
| 2.4.3.2.3.4.   | Elección de los objetivos de la empresa.....         | 36 |
| 2.4.3.2.3.5.   | Tácticas o planes operativo.....                     | 37 |
| 2.4.3.2.4.     | Fase operativa.....                                  | 37 |
| 2.4.3.2.4.1.   | Estrategias.....                                     | 37 |
| 2.4.3.2.4.2.   | Actividades.....                                     | 38 |
| 2.4.3.2.4.3.   | Cadena de valor.....                                 | 39 |
| 2.4.3.2.4.4.   | Actividades primarias.....                           | 39 |
| 2.4.3.2.4.5.   | Actividades de apoyo.....                            | 39 |
| 2.4.3.2.4.6.   | Proyectos.....                                       | 40 |
| 2.4.3.2.5.     | Fase cuantitativa.....                               | 40 |
| 2.4.3.2.5.1.   | Indicadores de desempeño.....                        | 40 |
| 2.4.3.2.5.2.   | Metas.....   | 42 |
| 2.4.3.2.5.3.   | Presupuesto.....                                     | 42 |
| 2.4.3.2.5.3.1. | Importancia.....                                     | 42 |
| 2.5.           | Cuadro de mando integral.....                        | 43 |
| 2.5.1.         | Definiciones.....                                    | 43 |
| 2.5.2.         | Objetivos del Balanced Score Card.....               | 48 |
| 2.5.3.         | Las cuatro perspectivas del Balanced Score Card..... | 48 |
| 2.5.3.1.       | Perspectiva financiera.....                          | 48 |
| 2.5.3.2.       | Perspectiva del cliente.....                         | 49 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 2.5.3.3. | Perspectiva de procesos internos.....                          | 50 |
| 2.5.3.4. | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....                  | 51 |
| 2.5.4.   | Integración del Balanced Score Card y estrategia.....          | 54 |
| 2.5.5.   | Etapas de puesta en práctica del Cuadro de Mando Integral..... | 55 |
| 2.5.6.   | Elaboración y contenidos del Balanced Score Card.....          | 56 |
| 2.6.     | Mapas estratégicos.....  | 60 |
| 2.6.1.   | Principios básicos de los mapas estratégicos.....              | 62 |
| 2.7.     | Tablero de control.....  | 63 |
| 2.7.1.   | Tipos de tableros de control.....                              | 63 |
| 2.8.     | Matriz de marco lógico.....                                    | 63 |
| 2.9.     | Conclusiones.....  | 66 |

### **CAPÍTULO III:**

#### **3. LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.**

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| 3.1.       | Reseña histórica.....                            | 67  |
| 3.2.       | Organización estructural de la empresa.....      | 68  |
| 3.3.       | Organigrama estructural de LA INTERNACIONAL..... | 68  |
| 3.4.       | Direccionamiento estratégico.....                | 72  |
| 3.4.1.     | Misión.....                                      | 71  |
| 3.4.2.     | Visión.....                                      | 72  |
| 3.4.3.     | Objetivo general.....                            | 72  |
| 3.4.4.     | Objetivos específicos.....                       | 72  |
| 3.4.5.     | Valores.....                                     | 73  |
| 3.4.6.     | Principios.....                                  | 73  |
| 3.4.7.     | Políticas internas de la empresa.....            | 74  |
| 3.4.8.     | Distribución de la planta.....                   | 76  |
| 3.5.       | Diagnostico situacional de LA INTERNACIONAL..... | 79  |
| 3.5.1.     | Análisis del macro entorno.....                  | 80  |
| 3.5.1.1.   | Factores económicos nacionales.....              | 81  |
| 3.5.1.1.1. | Inflación.....                                   | 81  |
| 3.5.1.1.2. | Producto interno bruto.....                      | 82  |
| 3.5.1.1.3. | Tasas de interés.....                            | 85  |
| 3.5.1.1.4. | Índice de precios al consumidor.....             | 88  |
| 3.5.1.1.5. | Balanza comercial.....                           | 89  |
| 3.5.1.2.   | Factores socio culturales.....                   | 93  |
| 3.5.1.3.   | Factores demográficos.....                       | 93  |
| 3.5.1.3.1. | Población.....                                   | 93  |
| 3.5.1.3.2. | Desempleo.....                                   | 93  |
| 3.5.1.4.   | Factores culturales.....                         | 94  |
| 3.5.1.5.   | Factores político legal.....                     | 94  |
| 3.5.1.6.   | Factores tecnológicos.....                       | 95  |
| 3.5.1.7.   | Factores ecológicos.....                         | 96  |
| 3.5.2.     | Análisis del micro entorno.....                  | 97  |
| 3.5.2.1.   | Clientes.....                                    | 97  |
| 3.5.2.1.1. | Poder de negociación con los clientes.....       | 99  |
| 3.5.2.1.2. | Crédito.....                                     | 100 |
| 3.5.2.2.   | Proveedores.....                                 | 100 |
| 3.5.2.2.1. | Poder de negociación con los proveedores.....    | 101 |

|                |  |     |
|----------------|--|-----|
| 3.5.2.3.       | Competidores.....  | 102 |
| 3.5.2.4.       | Mercado.....   | 103 |
| 3.5.2.4.1.     | Mercado interno.....   | 103 |
| 3.5.2.4.2.     | Mercado externo.....   | 104 |
| 3.5.2.5.       | Tecnología.....  | 104 |
| 3.5.3.         | Análisis interno de LA INTERNACIONAL.....                    | 104 |
| 3.5.3.1.       | Sistemas de gestión.....                                     | 104 |
| 3.5.3.2.       | Organización del trabajo, métodos y técnicas, procesos.....  | 105 |
| 3.5.3.2.1.     | Proceso clientes.....  | 106 |
| 3.5.3.2.2.     | Proceso proveedores.....                                     | 106 |
| 3.5.3.2.3.     | Proceso para requerimiento de materiales y trabajos.....     | 106 |
| 3.5.3.2.4.     | Proceso textil.....  | 107 |
| 3.5.3.2.5.     | Proceso de recursos humanos.....                             | 107 |
| 3.5.3.3.       | Tecnología aplicada.....                                     | 108 |
| 3.5.3.4.       | Cultura organizacional.....                                  | 108 |
| 3.5.3.5.       | Gestión del talento humano.....                              | 109 |
| 3.5.3.6.       | Recursos financieros.....                                    | 110 |
| 3.5.3.6.1.     | Balance general.....   | 110 |
| 3.5.3.6.2.     | Estado de resultados.....                                    | 122 |
| 3.5.3.6.3.     | Indicadores financieros.....                                 | 122 |
| 3.5.3.6.3.1.   | Índice de liquidez.....                                      | 122 |
| 3.5.3.6.3.1.1. | Índice de liquidez corriente.....                            | 122 |
| 3.5.3.6.3.1.2. | Prueba acida.....  | 123 |
| 3.5.3.6.3.2.   | Índice de capital de trabajo.....                            | 124 |
| 3.5.3.6.3.3.   | Índice de solvencia.....                                     | 125 |
| 3.5.3.6.3.4.   | Índice de endeudamiento.....                                 | 126 |
| 3.5.3.6.3.5.   | Índice de apalancamiento.....                                | 127 |
| 3.5.3.7.       | FODA.....  | 128 |
| 3.5.3.8.       | Priorización de problemas y acciones.....                    | 128 |
| 3.5.3.8.1.     | Análisis FODA de la empresa.....                             | 128 |
| 3.5.3.8.1.1.   | Matriz de impacto.....                                       | 130 |
| 3.5.3.8.2.     | Matriz ponderación de impactos.....                          | 136 |
| 3.5.3.8.3.     | Identificación de áreas estratégicas.....                    | 139 |
| 3.5.3.8.4.     | Matriz de resumen estratégico.....                           | 142 |
| 3.5.3.8.5.     | Determinación de acciones estratégicas de desarrollo.....    | 145 |
| 3.5.3.8.6.     | Análisis de las alternativas.....                            | 146 |
| 3.5.3.9.       | Análisis mediante las cinco fuerzas de Porter.....           | 148 |
| 3.5.3.9.1.     | Rivalidad entre competidores.....                            | 148 |
| 3.5.3.9.2.     | Amenaza de nuevos competidores.....                          | 149 |
| 3.5.3.9.3.     | Amenaza de productos sustitutos.....                         | 149 |
| 3.5.3.9.4.     | Poder de negociación con los proveedores.....                | 150 |
| 3.5.3.9.5.     | Poder de negociación con los clientes.....                   | 150 |
| 3.5.3.9.6.     | Matriz de análisis mediante las cinco fuerzas de Porter..... | 151 |
| 3.6.           | Conclusiones.....  | 156 |

## CAPÍTULO IV:

### 4. ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| 4.1.       | Misión.....   | 157 |
| 4.1.1.     | Formulación de la misión.....   | 158 |
| 4.1.2.     | Misión propuesta.....   | 158 |
| 4.2.       | Visión estratégica.....   | 158 |
| 4.2.1.     | Formulación de la visión.....   | 158 |
| 4.2.2.     | Visión propuesta.....   | 158 |
| 4.3.       | Principios y valores estratégicos.....                                  | 159 |
| 4.3.1.     | Valores.....  | 159 |
| 4.3.1.1.   | Formulación de valores corporativos.....                                | 159 |
| 4.3.2.     | Principios.....   | 161 |
| 4.3.2.1.   | Formulación de principios corporativos.....                             | 163 |
| 4.3.3.     | Objetivos estratégicos.....   | 164 |
| 4.3.3.1.   | Objetivo financiero.....  | 164 |
| 4.3.3.2.   | Objetivo de clientes.....   | 164 |
| 4.3.3.3.   | Objetivo de procesos internos.....                                      | 164 |
| 4.3.3.4.   | Objetivo de aprendizaje y crecimiento.....                              | 164 |
| 4.3.3.4.1. | Ejes estratégicos.....  | 165 |
| 4.3.3.4.2. | Establecimiento de pre-objetivos.....                                   | 165 |
| 4.3.3.4.3. | Priorización de los objetivos.....                                      | 168 |
| 4.4.       | Políticas estratégicas.....   | 169 |
| 4.4.1.     | Política estratégica corporativa.....                                   | 168 |
| 4.4.2.     | Políticas funcionales.....  | 169 |
| 4.4.3.     | Políticas de crédito y pago.....  | 169 |
| 4.4.4.     | Políticas de venta.....   | 169 |
| 4.4.5.     | Políticas de administración de personal.....                            | 170 |
| 4.4.6.     | Políticas de marketing.....   | 170 |
| 4.4.7.     | Políticas administrativas.....  | 170 |
| 4.4.8.     | Políticas económicas.....   | 171 |
| 4.4.9.     | Políticas de talento humano.....  | 171 |
| 4.5.       | Estrategias.....  | 172 |
| 4.5.1.     | Estrategia de desarrollo para La Internacional.....                     | 174 |
| 4.5.1.1.   | Estrategia de crecimiento.....  | 174 |
| 4.5.1.2.   | Estrategia de competitividad.....                                       | 174 |
| 4.5.1.3.   | Estrategia corporativa.....   | 174 |
| 4.6.       | Indicadores de gestión.....   | 177 |
| 4.7.       | Evaluación económica del proyecto.....                                  | 178 |
| 4.8.       | Matriz del marco lógico.....  | 179 |
| 4.9.       | Planes, proyectos y programas a corto, mediano y largo plazo            | 186 |
| 4.10.      | Estructura de los proyectos.....  | 188 |
| 4.10.1.    | Proyectos corto plazo.....  | 188 |
| 4.10.1.1.  | Diseño e implementación de planes de control financiero.....            | 188 |
| 4.10.1.2.  | Implementar un plan de mejora continua a nivel de ambiente laboral..... | 191 |
| 4.10.2.    | Proyectos de mediano plazo.....   | 193 |
| 4.10.2.1.  | Plan de marketing.....  | 193 |
| 4.10.2.2.  | Plan de diferenciación en los productos entregados.....                 | 196 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 4.10.2.3. | Plan de control de los procesos en toda la empresa.....   | 198        |
| 4.10.2.4. | Plan de motivación y capacitación para el personal.....   | 200        |
| 4.10.3.   | Proyectos de largo plazo.....   | 202        |
| 4.10.3.1. | Diseñar e implementar un manual de procesos internos.....   | 202        |
| 4.10.3.2. | Metodología de evaluación y control de desempeño BSC.....   | 204        |
| 4.10.3.3. | Plan de inversión en maquinaria de última tecnología para para reducir<br>costos de producción..... | 206<br>199 |
| 4.11.     | Desarrollo de proyectos.....  | 208        |
| 4.11.1.   | Plan de marketing.....  | 208        |
| 4.11.2.   | Metodología de evaluación y control de desempeño BSC.....   | 215        |

## **CAPÍTULO V:**

### **5. ELABORACION DEL TABLERO DE MANDO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE VICUNHA TEXTIL S.A.**

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 5.1.   | Perspectivas principales.....                                  | 219 |
| 5.1.1. | Perspectivas financieras.....                                  | 219 |
| 5.1.2. | Perspectivas del cliente.....                                  | 220 |
| 5.1.3. | Perspectivas del proceso interno.....                          | 221 |
| 5.1.4. | Perspectivas de formación y crecimiento.....                   | 222 |
| 5.2.   | Elaboración del tablero de mando.....                          | 224 |
| 5.2.1. | Organización, acción, fórmula de éxito.....                    | 226 |
| 5.2.2. | Los directores y conceptos de administración.....              | 227 |
| 5.2.3. | El tablero de mando para la alta dirección.....                | 228 |
| 5.2.4. | Objetivos metas e indicadores.....                             | 228 |
| 5.2.5. | Benchmarking representación gráfica.....                       | 232 |
| 5.2.6. | Comunicación y capacitación.....                               | 233 |
| 5.2.7. | Integración a todas las fases de la gestión institucional..... | 234 |

## **CAPÍTULO VI:**

### **6. ASPECTO FINANCIERO DEL PLAN ESTRATEGICO**

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 6.1.     | Presupuesto.....  | 235 |
| 6.1.1.   | Presupuesto de proyecto por el tiempo de ejecución..... | 236 |
| 6.2.     | Variables utilizadas.....                               | 237 |
| 6.3.     | Flujo de caja.....                                      | 237 |
| 6.4.     | Estados financieros.....                                | 239 |
| 6.4.1.   | Estado de resultados.....                               | 240 |
| 6.4.2.   | Balance de situación financiera.....                    | 241 |
| 6.5.     | Evaluación financiera de la inversión.....              | 243 |
| 6.5.1.   | Valor actual neto.....                                  | 243 |
| 6.5.2.   | Tasa interna de retorno.....                            | 244 |
| 6.5.3.   | Periodo de recuperación.....                            | 245 |
| 6.5.4.   | Razón costo beneficio.....                              | 246 |
| 6.5.5.   | Razones financieras.....                                | 247 |
| 6.5.5.1. | Índice de solvencia.....                                | 247 |
| 6.5.5.2. | Índice de liquidez.....                                 | 248 |



|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 6.5.5.3. | Índice de rentabilidad sobre capital.....       | 249 |
| 6.5.5.4. | Índice de rentabilidad sobre el patrimonio..... | 249 |
| 6.5.5.5. | Índice de endeudamiento.....                    | 250 |
| 6.5.5.6. | Índice de endeudamiento corto plazo.....        | 250 |

## CAPÍTULO VII:

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

|      |                      |     |
|------|----------------------|-----|
| 7.1. | Conclusiones.....    | 251 |
| 7.2. | Recomendaciones..... | 252 |

|                          |  |            |
|--------------------------|--|------------|
| <b>ANEXOS.....</b>       |  | <b>254</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b> |  | <b>265</b> |

### TABLAS

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabla N° 1  | Matriz FODA.....   | 129 |
| Tabla N° 2  | Matriz de Impacto.....   | 130 |
| Tabla N° 3  | Matriz Ponderación de Impacto Fortalezas.....                  | 131 |
| Tabla N° 4  | Matriz Ponderación de Impacto Debilidades.....                 | 131 |
| Tabla N° 5  | Matriz Ponderación de Impactos Oportunidades.....              | 132 |
| Tabla N° 6  | Matriz Ponderación de Impactos Amenazas.....                   | 132 |
| Tabla N° 7  | Matriz Áreas de mejoramiento estratégico FO.....               | 133 |
| Tabla N° 8  | Matriz de Resumen de áreas ofensivas FO.....                   | 134 |
| Tabla N° 9  | Matriz Áreas de Defensa Estratégica DA.....                    | 135 |
| Tabla N° 10 | Matriz de Resumen de área de defensa estratégica DA.....       | 136 |
| Tabla N° 11 | Matriz de Áreas de Respuesta estratégica FA.....               | 137 |
| Tabla N° 12 | Matriz de Resumen de áreas de respuesta estratégica FA.....    | 138 |
| Tabla N° 13 | Matriz De Áreas De Mejoramiento Estratégico DO.....            | 139 |
| Tabla N° 14 | Matriz de resumen de áreas de mejoramiento Estratégico DO..... | 140 |
| Tabla N° 15 | Matriz Resumen.....  | 140 |
| Tabla N° 16 | Matriz de resumen Estratégico.....                             | 141 |
| Tabla N° 17 | Matriz de acciones estratégico.....                            | 142 |
| Tabla N° 18 | Amenazas de posibles entrantes.....                            | 151 |
| Tabla N° 19 | Poder de negociación de los consumidores.....                  | 152 |
| Tabla N° 20 | Amenaza de Posibles Sustitutos.....                            | 153 |
| Tabla N° 21 | Poder de negociación de los proveedores.....                   | 153 |
| Tabla N° 22 | Rivalidad entre competidores.....                              | 154 |
| Tabla N° 23 | Evaluación Global de la Internacional.....                     | 155 |
| Tabla N° 24 | Formulación de la misión.....                                  | 157 |
| Tabla N° 25 | Formulación de la visión.....                                  | 158 |
| Tabla N° 26 | Formulación de valores corporativos.....                       | 159 |
| Tabla N° 27 | Matriz axiológica de valores.....                              | 160 |
| Tabla N° 28 | Formulación de principios corporativos.....                    | 162 |
| Tabla N° 29 | Matriz axiológica de los principios.....                       | 163 |
| Tabla N° 30 | Establecimiento de ejes estratégicos.....                      | 165 |
| Tabla N° 31 | Establecimiento de pre- objetivos.....                         | 166 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Tabla N° 32 | Priorización de objetivos.....  | 167 |
| Tabla N° 33 | Tiempo de los objetivos.....  | 168 |
| Tabla N° 34 | Estrategias de desarrollo.....  | 173 |
| Tabla N° 35 | Matriz de estrategias.....  | 175 |
| Tabla N° 36 | Indicadores de gestión.....   | 178 |
| Tabla N° 37 | Matriz de marco lógico perspectiva financiera.....                      | 180 |
| Tabla N° 38 | Matriz de marco lógico perspectiva de clientes.....                     | 181 |
| Tabla N° 39 | Matriz de marco lógico perspectiva procesos internos.....               | 182 |
| Tabla N° 40 | Matriz de marco lógico perspectiva de<br>Aprendizaje y crecimiento..... | 183 |
| Tabla N° 41 | Planes de acción de proyectos.....                                      | 184 |
| Tabla N° 42 | Matriz priorización de proyectos.....                                   | 185 |
| Tabla N° 43 | Matriz resumen de proyectos priorizados.....                            | 186 |
| Tabla N° 44 | Resumen de proyectos por el tiempo de ejecución.....                    | 187 |
| Tabla N° 45 | Perspectivas del BSC.....   | 230 |
| Tabla N° 46 | Matriz del BSC.....   | 231 |
| Tabla N° 47 | Tiempo de distribución.....   | 232 |
| Tabla N° 48 | Presupuesto.....  | 235 |
| Tabla N° 49 | Períodos de proyección del presupuesto.....                             | 236 |
| Tabla N° 50 | Variables.....  | 237 |
| Tabla N° 51 | Flujo de caja.....  | 238 |
| Tabla N° 52 | Estado de resultados.....   | 240 |
| Tabla N° 53 | Balance de situación Financiera.....                                    | 241 |
| Tabla N° 54 | TMAR.....   | 243 |
| Tabla N° 55 | Valor Actual Neto.....  | 244 |
| Tabla N° 56 | Período de recuperación de la inversión.....                            | 245 |

## GRAFICOS

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Gráfico N° 1  | Diagrama del Plan Estratégico.....                             | 30 |
| Gráfico N° 2  | Fases del Plan Estratégico.....                                | 31 |
| Gráfico N° 3  | Diagrama de Macro-entorno.....                                 | 34 |
| Gráfico N° 4  | Diagrama de Micro - entorno.....                               | 35 |
| Gráfico N° 5  | Perspectivas del BSC.....                                      | 46 |
| Gráfico N° 6  | Perspectivas del BSC.....                                      | 47 |
| Gráfico N° 7  | Pirámide de las Perspectivas del BSC.....                      | 48 |
| Gráfico N° 8  | Diagrama de Perspectivas de las 4 Perspectivas del<br>BSC..... | 53 |
| Gráfico N° 9  | Diagrama de Mapa Estratégico.....                              | 62 |
| Gráfico N° 10 | Organigrama.....   | 71 |
| Gráfico N° 11 | Ubicación.....   | 76 |
| Gráfico N° 12 | Distribución.....  | 78 |
| Gráfico N° 13 | Esquema Macro-ambiente.....                                    | 80 |
| Gráfico N° 14 | Inflación Histórica Anual.....                                 | 82 |
| Gráfico N° 15 | Producto Interno Bruto.....                                    | 83 |
| Gráfico N° 16 | PIB Per cápita.....  | 84 |
| Gráfico N° 17 | Tasa de Interés.....   | 87 |
| Gráfico N° 18 | Tasa de Interés.....   | 88 |
| Gráfico N° 19 | Balanza Comercial.....   | 89 |
| Gráfico N° 20 | Desempleo.....   | 94 |

|               |  |     |
|---------------|--|-----|
| Gráfico N° 21 | Factores Ecológicos.....                               | 96  |
| Gráfico N° 22 | Sistemas de Gestión.....                               | 105 |
| Gráfico N° 23 | Fuerzas de Porter.....                                 | 148 |
| Gráfico N° 24 | Mapa Estratégico de las 4 Perspectivas del BSC.....    | 177 |
| Gráfico N° 25 | Selección de Desarrollo de Proyectos.....              | 208 |
| Gráfico N° 26 | Investigación de Mercados.....                         | 210 |
| Gráfico N° 27 | Perspectivas del CMI.....                              | 219 |
| Gráfico N° 28 | Perspectiva Financiera.....                            | 220 |
| Gráfico N° 29 | Perspectiva del Cliente.....                           | 221 |
| Gráfico N° 30 | Perspectiva de Procesos Internos.....                  | 222 |
| Gráfico N° 31 | Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo.....           | 223 |
| Gráfico N° 32 | Mapa Estratégico de las 4 perspectivas del BSC.....    | 224 |
| Gráfico N° 33 | Cuadro de Mando Integral.....                          | 226 |
| Gráfico N° 34 | Tablero de Mando para la Alta Dirección.....           | 228 |
| Gráfico N° 35 | Esquema de Objetivos, Metas e Indicadores del CMI..... | 229 |
| Gráfico N° 36 | Tiempo de Distribución.....                            | 233 |
| Gráfico N° 37 | Esquema de Comunicación y Capacitación.....            | 234 |
| Gráfico N° 38 | Flujo de Efectivo Proyectado.....                      | 238 |

## CUADROS

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Cuadro N° 1  | Indicadores de la perspectiva del cliente.....  | 50  |
| Cuadro N° 2  | Inflación Histórica anual.....                  | 81  |
| Cuadro N° 3  | Producto Interno Bruto.....                     | 83  |
| Cuadro N° 4  | Producto Interno Bruto per cápita.....          | 83  |
| Cuadro N° 5  | PIB en porcentajes.....                         | 84  |
| Cuadro N° 6  | Tasa de Interés.....                            | 86  |
| Cuadro N° 7  | Tasa de interés referenciales 2010.....         | 87  |
| Cuadro N° 8  | Exportaciones 2009.....                         | 91  |
| Cuadro N° 9  | Exportaciones 2010.....                         | 92  |
| Cuadro N° 10 | Clientes.....                                   | 98  |
| Cuadro N° 11 | Proveedores.....                                | 100 |
| Cuadro N° 12 | Aspectos evaluar de los competidores.....       | 102 |
| Cuadro N° 13 | Competidores.....                               | 103 |
| Cuadro N° 14 | Índice de Liquidez.....                         | 164 |
| Cuadro N° 15 | Prueba Ácida.....                               | 165 |
| Cuadro N° 16 | Capital de Trabajo.....                         | 166 |
| Cuadro N° 17 | Índice de Propiedad.....                        | 167 |
| Cuadro N° 18 | Índices de Endeudamiento.....                   | 172 |
| Cuadro N° 19 | Índice de Apalancamiento.....                   | 174 |
| Cuadro N° 20 | TIR.....  | 245 |
| Cuadro N° 21 | Índice de solvencia.....                        | 247 |
| Cuadro N° 22 | Índice de Liquidez.....                         | 248 |
| Cuadro N° 23 | Índices de Rentabilidad sobre capital.....      | 249 |
| Cuadro N° 24 | Índice de rentabilidad sobre el patrimonio..... | 249 |
| Cuadro N° 25 | Índice de endeudamiento.....                    | 250 |
| Cuadro N° 26 | Índice de endeudamiento a corto plazo.....      | 250 |

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A “LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A”**

## **STRATEGIC PLANNING APPLIED TO "LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A"**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación fue ejecutada para diseñar un Plan Estratégico basado en el Balanced Scorecard para la empresa LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A, la misma que está dedicada a la producción de tela índigo jean para el consumo de las empresas nacionales e internacionales.

Con el ánimo de dejar plasmado un plan estratégico que ofrece un sin número de posibilidades de mejoras para la organización y quedará a criterio de los directivos de la empresa la ejecución y posterior evaluación del mismo, la investigación tuvo como fin ofrecer propuestas concretas y prácticas, ya que en la actualidad las empresas no son evaluadas por el resultado que generan los estados financieros sino que deben ir más allá, como lo plantea el Cuadro de Mando Integral (BSC), el crecimiento de una empresa no solo debe ser financiero, sino integral en donde los miembros se sientan comprometidos a cumplir con la misión, visión, objetivos y metas propuestos.

#### **PALABRAS CLAVE:**

PLANIFICACIÓN / ESTRATEGÍA / / PRODUCCIÓN / ANÁLISIS FINANCIERO / RENTABILIDAD

## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out to design a Strategic Plan based on the Balanced Scorecard for the LA INTERNATIONAL VICUNHA TEXTIL S.A, the same company that is dedicated to the production of indigo demin fabric for the consumption of both national and international companies.

In an effort to leave a lasting strategic plan that offers a number of opportunities for improvements to the organization and will be at the discretion of the managers of the company the implementation and subsequent evaluation of the same, the research was aimed at offering concrete proposals and practices, because companies today are not evaluated by the result that generate financial statements but must go further, as suggested by the Balanced Scorecard (BSC), the growth of a company should not only be financial, but comprehensive where members feel committed to fulfill the mission, vision, goals and targets proposed.

### **KEY WORDS:**

PLANNING / STRATEGY / PRODUCTION / FINANCIAL ANALYSIS / PROFITABILITY

## **CAPITULO I: PLAN DE TESIS**

### **TEMA**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A “LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A”

#### **1.1. ANTECEDENTES**

La gran evolución en el entorno de las organizaciones ha conseguido transformar el recurso humano en un liderazgo colectivo, el mismo que mediante una planeación estratégica a mediano plazo se encarga de conducir a un proceso de cambio funcional, el cual trata de minimizar los riesgos, protegerse de las amenazas, aprovechar las oportunidades, superando las debilidades encontradas, tratando de convertirlas en fortalezas institucionales para alcanzar las metas y objetivos dentro del contexto filosófico empresarial.

La variedad de empresas existentes en el país tienen como desafío, afrontar un mercado competitivo, derivado de la globalización de la economía; una técnica fundamental para responder exitosamente a este problema es la planeación estratégica, la misma que se encarga de diagnosticar, controlar y tomar decisiones colectivas y acertadas para superar cualquier amenaza que se encuentre en el ciclo de vida de la empresa.

El administrador moderno debe prepararse para aprovechar las oportunidades coyunturales, de tal modo que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la pueden desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas en base a las cuales se proyecte al futuro de mediano o largo plazo, mediante una actitud esencialmente proactiva.

En la actualidad, se observa la importancia de brindar productos de calidad para los consumidores que buscan siempre satisfacer plenamente sus necesidades, en cantidad, calidad y precio, factores muy importantes para el objeto de estudio, considerado estos factores se optimizarían los procesos en cada departamento, mejorando sus resultados tanto a nivel financiero como administrativo, que les permita ingresar a un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

Con estos antecedentes, el objeto de nuestro estudio se enfoca en la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa “LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A”, que cuenta con los recursos necesarios para un mejor desenvolvimiento, pero lamentablemente no han existido directrices que le conduzcan a mejorar sus procesos y por ende alcanzar sus metas y objetivos

propuestos, la planificación cuenta con una visión de desarrollo a mediano y largo plazo con la finalidad de apoyar al personal administrativo, operativo y gerencial, incrementar los ingresos de la empresa, optimizar recursos, alcanzar niveles en mejoramiento continuo y a la vez lograr una consolidación con los mercados internacionales.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Para permanecer dentro de la competencia tanto nacional como internacional, las empresas se ven obligadas a mejorar e innovar la calidad de sus procesos, productos, y servicios, buscando día a día alternativas que ajusten sus demandas con los recursos que cuentan para su desarrollo, proyectado a largo plazo.

Para ello es necesario tecnificar procedimientos, modificar objetivos, racionalizar servicios, determinar prioridades entre otros, en otras palabras, desarrollar prácticas que les permitan de alguna manera procesar el trabajo exigido de una forma óptima.

La opción más adecuada hoy en día es la Planificación y Dirección Estratégica, de ellas depende; la programación, la elaboración, y la creación de presupuestos, los cuales manejan sistemas de información y control incorporando recursos económicos y humanos.<sup>1</sup>

De esta forma se consigue un efecto de optimización de esfuerzos y sinergias que se traducirán en éxitos y en beneficios tanto tangibles como intangibles, directos o derivados de una u otra estrategia de acción.

Por ello esta forma de mejoramiento, está siendo aplicada por las empresas que lideran sus respectivos sectores en el mercado, conocedores de las innegables ventajas de la Planificación Estratégica, aunque no siempre sea fácil su implantación, debe tener presente en todo momento que implica una forma alternativa de actuar, tanto en el comportamiento individual como empresarial.

Con estos antecedentes y la acelerada evolución económica justifica plenamente el proyecto presentado, que precisamente se basa en mantener, crear, organizar, desarrollar y proteger dentro de la empresa “**LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A**”, habilidades, estrategias y políticas propias difícilmente, imitables por la competencia, resaltando la importancia de mejorar la calidad de sus procesos, productos y servicios.

---

<sup>1</sup> **FERNÁNDEZ**, Andrés: *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*, Edición Díaz de Santos, España 2004.

Cabe recalcar que la presente investigación es de gran importancia, tanto a nivel nacional e internacional, ante la exigencia de la globalización, que demanda que las empresas sean cada vez más competitivas; y, que para responder a esta necesidad es vital la implementación de un Plan estratégico en la Empresa “**LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A**”, objeto del nuestro estudio.

### **1.3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente la economía ecuatoriana demanda de las empresas e instituciones, que respondan a la evolución, desarrollo y proyección del mercado no solo nacional sino internacional, las empresas a su vez requieren de herramientas, que les permita ser cada vez más competitivas lo que se puede lograr a través varios factores como el propuesto por nosotros en esta investigación.

La falta de una **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**, en la Empresa “**LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A**”, no le ha permitido mantenerse compitiendo en el mercado nacional peor aún internacional, repercutiendo en el escaso crecimiento de la empresa, haciendo visible la necesidad urgente de implementar un plan estratégico, que oriente las actividades y procesos internos y externos de la misma, con visión de desarrollo a mediano y largo plazo.

### **1.4. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL**

La presente investigación se realizará en las instalaciones de la empresa “**LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A**”, con el fin de mejorar su bienestar. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en el norte de la ciudad, sector San Antonio de Pichincha calle Lulumbamba 13-54 y Misión Geodésica.

El análisis se realizará en los periodos del 2008 – 2010, dentro de este marco se investigará aspectos administrativos, comerciales y operativos que determinen la base de una planificación estratégica que resuelva los problemas descritos.

### **1.5 OBJETIVOS**

#### **1.5.1. Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico para la empresa “**LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.**”, en base a principios de mejoramiento continuo.



### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- ↳ Desarrollar un diagnóstico de la empresa mediante un análisis del entorno y de las áreas fundamentales como: Producción, Administración, Finanzas y Comercialización, relacionando procesos, sistemas, productos, planificación y estructura organizacional.
- ↳ Establecer políticas para el adecuado manejo de los recursos materiales, financieros y humanos con los que cuenta actualmente la empresa.
- ↳ Analizar los efectos ocasionados por falta de un plan estratégico en LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A y proponer estrategias de acción en base a principios de mejoramiento continuo.

## **1.6. HIPÓTESIS**

### **1.6.1 Hipótesis General**

La ausencia de un plan estratégico en la empresa **LA INTERNACIONAL VICHUNHA S.A** disminuye la posibilidad de un mejor desenvolvimiento en la gestión empresarial, provocando un escaso crecimiento económico en los últimos años.

### **1.6.2 Hipótesis Específicas**

- ↳ La dirección centralizada utilizada en la empresa, impide la flexibilidad y el dinamismo de la organización, ocasionando menor competitividad y un clima organizacional deficiente.
- ↳ La gestión y procesos operativos, en cada una de las áreas de la empresa se ven obstaculizados por falta de políticas que direccionen a alcanzar los objetivos propuestos.
- ↳ La utilización de procesos y sistemas inadecuados en la empresa LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A dan como resultado efectos negativos en la gestión empresarial provocando una deficiente optimización de los recursos que ha disminuido sus ingresos.

## **1.7. METODOLOGÍA (MÉTODOS A EMPLEAR, TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS A UTILIZAR Y VARIABLES E INDICADORES)**

Para obtener un mejor resultado válido y confiable de este proceso de investigación, es indispensable utilizar diferentes técnicas y métodos que serán señalados a continuación:

### **1.7.1 Método Científico**

Consiste en la utilización de un estilo propio de lógica, basado en el uso de teorías y modelos. Este método lo aplicaremos para lograr los objetivos del presente proyecto.

### **1.7.2. Método Inductivo-Deductivo**

Mediante este procedimiento aplicaremos los principios descubiertos a casos particulares, es decir aquellos que están inmersos en el tema, a partir de un enlace de juicios. Con la finalidad de poder demostrar si estas aseveraciones respecto a la resolución de problemas son ciertas o erradas.

### **1.7.3. Método Histórico Lógico**

Este método de Investigación será empleado básicamente para tener una idea de cómo se ha venido manejando la empresa en los últimos años, ordenando lógicamente los principales problemas surgidos en cada departamento, y así establecer estrategias en base a una lógica que solucionen dichos problemas.

### **1.7.4. Método Descriptivo**

Este método nos ayudará a describir y analizar minuciosamente el tema objeto de nuestro estudio, reflejado en los resultados que mantiene la empresa.

Para procesar la información se realizará los siguientes aspectos:

- ↳ Recolectar la información, hechos y datos referentes al objeto de estudio.
- ↳ Organización del material, codificar respuestas.
- ↳ Procesamiento, análisis e interpretación de datos.

### **1.7.5. Método Analítico-Sintético**

En este proceso relacionaremos hechos inmersos al tema como son la situación actual de la empresa, la competencia, el mercado donde se desempeña, entre otras, formulando una teoría que

unificará los diversos elementos, buscando una síntesis de los factores predominantes de la investigación para generar en base a ello la creación de estrategias que solucionen los problemas identificados.

## **1.8. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1. Fuentes Primarias**

Son aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación, nos ofrecen un punto de vista desde el centro del evento que se está estudiando.

Para nuestra investigación utilizaremos los siguientes tipos de fuentes primarias:

- ↳ Documentos originales.- Documentos existentes en la empresa.
- ↳ Entrevista.- entrevistaremos a las personas encargadas de las áreas y procesos de acuerdo a los criterios que nos lleven a profundizar el tema a investigarse.
- ↳ Encuestas.- Servirá para diagnosticar el macro y micro entorno donde se desenvuelve el tema.
- ↳ Observación.- Estudiaremos directamente los problemas que hay dentro de la empresa.

### **1.8.2. Fuentes Secundarias**

Descifra y analiza fuentes primarias. Algunos tipos de fuentes secundarias que utilizaremos son:

- ↳ Libros de texto, artículos de revistas, enciclopedias, cualquier documento en el que exista información relacionada con el tema de investigación.

## **1.9. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.9.1 Marco Teórico**

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de la existencia de algunos aspectos que no eran controlables como: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. La necesidad de tener un control sobre los cambios rápidos se hizo notable en aquella época y como respuesta a tales circunstancias los gerentes consideraron urgente la necesidad de implementar la planificación estratégica en sus negocios.

El plan estratégico es un documento, en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía, el cual tiene una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

La planificación estratégica es considerada como una herramienta que orienta el futuro de la empresa, basándose en la eficiencia y rentabilidad. Toda organización diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planificadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

La planificación estratégica tiene componentes fundamentales como: la misión, que nos permitirá esclarecer el propósito de la organización conjuntamente con el grado de excelencia requerido para alcanzar una posición de liderazgo competitivo, definiendo sin lugar a dudas el quehacer de la empresa; la visión que se define como la imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser logrado por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración como una expresión de su desarrollo a largo plazo, la visión es el ideal de la organización para el futuro; los principios y valores se considera el conjunto de principios propios de la organización que inspiran la gestión y que conforman las bases éticas sobre la cual se construye la propuesta.

Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados y si fuera necesario redefinidos y luego difundidos, los mismos constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional. Es necesario hacer explícito el conjunto de principios y valores que guían de manera coherente el proceder de la organización, dan a conocer cuáles son las convicciones profundas de los líderes y de las personas que integran la organización, así como los principios de identidad de la organización, tanto hacia “adentro” como hacia “afuera”.

Una importante herramienta de análisis estratégico es el FODA, que permite analizar elementos internos y externos que influyen en el desenvolvimiento de la empresa. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos del entorno no controlables, en la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que facilitan el óptimo funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas que pueden atentar contra la empresa por lo que llegado al caso será necesario contar con una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- ↳ Las fortalezas deben utilizarse
- ↳ Las oportunidades deben aprovecharse
- ↳ Las debilidades deben eliminarse y
- ↳ Las amenazas deben sortearse

ANÁLISIS INTERNO es un análisis de la realidad interna de la Institución, tiene por finalidad definir fortalezas y debilidades. En términos generales el análisis del ambiente interno, comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

Internamente, una organización se puede percibir como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales que pueden utilizarse para generar determinados bienes y servicios porque no todas las organizaciones tienen las mismas fortalezas y debilidades, al menos no la misma combinación. Los recursos son la fuente de las capacidades, algunas de las cuales llevan al desarrollo de las aptitudes centrales de una organización. Cuando unos recursos se integran a otros de un modo único y particular surgen capacidades y aptitudes centrales. El análisis de los factores internos incluye los recursos financieros, los productos y/o servicios, las capacidades internas y las fortalezas estratégicas y limitaciones.

ANÁLISIS EXTERNO, es el proceso de estudiar las áreas del entorno, ya sean próximas o lejanas, que pueden tener influencia en la organización, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas presentes y futuras

El entorno puede ser subdividido en entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad como aspectos: sociales, económicos, políticos tecnológicos, ecológicos, entre otros y el entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector ámbito o segmento de la organización como: clientes, proveedores, mercado y competencia.

En resumen, el análisis externo estudia los factores que están fuera del control de la organización, tanto en el aspecto del entorno actual como del entorno futuro, a fin de descubrir qué factores pueden contribuir a que la organización mejore y que factores pueden tener un efecto negativo en la organización, ya sea de manera directa o indirecta

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: los objetivos responden al ¿QUÉ? de la organización, es decir ¿qué haremos? o ¿qué queremos lograr?. Un objetivo es el enunciado de un estado deseado hacia el cual un proyecto, programa o plan está dirigido y significa la solución al problema identificado. Por lo tanto, se debe formular en términos de cambio en la situación de una empresa.

El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las actividades, componentes y productos de un plan o proyecto, los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su Misión?

**ESTRATEGIAS:** las estrategias explican el cómo?, es decir la manera o el camino trazado para el logro de los objetivos estratégicos dentro de la planificación estratégica, que requiere constante retroalimentación para un buen logro de las estrategias planteadas.

En consecuencia las estrategias se definen como una lógica de intervención que determina como alcanzar los objetivos, que señala como alcanzar los resultados deseados, identifica las variables más relevantes y evalúa las diferentes alternativas de acción que nos permite la consecución de los objetivos planteados.

Todos estos aspectos deben relacionarse estrechamente con procesos de Calidad Total, para alcanzar mejores rendimientos, no podía ser excepción en LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A., la calidad total que funciona como un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua; los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- ☞ Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- ☞ Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa(implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- ☞ Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- ☞ Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- ☞ Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.
- ☞ Identificación y Gestión de los Procesos Claves de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales.
- ☞ Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos. Dominio del manejo de la información.

De igual manera la calidad total, debe ir acompañada de una adecuada Gestión de Procesos conocida como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una

ENTRADA para conseguir un resultado o una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

El Proceso de mejoramiento de la calidad es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos a través del tiempo en forma permanente, puesto que tiene punto de inicio pero no de final, se basa en principios de mejoramiento continuo, que para cuando se haya alcanzado el objetivo ya existirá un nuevo por lograr.

El Cuadro de mando Integral CMI es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, mide las actividades de una compañía alineadas a su visión y estrategia.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente el nivel o grado que una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico y en forma oportuna determina acciones de corrección o mejoramiento.

Según el libro "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*", Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- ↳ Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- ↳ Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?

- ↳ Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- ↳ Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- ↳ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ↳ Comunicar la estrategia a través de la organización.
- ↳ Alinear los objetivos de las diversas unidades organizativas a la estrategia empresarial y objetivos.
- ↳ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- ↳ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- ↳ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

**PERSPECTIVAS FINANCIERAS:** la construcción del CMI permite vincular los objetivos financieros con las estrategias de la empresa; los objetivos financieros nos sirven de enfoque para objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI, por lo que se hace necesario contar con la historia de la estrategia empezando con los objetivos financieros a largo plazo para posteriormente vincularlos con la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados.

**PERSPECTIVAS DEL CLIENTE:** permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. De igual manera identifica y mide de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Haciendo de vital importancia que las empresas identifiquen los segmentos del cliente y del mercado en el que han decidido competir; estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos para el logro de los objetivos financieros de la empresa.

**PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO:** dentro de este contexto los directivos deben identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Los sistemas existentes de medición de la actuación, en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de procesos operativos existentes. En el caso de CMI es recomendable que los directivos definan una completa cadena de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, identificar las necesidades de los clientes actuales, futuras y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, a través de procesos operativos, entrega de productos o servicios y termina con el servicio post venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente.



**PERSPECTIVAS DE FORMACION Y CRECIMIENTO:** en esta perspectiva el CMI desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

Los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos, identifican los puntos en los que la organización ha de ser excelente, los objetivos de la formación y crecimiento proporciona la infraestructura que permiten se alcancen los objetivos ambiciosos con resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

La Matriz del Marco Lógico es una herramienta de análisis estructurado, que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de los respectivos procesos de planificación. Se puede modificar y mejorar repetidas veces, tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto o programa, incluso durante el funcionamiento del mismo.

¿Qué ventajas presenta el marco lógico?

- ↳ Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y evita ambigüedades.
- ↳ Aporta un formato único y estructurado, lo que permite llegar a acuerdos entre los diversos agentes involucrados.
- ↳ Permite aplicarlo a diferentes rubros o tipos de proyectos.
- ↳ A través de una matriz se presenta la información más relevante y en forma sintética.
- ↳ Suministra información para organizar y preparar en forma lógica la programación operativa del proyecto.
- ↳ Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto
- ↳ Se puede aplicar a diferentes metodologías de evaluaciones. (cualitativa y cuantitativa).

El Marco Lógico se plantea en tres grandes áreas: la primera se refiere a los fundamentos y diagnósticos que sustentan el proyecto o programa donde se utilizan herramientas tales como el "árbol de problemas" y el "árbol de objetivos"; la segunda se refiere a la conceptualización del proyecto y se basa en una matriz con la información básica del programa denominada "Matriz de Marco Lógico" y la tercera se refiere al proceso de planificación de las actividades, basándose en

herramientas como la "Carta Gantt". El contenido y la forma de presentar la información facilitan la comprensión del diseño, proceso y finalidad del programa y su posterior evaluación y comparación con otros programas.

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de Verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
2. Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
3. Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
4. Actividades requeridas para producir los componentes/Resultados.

## **1. 9.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **1.9.2.1 Previsión**

Es algo que se espera, algo pasivo. Es una hipótesis de lo que se cree que ocurrirá: que se piensa hacer, o el resultado que se obtendrá.<sup>2</sup>

### **1.9.2.2. Administración**

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> **FERNÁNDEZ**, Andrés: *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*, Edición Díaz de Santos, España 2004.

<sup>3</sup> **ROBBINS**, Stephen y **COULTER**, Mary: *Administración*, Octava Edición, México 2005.

### **1.9.2.3. Economía**

Economía es la ciencia social que estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado individual y colectivo de la sociedad.<sup>4</sup>

### **1.9.2.4. Finanzas**

Se define como el arte, la ciencia de administrar dinero, casi todos los individuos y organizaciones gana u obtienen dinero y gastan o invierten dinero.

Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, como empresas y gobiernos.<sup>5</sup>

### **1.9.2.5. Presupuesto**

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

El propósito principal de hacer un presupuesto y ajustarse a él es ahorrar para gastos u objetivos futuros, al mismo tiempo que satisfacer las necesidades presentes.

### **1.9.2.6. Planificación Administrativa**

La planificación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. Una de las principales características de la planificación es que a través de ella se logran objetivos, seleccionando los medios para conseguirlos.<sup>6</sup>

### **1.9.2.7. Calidad Total**

Es un sistema de gestión basado en el mejoramiento continuo en todas las áreas y niveles de la empresa.

---

<sup>4</sup> **DESSLER**, Gary: *Administración de personal*, Octava Edición, Pearson Educación, México 2001.

<sup>5</sup> **REYES**, Ponce: *Administración de empresas 2 Teoría y práctica*, México, Limusa 2005.

<sup>6</sup> **REYES**, Ponce: *Administración de empresas 2 Teoría y práctica*, México, Limusa 2005.

#### **1.9.2.8. Plan**

Es algo que se quiere, algo activo. Tiene un carácter voluntarista. Se ha escrito que un plan es la transformación de las previsiones en objetivos.<sup>7</sup>

#### **1.9.2.9. Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).<sup>8</sup>

Su práctica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.<sup>9</sup>

#### **1.9.2.10. Pensamiento Estratégico**

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.<sup>10</sup>

#### **1.9.2.11. Planeación A Largo Plazo**

La planeación a largo plazo entre otras cosas permite las inversiones estratégicas. Que si bien en el corto plazo no generan flujos de efectivo positivos ni rentabilidad, si lo hacen en plazos razonables, y más que todo aseguran la permanencia de la empresa en el tiempo, además de permitir un crecimiento sostenido y sustentable.

La planeación a largo plazo incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> **FERNÁNDEZ**, Andrés: *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*, Edición Díaz de Santos, España 2004.

<sup>8</sup> **RAMÍREZ**, Alfaro: *Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior*, Costa Rica 1996.

<sup>9</sup> **FERNÁNDEZ**, Andrés: *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*, Edición Díaz de Santos, España 2004.

<sup>10</sup> **GALLEGO**, Fabio: *El pensamiento estratégico*, Ediciones Piidos, Barcelona 2004.

<sup>11</sup> **GALLEGO**, Fabio: *El pensamiento estratégico*, Ediciones Piidos, Barcelona 2004.

### **1.9.2.12. Capacidad Gerencial**

Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (competencias), que permite a las personas influir en otras para alcanzar los objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.<sup>12</sup>

### **1.9.2.13. Efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.<sup>13</sup>

### **1.9.2.14. Eficiencia**

La eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de los resultados deseados. Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es eficiente cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles<sup>14</sup>.

### **1.9.2.15. Eficacia**

La eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos. Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.<sup>15</sup>

### **1.9.2.16. Producción**

En la Economía, la producción es la creación y el procesamiento de bienes y mercancías. Este proceso abarca tanto la concepción, el procesamiento y la financiación de la producción en cuestión y está considerado como uno de los procesos económicos más importantes y principales a través del cual los seres humanos pueden obtener y generar riqueza<sup>16</sup>.

### **1.9.2.17. Comercio**

Se denomina comercio a la actividad socio-económica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, venta o transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa

---

<sup>12</sup> **MERLI**, Georgio: *La calidad total como herramienta de negocio*, Edición Díaz de Santos, España 1995.

<sup>13</sup> **MERLI**, Georgio: *La gestión eficaz*, Edición Díaz de Santos, España 1997.

<sup>14</sup> Eficiencia, [www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html](http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html)

<sup>15</sup> **PAREJO**, Luciano: *Eficacia y administración*, Edición, Madrid 1995.

<sup>16</sup> Producción, [www.definicionabc.com/economia/produccion.php](http://www.definicionabc.com/economia/produccion.php)

de igual valor. El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles.<sup>17</sup>

#### **1.9.2.18. Políticas**

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

#### **1.9.2.19. Mejoramiento Continuo**

Según Eduardo Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> **DESSLER**, Gary: *Administración de personal*, Octava Edición, Pearson Educación, México 2001.

<sup>18</sup> Mejoramiento continuo, [www.freelancecolombia.com/articulos/liderazgo-mejoramiento-continuo](http://www.freelancecolombia.com/articulos/liderazgo-mejoramiento-continuo)

## 1.10. VARIABLES E INDICADORES

| VARIABLES                             | INDICADORES  |
|---------------------------------------|--|
| <b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>         | Eficiencia – eficacia – efectividad  |
| <b>DIVISION DE TRABAJO</b>            | Organigrama - departamentalización   |
| <b>NIVELES DE SERVICIOS PRESTADOS</b> | Eficiencia – eficacia – efectividad  |
| <b>PLANEACION</b>                     | Objetivos – políticas – planes - programas                                     |
| <b>CONTROL</b>                        | auditorias - supervisores  |
| <b>PRODUCCION</b>                     | Volumen de Producción mensual  |
| <b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>           | Numero de reclamos del cliente<br>% devoluciones del producto                  |
| <b>SATISFACCION DE LOS CLIENTES</b>   | % de piezas defectuosas<br><br>Número de clientes que repiten las compras      |
| <b>COMPETITIVIDAD</b>                 | Ingresos por clientes<br>Volumen de ventas                                     |
| <b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>          | Tecnología – Recursos humanos – capacidad instalada                            |
| <b>COSTOS FINANCIEROS</b>             | Liquidez - solvencia - nivel de endeudamiento<br><br>Apalancamiento financiero |

### 1.10.1. Variables

Es una característica o propiedad que varía o es capaz de cambiar cualitativa o cuantitativamente; en otras palabras es un símbolo que representa un elemento no especificado de un conjunto dado,

este conjunto es denominado conjunto universal de la variable y cada elemento del conjunto es un valor de la variable.

En la investigación las variables son las formas en que pueden analizarse las hipótesis planteadas, para verificar las hipótesis es necesario realizar una abstracción de las variables, es decir hay que considerar el tema propuesto en su esencia misma, separando lo universal y lo necesario, de lo individual o accidental; para comprobar las hipótesis, es necesario desglosar las variables en indicadores, los cuales se refieren a situaciones concretas de las variables.

### **1.10.2. Indicadores**

Son herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos; son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas; facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos.

Los indicadores pueden ser números, índices, categorías, cantidad, calidad, etc. Es decir algo que le permita al investigador tener una referencia empírica de situaciones, hechos, eventos o fenómenos.

Características:

- ↳ Estar inscrito en un marco teórico o conceptual, que le permita asociarse firmemente con el evento al que el investigador pretende dar forma.
- ↳ Ser específicos, es decir, estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los que se pretende actuar; por lo anterior, se debe contar con objetivos y metas claros, para poder evaluar qué tan cerca o lejos nos encontramos de los mismos y proceder a la toma de decisiones pertinentes.
- ↳ Ser explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa, una razón, un índice, etc.
- ↳ Ser claro, de fácil comprensión, de forma que no haya duda o confusión acerca de su significado, y debe ser aceptado, por lo general, como expresión del fenómeno a ser medido.



## **1.11. PLAN ANALITICO**

### **CAPITULO I:**

#### **1. PLAN DE TESIS**

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Justificación
- 1.3. Planteamiento Del Problema
- 1.4. Delimitación Espacial Y Temporal
- 1.5. Objetivos
  - 1.5.1. General
  - 1.5.2. Específicos
- 1.6. Hipótesis
  - 1.6.1. General
  - 1.6.2. Específicos
- 1.7. Metodología
- 1.8. Técnicas De Investigación
- 1.9. Fundamentación Teórica
  - 1.9.1. Marco Teórico
  - 1.9.2. Marco Conceptual
- 1.10. Variables E Indicadores
- 1.11. Plan Analítico
- 1.12. Diagrama De Gantt Preliminar

### **CAPITULO II:**

#### **2. FUNDAMENTACION TEORICA**

- 2.1. Introducción
- 2.2. Definiciones
- 2.3. Importancia de la planificación estratégica
- 2.4. Planificación estratégica
- 2.5. Cuadro de mando integral
- 2.6. Mapas estratégicos
- 2.7. Tablero de control
- 2.8. Matriz de marco lógico
- 2.9. Conclusiones

### **CAPITULO III:**

#### **3. LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.**

- 3.1. Reseña histórica
- 3.2. Organización estructural de la empresa
- 3.3. Organigrama estructural de LA INTERNACIONAL
- 3.4. Direccionamiento estratégico
- 3.5. Diagnostico situacional de LA INTERNACIONAL
- 3.6. Conclusiones

### **CAPITULO IV:**

#### **4. ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.**

- 4.1. Misión
- 4.2. Visión estratégica
- 4.3. Principios y valores estratégicos
  - 4.3.1. Valores
  - 4.3.2. Principios
- 4.4. Objetivos estratégicos
- 4.5. Políticas estratégicas
- 4.6. Estrategias
- 4.7. Indicadores de gestión
- 4.8. Evaluación económica del proyecto
- 4.9. Matriz del marco lógico
- 4.10. Planes, proyectos y programas a corto, mediano y largo plazo
- 4.11. Estructura de los proyectos
- 4.12. Desarrollo de proyectos

### **CAPITULO V:**

#### **5. ELABORACION DEL TABLERO DE MANDO PARA LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.**

- 5.1. Perspectivas principales
  - 5.1.1. Perspectivas financieras
  - 5.1.2. Perspectivas del cliente
  - 5.1.3. Perspectivas del proceso interno
  - 5.1.4. Perspectivas de formación y crecimiento
- 5.2. Elaboración del tablero de mando
  - 5.2.1. Organización, acción, fórmula de éxito

- 5.2.2. Los directores y conceptos de administración
- 5.2.3. El tablero de mando para la alta dirección
- 5.2.4. Objetivos metas e indicadores
- 5.2.5. Benchmarking representación gráfica
- 5.2.6. Comunicación y capacitación
- 5.2.7. Integración a todas las fases de la gestión institucional

## **CAPITULO VI:**

### **6. ASPECTO FINANCIERO DEL PLAN ESTRATEGICO**

- 6.1. Presupuesto
- 6.2. Variables utilizadas
- 6.3. Flujo de caja
- 6.4. Estados financieros
- 6.5. Evaluación financiera de la inversión

## **CAPITULO VII:**

### **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 7.1. Conclusiones
- 7.2. Recomendaciones

**1.13. DIAGRAMA DE GANTT PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS**

| ACTIVIDAD                            | TIEMPO     |             |            |            |            |           | OBSERVACIONES |   |
|--------------------------------------|------------|-------------|------------|------------|------------|-----------|---------------|---|
|                                      | PRIMER MES | SEGUNDO MES | TERCER MES | CUARTO MES | QUINTO MES | SEXTO MES |               |   |
| DESARROLLO DEL PLAN DE TESIS         | ■          | ■           |            |            |            |           |               |   |
| PRESENTACIÓN DEL PLAN DE TESIS       |            | ■           |            |            |            |           |               |   |
| DESARROLLO DEL CAPÍTULO I            |            | ■           | ■          |            |            |           |               |   |
| PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO I          |            |             | ■          |            |            |           |               |   |
| DESARROLLO DEL CAPÍTULO II           |            |             | ■          | ■          |            |           |               |   |
| PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO II         |            |             |            | ■          |            |           |               |   |
| DESARROLLO DEL CAPÍTULO III          |            |             |            | ■          | ■          |           |               |   |
| PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO III        |            |             |            |            | ■          |           |               |   |
| DESARROLLO DEL CAPÍTULO IV           |            |             |            |            | ■          | ■         |               |   |
| PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO IV         |            |             |            |            |            | ■         |               |   |
| DESARROLLO DEL CAPÍTULO V            |            |             |            |            |            | ■         | ■             |   |
| PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO V          |            |             |            |            |            |           | ■             |   |
| DESARROLLO DEL CAPÍTULO VI           |            |             |            |            |            |           | ■             | ■ |
| PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO VI         |            |             |            |            |            |           |               | ■ |
| OBSERVACION Y CORRECCIÓN DE LA TESIS |            |             |            |            |            |           |               | ■ |
| PRESENTACIÓN DE LA TESIS FINAL       |            |             |            |            |            |           |               | ■ |
| PREPARACIÓN PARA LA DEFENSA          |            |             |            |            |            |           |               | ■ |

## **CAPITULO II:**

### **2. FUNDAMENTACION TEORICA**

#### **2.1. INTRODUCCIÓN**

La planificación, que es una de las cuatro funciones básicas de la dirección, ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde vamos? y dónde estamos?, es decir, un "razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro".

Sin embargo, en el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo y cambiante; se le reconoce un carácter estratégico, puesto que "no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino".<sup>36</sup>

En otras palabras implica un proceso referente al estudio y selección del mejor curso de acción a seguir, frente a una variedad de alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles en la empresa.

La planificación tiene por objetivo eliminar al máximo los imprevistos, alcanzando el máximo de ventajas, el mínimo de desventajas, el mínimo de riesgos, optimizando satisfactoriamente el uso de los recursos humanos, materiales y financieros.

#### **2.2. DEFINICIONES**

Para consolidar lo expuesto anteriormente citaremos algunas definiciones:

##### **2.2.1. Organización**

Es una parte principal de la administración que organiza todos los métodos relacionados a un proceso, se define también como una estructura empresarial, que tiene su misión, visión y estrategias definidas por medio del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el proceso para alcanzar todo lo mencionado se llama la planificación estratégica, organizada de tal forma que representa una herramienta donde se obtiene, procesa y analiza información con el propósito de anticiparse y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Acle Tomasini Alfredo, *PLANEACION ESTRATEGICA Y CONTROL DE CALIDAD TOTAL*, Edit. Grijalbo 1990, pág. 45

<sup>37</sup> Serna Gómez Humberto, *GERENCIA ESTRATÉGICA* Quinta edición

### **2.2.2. Estructura**

La estructura es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. Podemos entenderlo como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

Siendo así que en la planificación estratégica la estructura juega un papel muy importante, debemos enfocarnos en los pilares que direccionarán el plan estratégico, iniciando con la misión y visión de la empresa para de esa manera tomar las decisiones más adecuadas en el presente que nos permitan mantenernos en el mercado y prepararnos para el futuro.

### **2.2.3. Procesos**

Una planificación por procesos hace compatible las necesidades organizativas internas, con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.

Las empresas que manejan planes estratégicos sea a corto, mediano, o largo plazo requieren el uso de metodologías y estrategias para su formalización y de herramientas para gestionar una mejora continua donde el trabajo en equipo va a ser clave; por medio de los procesos podremos centrarnos en los puntos críticos para generar valor ahora y en el futuro<sup>38</sup>.

Plan general, es un conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción, como herramienta permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo, proponiendo una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles, estableciendo un cronograma para señalar responsables de las acciones marcando metas y objetivos, de tal manera que las acciones puedan ser controladas y evaluadas por los responsables y cuando no se hayan cumplido se pueda dictaminar cambios y rectificar las acciones.

Planificar es preveer y decidir hoy las acciones que nos puedan llevar del presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino tomar decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas<sup>39</sup>

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender una acción”.

---

<sup>38</sup> Pérez Fernández José Antonio; *GESTION POR PROCESOS*, 3era Edición.

<sup>39</sup> *Diccionario enciclopédico Ilustrado 1989* editorial CULTURAL S.A Mostoles Madrid pág. 1282

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.<sup>40</sup>

### **2.3. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA**

La Planificación Estratégica hoy en día es muy importante, es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en secuencia. El diseño de una planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna, como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que consiste en el conjunto de los actores dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

### **2.4. PLANIFICACION ESTRATEGICA**

#### **2.4.1. Evolución histórica.**

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años, su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”, a su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.<sup>41</sup>

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no

---

<sup>40</sup> Goodston Leonard, *PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA*, McGraw Hill 1998

<sup>41</sup> Mintzberg Henry, Voyer John; *EL PROCESO ESTRATEGICO*, 1era Edición 1997, pág. 1

proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la planificación estratégica como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta<sup>42</sup>.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”<sup>43</sup>. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió planificación estratégica empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió “la planificación estratégica como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”<sup>44</sup>.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”<sup>45</sup>.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la planificación estratégica era un hilo conductor<sup>46</sup> que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La planificación estratégica se convierte así en la regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado.
2. El vector de crecimiento.
3. La ventaja competitiva.
4. La sinergia.

---

<sup>42</sup> Von Neumann, Morgenstern; *TEORIA DEL JUEGO*, 2da Edición.

<sup>43</sup> Peter Drucker; *THE PRACTICE OF MANAGEMENT*, año 2007

<sup>44</sup> Chandler Alfred, *STRATEGY AND STRUCTURE*, 1962

<sup>45</sup> Mintzberg Henry, Voyer John; *EL PROCESO ESTRATEGICO*, 1era Edición

<sup>46</sup> Ansoff H. Igor; *CORPORATE STRATEGY*, 1965 pág. 118



Steiner define a la planificación estratégica como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos básicos de la compañía<sup>47</sup>

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas y amenazas. Supone la participación activa de los actores claves del éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio<sup>48</sup>

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común.

En primer lugar, está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).

En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa.

En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, **FODA** por sus siglas en español, (SWOT en inglés).

Por último la empresa proyecta como aplicar sus recursos a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

#### **2.4.2. Definiciones:**

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo<sup>49</sup>. No es un dominio de alta gerencia, sino un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual se invierten todos los niveles estratégicos de la empresa.

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Steiner, George A, *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: México DF Continental* 1983, pág. 21

<sup>48</sup> Serna Gómez Humberto, *PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA*. Bogotá Legis Editores, 1994 pág. 17-18

<sup>49</sup> Sallenave Jean Paúl, *GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA*. Bogotá Editorial Norma, 2002 pág. 51

<sup>50</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, *INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION*, 4ta edición 2003 pág. 194

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.<sup>51</sup>

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado.<sup>52</sup>

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

Proceso de planificación estratégica.

El primer acercamiento hacia la planificación estratégica se realiza con la planificación proyectiva, en la cual se identifica la situación objetivo y se supone que es alcanzable mediante una serie de acciones determinadas, pero ignora la incertidumbre y prevé lo que otros actores pudieran hacer, identificando las amenazas y oportunidades de entorno, al tiempo que la confronta con las debilidades y fortalezas de la empresa para formular las estrategias.

Como además la planificación no es un proceso único, sino que recibe retroalimentación de las estrategias implementadas para la evaluación y para la formulación de las nuevas, la definición se vuelve parte de un proceso cíclico, que puede ser intuitivo o formal.

---

<sup>51</sup> Kotler Philip, *MERCADEO DE SERVICIOS PROFESIONALES*. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988.

<sup>52</sup> Kotler Philip, *MERCADEO DE SERVICIOS PROFESIONALES*. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988.

### 2.4.3. Diagrama Del Plan Estrategico

GRAFICO N° 1



#### 2.4.3.1. Importancia.

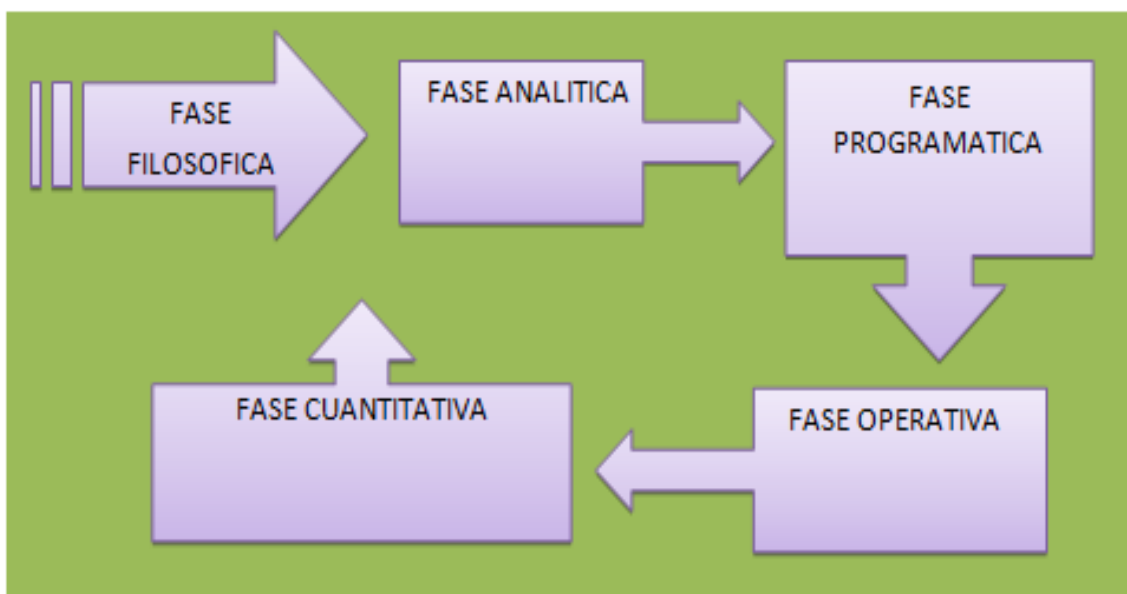
El plan estratégico es un instrumento que permitirá medir el impacto futuro de las decisiones que se tome hoy. Un plan de negocios no puede estar completo si no cuenta con un análisis estratégico, por ello identifica objetivos realistas y rediseña actividades para alcanzarlos, pero evita improvisar.

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias?

El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

#### 2.4.3.2. Fases Del Plan Estrategico

GRAFICO N° 2



**2.4.3.2.1. Fase Filosófica.-** comprende la definición de la filosofía e identidad institucional, los principios y valores de la organización

##### 2.4.3.2.1.1. Direccionamiento Estratégico

No es otra cosa que la integración, en forma organizada , tanto de las estrategias corporativas como operativas dentro de la planificación estratégica, en relacion con la misión, visión y objetivos de la empresa a través de la fijación de lineamientos que orienten las funciones y tareas de la misma para alcanzar el éxito esperado.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, deben tener muy claro hacia donde van, en otras palabras haber definido su direccionamiento estratégico, integrado por: los principios corporativos, la misión y la visión de la organización<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Amaya Jairo, PLANEACION Y ESTRATEGIA, pág. 15

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa, tanto internamente como frente a su entorno.

#### **2.4.3.2.1.2. Misión**

“La misión expresa la razón de ser de su empresa, es la formulación explícita de los propósitos de la organización así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización”<sup>54</sup> conjuntamente con el grado de excelencia requerido para alcanzar una posición de liderazgo competitivo, definiendo sin lugar a dudas el quehacer de la empresa.

#### **Responde a preguntas:**

- ↳ ¿Quiénes somos?
- ↳ ¿A qué nos dedicamos?
- ↳ ¿En qué nos diferenciamos?
- ↳ ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ↳ ¿Para quién lo hacemos?
- ↳ ¿Cómo lo hacemos?
- ↳ ¿Qué valores respetamos?

#### **Debe ser una fórmula:**

- ↳ Ambiciosa: Un reto.
- ↳ Clara: De fácil interpretación.
- ↳ Sencilla: Para que todos la comprendan.
- ↳ Corta: Para que se pueda recordar fácilmente.
- ↳ Compartida: Consensuada por las personas de la organización.

#### **2.4.3.2.1.3. Visión**

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. Dicho de otro modo, la visión viene a ser la declaración amplia y suficiente de lo que la organización pretende alcanzar en los próximos años<sup>55</sup>. La visión es un concepto de aplicación eminentemente práctica, que permite direccionar el desarrollo de la organización.

---

<sup>54</sup> Humberto Serna Gómez, *GERENCIA ESTRÁTEGICA, Quinta Edición, pág. 31*

<sup>55</sup> Humberto Serna Gómez, *GERENCIA ESTRÁTEGICA, Quinta Edición, pág. 31*

En otros términos se define como la imagen objetivo del futuro o el sueño a ser logrado por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración como una expresión de su desarrollo a largo plazo, la visión es el ideal de la organización para el futuro.

#### **Responde a las preguntas.**

- ↳ ¿Qué y cómo queremos ser dentro de X años?
- ↳ ¿En qué nos queremos convertir?
- ↳ ¿Para quién trabajaremos?
- ↳ ¿En qué nos diferenciaremos?
- ↳ ¿Qué valores respetaremos?

#### **Debe ser una fórmula.**

- ↳ Con visión de futuro, no de mejorar el pasado.
- ↳ Coherente con la MISIÓN.
- ↳ Ambiciosa: Un reto, pero realista, viable.
- ↳ Clara: De fácil interpretación.
- ↳ Sencilla: Para que todos la comprendan.
- ↳ Atractiva: Para provocar ilusión.
- ↳ Compartida: Consensuada por las personas de la organización.

#### **2.4.3.2.1.4. Principios Y Valores**

Los principios y valores se consideran el conjunto de principios propios de la organización que inspiran la gestión y que conforman las bases éticas sobre la cual se construye la propuesta.

Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados y si fuera necesario redefinidos y luego difundidos, los mismos constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional. Es necesario hacer explícito el conjunto de principios y valores que guían de manera coherente el proceder de la organización, dan a conocer cuáles son las convicciones profundas de los líderes y de las personas que la integran, así como los principios de identidad, tanto hacia “adentro” como hacia “Afuera”.

#### **2.4.3.2.2. Fase Analítica**

Comprende tanto el análisis interno como externo de la organización.

#### 2.4.3.2.2.1. Enfoque Estratégico

Con el enfoque estratégico nos referimos a la estrategia o a los esfuerzos realizados por la empresa para alcanzar sus objetivos.

El enfoque se fundamenta en que siempre el análisis debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia.

#### 2.4.3.2.2.2. Análisis Macro-entorno

Son los factores externos que indirecta o potencialmente condicionan el comportamiento de la organización, e influyen sobre el desarrollo de sus actividades, tiene como fin relacionar a la organización con su entorno, identificando los aspectos positivos, denominados oportunidades y los negativos llamados amenazas.

Se analizará el entorno indirecto nacional e internacional y el entorno directo. El primero está conformado por variables de orden económico, social, cultural, político-legal y tecnológico; y el segundo está conformado por variables que afectan más directamente a la organización como son: los clientes, proveedores, política sectorial, competencia y tecnología apropiada. Una vez definida las oportunidades y riesgos del entorno, se procederá a establecer la posición estratégica externa.

En resumen, el análisis externo estudia los factores que están fuera del control de la organización, tanto en el aspecto del entorno actual como del entorno futuro, a fin de descubrir qué factores pueden contribuir a que la organización mejore y que factores pueden tener un efecto negativo en la organización, ya sea de manera directa o indirecta.

GRAFICO N° 3



### 2.4.3.2.2.3. Análisis Interno

Es un análisis de la realidad interna de la Institución, tiene por finalidad definir fortalezas y debilidades. En términos generales el análisis del ambiente interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización. Internamente, una organización se puede percibir como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales que pueden utilizarse para generar determinados bienes y servicios porque no todas las organizaciones tienen las mismas fortalezas y debilidades, al menos no la misma combinación.

Los recursos son la fuente de las capacidades, algunas de las cuales llevan al desarrollo de las aptitudes centrales de una organización. Cuando unos recursos se integran a otros de un modo único y particular surgen capacidades y aptitudes centrales. El análisis de los factores internos incluye los recursos financieros, los productos y/o servicios, las capacidades internas y las fortalezas estratégicas y limitaciones.

### Estructura De Micro-Entorno

GRAFICO N° 4



### 2.4.3.2.3. Fase Programática

Incluye la definición de objetivos estratégicos general y específicos; luego de haber realizado un diagnóstico y pronóstico del escenario se escojeran los objetivos de la empresa, estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

#### 2.4.3.2.3.1. Objetivos Básicos

Se elegirán aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por: Beneficio, Crecimiento, Seguridad y Liquidación de la empresa.



#### **2.4.3.2.3.2. Alternativas Estratégicas Posibles**

Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez, por ejemplo: crecimiento y beneficio), se estudiarán las alternativas estratégicas posibles: Expansión, Estabilización o Consolidación, Retroceso parcial, Retroceso total.

- ↳ Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.
- ↳ Se buscará aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda POSEER SUPERIORIDAD SOBRE LOS COMPETIDORES.
- ↳ El ámbito seleccionado comportará un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada producto.
- ↳ Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo "cuales de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizarán como fuerza principal de impulsión".

#### **2.4.3.2.3.3. Elección De La Estrategia Futura**

De las diferentes alternativas estratégicas planteadas, analizadas y valoradas, se escogerá la más apropiada, que será la que posteriormente se aplicará.

La elección de la estrategia se aplicará en función de:

- ↳ Los gastos de implementación previstos.
- ↳ Los resultados que se espera conseguir.
- ↳ El nivel de riesgo que conlleva su aplicación.
- ↳ Las probabilidades de éxito estimadas.

#### **2.4.3.2.3.4. La Elección De Los Objetivos De La Empresa**

En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella ya se podrán fijar los objetivos de la empresa.

Estos deben trazarse a:

- ↳ Corto Plazo.
- ↳ Medio Plazo.
- ↳ Largo Plazo.

#### **2.4.3.2.3.5. Tácticas o Planes Operativos**

Cada una de las acciones deberá implementarse a través de las tácticas en los que requerirá más profundidad en la información necesaria como: estudios cuantitativos, estudios motivacionales, costos, tecnología, etc., a la vez que mayor detalle en las especificaciones.

Cada departamento en función de la empresa deberá realizar su propio plan operativo que deberá constar de:

- ↪ Objetivos departamentales o funcionales.
- ↪ Acciones a realizar por el departamento o función.
- ↪ Programación y coordinación de dichas funciones.
- ↪ Presupuestos departamentales o funcionales.
- ↪ Establecimiento de controles departamentales o funcionales.

#### **2.4.3.2.4. Fase Operativa**

Comprende el conjunto de estrategias, actividades, proyectos que se van a realizar.

##### **2.4.3.2.4.1. Estrategias**

Son abundantes y muy variadas las definiciones que pueden encontrarse en la literatura, en un sentido amplio, Francés (2001), nos indica que la “la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de la incertidumbre”, estos medios son la definición de planes de acciones y recursos que guían el avance de la organización, con flexibilidad que la presencia de la incertidumbre exige para que puedan adaptarse a las situaciones cambiantes.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

Anthony los define como el resultado de “...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición,

uso y organización de estos recursos”<sup>56</sup>. Y Chandler define una estrategia como “la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.<sup>57</sup>

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Las “estrategias” serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos:

En primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí.

En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo, para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo.

En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

#### **2.4.3.2.4.2. Actividades.**

Como coinciden la mayoría de autores, son las acciones o caminos hacia el logro de los objetivos: permiten ejecutar y hacer realidad los mismos<sup>58</sup>. La formulación de las estrategias consiste en

---

<sup>56</sup> Eliseo Santandreu, Pol Santandreu, *MANUAL DE FINANZAS*, 2000 pág. 349

<sup>57</sup> Chandler A.D, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*

evaluar las opciones que tiene la organización para lograr sus objetivos, y seleccionar los cursos de acción que juzgue convenientes.

En síntesis denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.

#### **2.4.3.2.4.3. Cadena De Valor**

Es una herramienta que separa las actividades estratégicas más relevantes de una organización para poder entender el comportamiento de los costos, fuentes existentes y potenciales de diferenciación. La cadena de valor considera actividades primarias y actividades de apoyo, cada una de éstas de no ser bien administrada, puede dar origen a imperfecciones en la gestión de la organización además de su área respectiva; por lo que éste análisis permitirá tomar las acciones necesarias para poder superarlas y poder competir en el entorno.

#### **2.4.3.2.4.4. Actividades primarias.**

Logística de entrada: actividades asociadas con la identificación, selección, adquisición, ingreso, y registro de la información.

Producción: comprende las actividades asociadas con la transformación de la información, es decir el procesamiento de la información.

Logística de Salida: son las actividades de ubicación física del soporte de la información y distribución de la misma.

#### **2.4.3.2.4.5. Actividades de Apoyo:**

Infraestructura: proporciona apoyo a toda la unidad de información, de relación con las actividades de gestión gerencial de calidad, planificación, finanzas, mejor manejo contable, aspectos legales, Recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento, etc.

---

<sup>58</sup> Ramírez Alfaro José, *ESTRATEGÍA METODOLÓGICA hacia la calidad 2001*, pág. 79

#### **2.4.3.2.4.6. Proyectos**

Es un elemento de control que permite modelar la proyección de la entidad a corto, mediano y largo plazo e impulsar y guiar sus actividades hacia las metas y los resultados previstos. Materializan las estrategias de la organización establecidas para dar cumplimiento a su misión, visión y objetivos institucionales esperados en un período de tiempo determinado, asegurando adicionalmente los recursos necesarios para el logro de los fines de la entidad.

Los Planes constituyen por lo tanto, un curso de acción, preparado de manera anticipada con un propósito consciente, en el cual se establece la secuencia ordenada de acciones a realizar para lograr los objetivos globales de la entidad, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades, estructurándose en Programas y Proyectos, los que requieren a su vez de Políticas para ejecutarse adecuadamente.

- ↳ Los Programas, ordenan las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos del Plan Estratégico e ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. A su vez los Programas se estructuran en Proyectos.
- ↳ Los Proyectos, concretan las metas y objetivos de los Programas en un conjunto de acciones específicas en el tiempo, que permiten el logro de los resultados propuestos.
- ↳ Las Políticas, constituyen reglas o guías que expresan los límites para llevar a cabo las acciones definidas en los Planes y Programas.

#### **2.4.3.2.5. Fase Cuantitativa**

Considera la selección de indicadores de desempeño y la especificación de los valores a alcanzar o metas, así como la estimación de los recursos.

##### **2.4.3.2.5.1. Indicadores De Desempeño**

Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos.

### Beneficios:

Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como:

- ↳ Uso ineficiente de los recursos.
- ↳ Demoras excesivas en la entrega de productos.
- ↳ Asignación del personal a las diferentes tareas, etc.

Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios:

- ↳ Eliminar tareas innecesarias o repetitivas.
- ↳ Tramites excesivos, ó
- ↳ Se definan los antecedentes para reformulaciones organizacionales.

En términos generales, un indicador es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de un sistema de referenciación, permiten dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (Referenciación interna) o al exterior de la misma (Referenciación externa colectiva).

Sin embargo, para que un indicador cumpla este objetivo de manera efectiva, debe poseer, entre otras, las siguientes características:

- ↳ Relevante: debe ser importante o clave para los propósitos que se buscan.
- ↳ Entendible: no debe dar lugar a ambigüedades o mal interpretaciones que puedan desvirtuar su análisis.
- ↳ Basado en información confiable: la precisión del indicador debe ser suficiente para tomar la decisión adecuada.
- ↳ Transparente/verificable: su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

- ↳ Basado en información específica con relación al lugar y el tiempo: debe ser asociado a hechos reales que faciliten su análisis.

#### **2.4.3.2.5.2. Metas**

La meta es el fin u objetivo de una acción o plan, hacen referencia al "¿cómo?", es decir, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto.

Características de Metas

- ↳ Específica un desempeño medible.
- ↳ Específica la fecha tope o el período de Cumplimiento.
- ↳ Debe ser realista y logable, pero representa un desafío significativo.

#### **2.4.3.2.5.3. Presupuesto**

Un presupuesto se define como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. El presupuesto se considera una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

- ↳ Formulación y puesta en práctica de estrategias.
- ↳ Sistemas de Planeación.
- ↳ Sistemas Presupuestales.
- ↳ Organización.
- ↳ Sistemas de Producción y Mercadotecnia.
- ↳ Sistemas de Información y Control.

##### **2.4.3.2.5.3.1. Importancia.**

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento estratégico y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Cada departamento en la empresa deberá elaborar su propio presupuesto justificado, que posteriormente dará lugar a: Presupuesto general, de producción, de niveles de inventario, de

compras, de gastos fijos o de estructura, de resultados atípicos, de inversiones, de gastos financieros, de distribución de beneficios.

Cada uno de estos presupuestos se plantean desde dos enfoques diferentes.

#### Presupuesto General Económico:

Será el resultante de los presupuestos económicos de los diferentes departamentos, en el que se prevee el mes que se espera se produzca los hechos económicos de la empresa, pudiendo anticipar de forma simulada y aproximada el resultado esperado del ejercicio.

Refleja la previsión valorada de los hechos económicos en el mes que se producen.

#### Presupuesto financiero.

Es el resultante de los presupuestos financieros de los diferentes departamentos en el que se preveen las entradas y salidas de dinero en el mes en que se producen pudiendo anticipar de manera aproximada y simulada el flujo mensual de tesorería.

Contiene la previsión valorada de las entradas y salidas de dinero de la empresa como consecuencia de los diferentes hechos económicos que se esperan realizar.

### **2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL/BALANCED SCORECARD:**

El Cuadro de mando Integral CMI es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, mide las actividades de una compañía alineadas a su visión y estrategia.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente el nivel o grado que una compañía y sus empleados alcanzan, los resultados definidos por el plan estratégico y en forma oportuna determina acciones de corrección o mejoramiento.

Según el libro "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*", Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y tras-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para



cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- ↳ Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- ↳ Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- ↳ Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- ↳ Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- ↳ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ↳ Comunicar la estrategia a través de la organización.
- ↳ Alinear los objetivos de las diversas unidades organizativas a la estrategia empresarial y objetivos.
- ↳ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- ↳ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- ↳ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

### **2.5.1. Definiciones**

Es una herramienta de gestión que permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.<sup>59</sup>

Es un sistema de medición propuesto en los años 80 por Robert Kaplan, profesor de Harvard Business School. Según este, si se mide únicamente el desempeño financiero (como se hace en muchas empresas), solo se lograra un buen desempeño financiero. Por el contrario, si se considera una visión más amplia, y se miden las cosas desde otras perspectivas, existe la posibilidad de lograr objetivos que no sean estrictamente financieros. En particular, Kaplan y Norton sugieren que se mida desde tres perspectivas:

---

<sup>59</sup> Kaplan Roberth, *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PASO A PASO*, Barcelona 2003, pág. 193.

1) Del cliente (cómo ve el cliente a la empresa y que se debe hacer para que la considere su proveedor).

2) Interna (cuales son los procesos internos que se deben mejorar para lograr sus objetivos de cara a todos los involucrados).

3) Innovación y mejora (que debe hacer la empresa para seguir mejorando y crear valor en el futuro).

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.

Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bromear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio<sup>60</sup>

Finalmente la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se define los objetivos planeados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa – efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del Balanced Scorecard.

---

<sup>60</sup> *The Balance Scorecard: TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION*" Harvard Business School Press, Boston

## Perspectivas Del BSC

GRAFICO N° 5

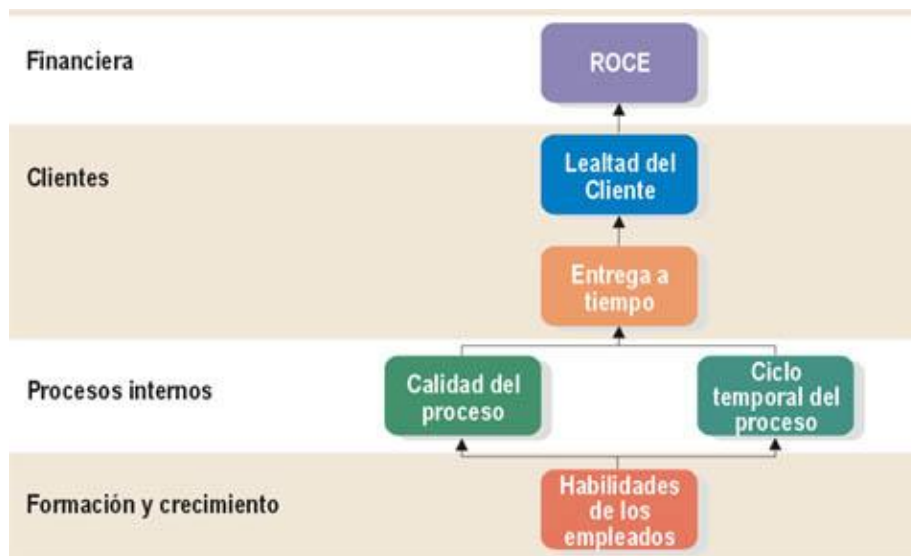
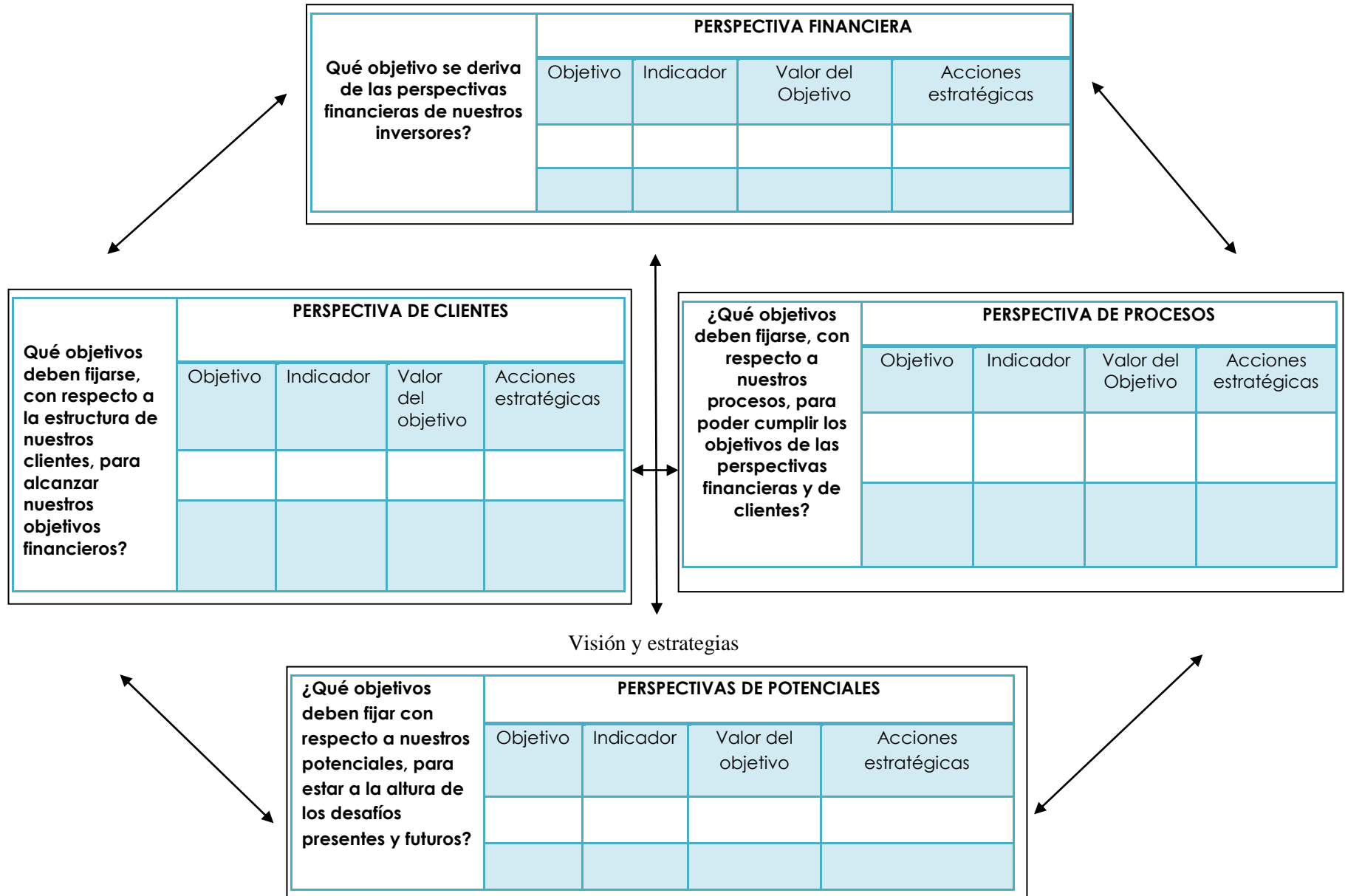


GRAFICO N° 6



## 2.5.2. Objetivos del Balanced Scorecard

El CMI/BSC persigue los siguientes objetivos:

Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.

Alcanzar enfoque.

Desarrollar liderazgo.

Intervención estratégica.

Educar a la organización.

Fijar metas estratégicas.

Alinear programas e inversiones, para enlazarlo al sistema de incentivos.

Mejorará el sistema de indicadores actuales.

Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica.

## 2.5.3. Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard

Las cuatro perspectivas de negocios del CMI/BSC abarca todo los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa, estas son las más comunes una condición indispensable para construir un modelo de negocios.



### 2.5.3.1. Perspectivas Financieras

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía y muestran el pasado de la misma. El mismo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente) sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.

Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación del valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento y valor al accionista.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

Índices de liquidez.

Índices de endeudamiento.

Índice Dupont.

Índice de rendimiento del capital invertido.

Valor económico agregado (EVA).

Retorno sobre capital empleado (ROCE).

Margen de operación.

Ingreso, rotación de activos.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha y ejecución están contribuyendo a la obtención de mejores resultados.

Los objetivos financieros acostumbran relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la generación de un flujo de caja apropiado.

### **2.5.3.2. Perspectiva Del Cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

Generalmente los indicadores dentro de esta perspectiva incluyen: satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

**CUADRO N° 1**

| <b>INDICADOR</b>         | <b>CONCEPTO</b>  |
|--------------------------|--|
| Costo de Mercadeo        | Proporción de ventas, en un mercado dado (No. De clientes, dinero gastando o unidades vendidas), originados por una unidad de negocio.           |
| Incremento de Cliente    | Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa de atracción o ganancia de nuevos clientes por unidad de negocio.                               |
| Retención de Cliente     | Tasa de mantenimiento de la relación con los clientes (repetición de compra).  |
| Satisfacción del cliente | Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.           |
| Rentabilidad del cliente | Mide el beneficio neto por cliente o por segmento, después de descontar únicamente los gastos necesarios para mantener a ese cliente o segmento. |

**Elaborado por:** los autores

### **2.5.3.3. Perspectiva De Procesos Internos**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán el reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia en los procesos y hacer uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos. Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- ↳ Tiempo de ciclo del proceso.
- ↳ Costo Unitario por Actividad.
- ↳ Niveles de Producción.
- ↳ Costo de Falla.
- ↳ Costos de Retrabado, desperdicio.
- ↳ Beneficios derivados del mejoramiento continuo/ reingeniería.
- ↳ Eficiencia en uso de los activos.

#### **2.5.3.4. Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento**

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad de adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoren la preparación de capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barreras más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relacionados



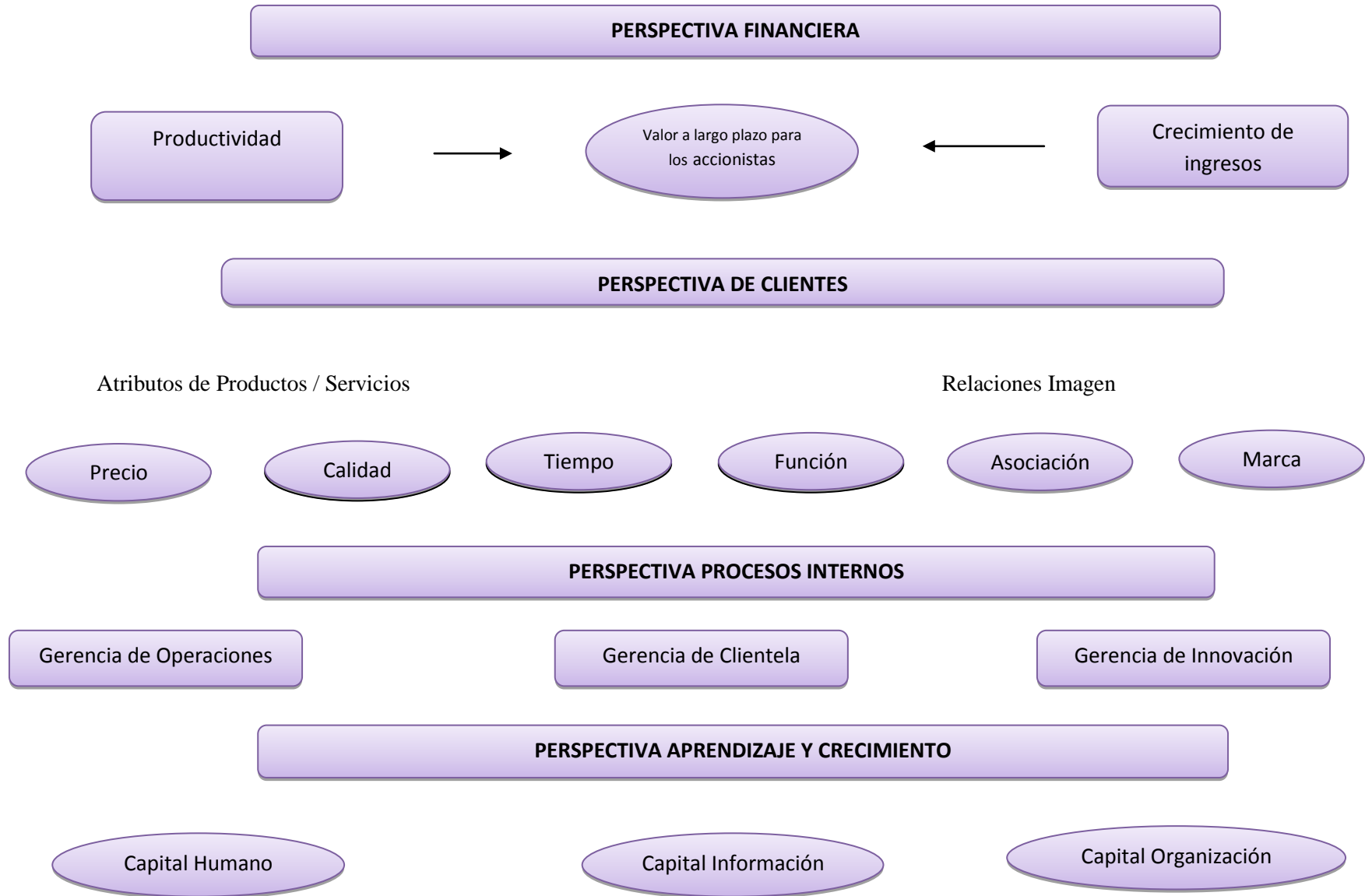
con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración en esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero hoy en día, por si solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

Brecha de Competencias Clave (personal).

- ↳ Desarrollo de Competencias clave.
- ↳ Retención de personal clave.
- ↳ Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado.
- ↳ Ciclo de Toma de Decisiones Clave.
- ↳ Disponibilidad y Uso de Información Estratégica.
- ↳ Progreso de Sistemas de información Estratégica.
- ↳ Satisfacción del Personal.
- ↳ Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo.

GRAFICO N° 8



#### 2.5.4. Integración, Balance Scorecard Y Estrategia

Es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que definan la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores). La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o comportamientos (silos) funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los **trade-offs** no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

Un trade-offs es una variable como costo, servicio, prestaciones, con los cuales se puede jugar hacer o crear una posición estratégica en el mercado, es decir trade-off significa “más de una cosa requiere menos de otra” .Los trade-off son parte de la estrategia, la esencia de la estrategia es decir que no hacer. Sin trade-offs no habría necesidad de decidir, y por eso no habría necesidad alguna de tener estrategia.

El poder desarrollar una estrategia que sea innovadora y adecuada para la empresa genera muchos factores de éxito además de poder mantenerse en el mercado. Si bien algunas adecuaciones entre actividades son genéricas y se aplican a muchas compañías la adecuación más valiosa es la adecuación específica de una estrategia, pues acrecienta el carácter inimitable de una posición y amplifica los trade-off. El tener las actividades muy relacionadas entre sí hace que la competencia tenga problemas a tratar de copiar el modelo.

El poder tener una estrategia completa significa correr riesgos, para poder salir adelante, muchos de los directivos generales confunde que al mejorar la operación los sacara adelante o que el copiar a sus oponentes los mantendrá en el mercado, pero esta es una actitud de miedo a la toma de decisiones.

En resumen la estrategia está compuesta por muchos factores como son el riesgo, la toma de decisión, los trade-off, pero principalmente se basa en la visión.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

#### **2.5.5. Etapas de puesta en práctica del CMI/BSC**

##### **1) Análisis de la situación y obtención de información:**

La empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente, esta etapa está muy ligada con la segunda.

##### **2) Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales**

La empresa habrá de definir claramente las funciones que la compone, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidades en cada caso y poder concluir cuales son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevara a cabo en la tercera de las etapas.

##### **3) Estudio de las necesidades según prioridades y el nivel informativo:**

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir las necesidades de acuerdo a sus prioridades y nivel informativo.

##### **4) Señalización de variables críticas en cada área funcional:**

Se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan en la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las más importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

##### **5) Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiencia entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.**

Se han de encontrar una correspondencia lógica entre tipo de variable crítica determinada en cada caso, valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

#### **6) Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida:**

En último lugar, deberemos configurar el cuadro de mando integral en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

#### **2.5.6. Elaboración y Contenidos del Cuadro de Mando Integral.**

Los responsables de cada uno de los Cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.

El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.

- ↳ Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- ↳ No podemos olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderamente nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de mando.
- ↳ La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.
- ↳ De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, tal como establecíamos en la página anterior, el Cuadro de mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

- Una primera en la que se deben de constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.
- Una segunda en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.
- En tercer lugar, en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
- Por último, es fundamental que con imaginación y creatividad, se consiga que el modelo de Cuadro de mando que se proponga en una organización, ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

**Elaboración del CMI:** No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el cuadro de mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- ↳ Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.
- ↳ Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:
  - Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir el Cuadro de mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.

- ↳ Esta herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.
- ↳ En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.
- ↳ Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.
- ↳ Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- ↳ Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.
- ↳ Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:
  - Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportarle el Controlar, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce.
  - Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.

- Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez sea mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza financiera, debe contener información de carácter no financiero. El Cuadro de mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información, otro aspecto que cabe destacar, es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de mando y el perfil de la persona a quien va destinado precisamente las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de Mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas, cuando incorporamos indicadores de carácter cualitativo al cuadro de mando, en cierto modo éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización, y a la hora de tener que tomar decisiones, siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción. El Cuadro de mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

**Contenido del CMI:** En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, ya afirmábamos que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión. Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser



válida para otro. Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, establecíamos una distinción básica entre los financieros y los no financieros.

El Cuadro de mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso. No obstante, los indicadores tratados hasta aquí se encargan de valorar elementos con un carácter cuantificable, pero cada vez más, es mayor la importancia que van adquiriendo las variables cualitativas, aunque su desarrollo siga todavía estando por debajo del alcanzado en los financieros. La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada

El Balanced Scorecard está conformado por dos elementos:

1. El mapa estratégico: que es la representación gráfica de la estrategia de la organización.
2. El tablero de control: está conformado por los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y las iniciativas estratégicas entre otros.

## **2.6. MAPAS ESTRATEGICOS**

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requieren un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente esten en sintonía con la estrategia.

El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos Strategic Maps. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard , ya que posteriormente representaría el primer paso para elaborar el CMI.

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI, las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias.

Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: *no se puede medir lo que no se puede describir*. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

Los mapas estratégicos son diagramas que describen como una organización puede crear valor, conectando objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto con cada uno de los otros. Vía las cuatro perspectivas del balanced Scorecard: financiero, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento<sup>44</sup> El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, nos presenta agrupados en perspectivas, que son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.<sup>45</sup>

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

El mapa estratégico es sin duda el reflejo de una gran apuesta, representa una de las aportaciones conceptuales más relevantes dentro de la metodología de CMI, las empresas deben estar conscientes de que se trata de un elemento dinámico de primer orden, capaz de adaptarse a cualquier cambio.

Características de los mapas estratégicos:

- ↳ Deben ser simples y mostrar relaciones entre conceptos.
- ↳ Suelen ir de lo general a lo concreto.
- ↳ Deben ser vistosos, atractivos, aumentando la materia memorizada.
- ↳ Los conceptos similares o parecidos deben ir a la misma altura.
- ↳ Debe ser una forma breve de representar la información.

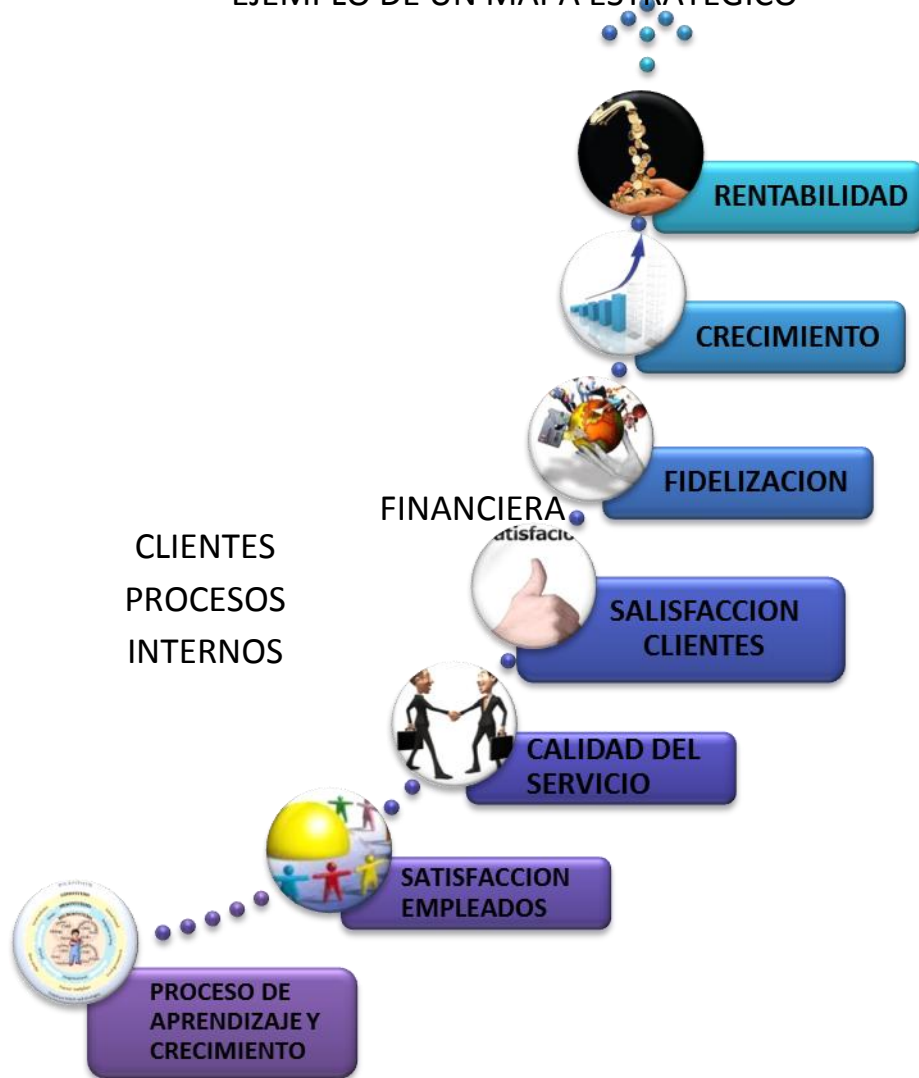
En síntesis podemos decir que los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, que a su vez requiere un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

---

<sup>44</sup> Mora Enguídanos, Araceli, *DICCIONARIO DE CONTABILIDAD, AUDITORIA Y CONTROL DE GESTION*, ed. Del economista 2008, pág. 144

<sup>45</sup> Roberts Kaplan, David P Norton, *COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2ed. 2009 pág. 79

EJEMPLO DE UN MAPA ESTRATEGICO



El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad.

Por último, el mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

### **2.6.1. Principios Básicos del Mapa Estratégico**

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple y coherente, para describir la estrategia de la empresa, con el fin de poder definir y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico es el eslabón que falta entre la estrategia y la ejecución de la misma. Se basa en varios principios:

La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias:

La inversión en Activos Intangibles para lograr rendimientos a largo plazo entra en conflicto con la obtención de buenos resultados financieros de corto plazo. Muchas veces el buscar reducciones de capacitación, recursos humanos e innovación, permiten la obtención de rentabilidad en el corto plazo, sin embargo, eso destruye valor en el largo plazo.

La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.

Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sostenible de valor. La correcta definición de los clientes objetivo y la propuesta de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.

### **2.7. TABLERO DE CONTROL**

Es una herramienta para la dirección estratégica, que complementa los indicadores financieros tradicionales con criterios de medición de desempeño orientados a tres perspectivas adicionales: la de los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento.

Este modelo de gestión permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción, permitiendo que los gerentes se encuentren informados día a día y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas fijadas.

Para anticipar a futuro, cómo se creará valor en la organización para que todos se alineen a través del efecto cascada y sinérgicas el logro de los objetivos y acciones que permitirán alcanzar dicha creación.

### **2.7.1. Tipos de Tableros de Control**

A la hora de disponer una relación de Cuadro de mandos, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación describimos, los más indicativos, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- ↳ El horizonte temporal.
- ↳ Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- ↳ Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones

- ↳ La situación económica.
- ↳ Los sectores Económicos.
- ↳ Otros sistemas de información.

### **MATRIZ DEL MARCO LOGICO**

La Matriz del Marco Lógico es una herramienta de análisis estructurado, que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de los respectivos procesos de planificación. Se puede modificar y mejorar repetidas veces, tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto o programa, incluso durante el funcionamiento del mismo.

¿Qué ventajas presenta el marco lógico?

- ↳ Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y evita ambigüedades.
- ↳ Aporta un formato único y estructurado, lo que permite llegar a acuerdos entre los diversos agentes involucrados.
- ↳ Permite aplicarlo a diferentes rubros o tipos de proyectos.
- ↳ A través de una matriz se presenta la información más relevante y en forma sintética.

- ↳ Suministra información para organizar y preparar en forma lógica la programación operativa del proyecto.
- ↳ Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- ↳ Se puede aplicar a diferentes metodologías de evaluaciones. (cualitativa y cuantitativa).

El Marco Lógico se plantea en tres grandes áreas: la primera se refiere a los fundamentos y diagnósticos que sustentan el proyecto o programa donde se utilizan herramientas tales como el "árbol de problemas" y el "árbol de objetivos"; la segunda se refiere a la conceptualización del proyecto y se basa en una matriz con la información básica del programa denominada "Matriz de Marco Lógico" y la tercera se refiere al proceso de planificación de las actividades, basándose en herramientas como la "Carta Gantt". El contenido y la forma de presentar la información facilitan la comprensión del diseño, proceso y finalidad del programa y su posterior evaluación y comparación con otros programas.

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de Verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
2. Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
3. Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
4. Actividades requeridas para producir los componentes/Resultados.

## 2.8. CONCLUSIONES:

- ↳ EL Balanced Scorecard es sin duda alguna, una herramienta muy útil en la formulación de planes estratégicos, necesarios para desempeño óptimo de las empresas.
- ↳ La metodología del BSC favorece la formación de una imagen gráfica y clara del negocio, por cuanto se requiere la participación de los integrantes de la empresa para la formulación del plan estratégico.
- ↳ El BSC permite reducir el volumen de información requerida para tomar decisiones estratégicas, guiadas por el desarrollo de una planificación estratégica.
- ↳ La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización, aplicando apropiadamente el análisis y directrices del BSC, logra ser suficientemente ambiciosa para continuar impulsando el crecimiento de la empresa.
- ↳ La Planificación Estratégica es necesaria para manejar un sistema dúctil, a través de métodos de mejora continua que nos ayuden a alcanzar que todos los objetivos planteados se cumplan con satisfacción, y permitan a la empresa seguir desarrollándose de manera constante.

## **CAPÍTULO III:**

### **3. “LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A”**

#### **3.1. RESEÑA HISTORICA**

La empresa Internacional Vicunha Textil, se constituye el 21 de junio de 1921 con sesenta socios y 1.000.000,00 de sucres como capital y bajo la nominación de Sociedad de Crédito “LA INTERNACIONAL” inicialmente dedicada a actividades bancarias.

Largo es el camino recorrido y fue tan solo desde el año 1922 que se proyectó, gracias a la brillante visión de don Luis Napoleón Dillon, hacia la elaboración de productos textiles, contratándose la fabricación de maquinaria en las mejores fábricas de Inglaterra. Iniciaron las actividades con 150 telares y una pequeña hilatura, ampliándose gradualmente hasta situarnos como la mayor Empresa Textil del Ecuador y, según revistas especializadas, entre las cinco más importantes de Latinoamérica.

Logrando situar a “LA INTERNACIONAL” en un destacado e importante sitio en la Industria Nacional. En 1979 logra una exitosa iniciación de calificadas exportaciones de sus productos a mercados europeos, estadounidenses y latinoamericanos.

En 1980 se implementó y montó el proceso de producción de tela Índigo, y en 1981 esta producción empezaba a incursionar mercados internacionales.





Con el paso de los años LA INTERNACIONAL continua su expansión con la producción de la tela denominada “índigo” reconocida internacionalmente por su alta calidad que garantiza el que permanentemente podamos satisfacer las necesidades cada vez más exigentes del mercado consumidor.

Y es así que el 1 de junio del 2007 VICUNHA TEXTIL, una empresa brasilera muestra gran interés en formar parte del reto de La Internacional, decidiendo comprar parte de sus acciones, la empresa LA INTERNACIONAL S.A actualmente se dedica a la producción de la tela “Índigo” más conocida como tela Jean, calificada y reconocida internacionalmente.



### **3.2. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA**

La estructura organizacional que mantiene la empresa se basa en un esquema de jerarquización y división de las funciones, se lo establece mediante líneas de autoridad que dependen de los diferentes niveles y delimitaciones del responsable del cargo que percibe.

Las distintas actividades con las que cuenta la empresa, están hechas en base a las funciones organizacionales que son necesarias para la empresa de las cuales se cuenta con: Departamento Administrativo, Departamento de Comercialización, Departamento Financiero y Departamento Operaciones.

La estructura Organizacional de La Internacional Vicunha Textil se encuentra establecida por:

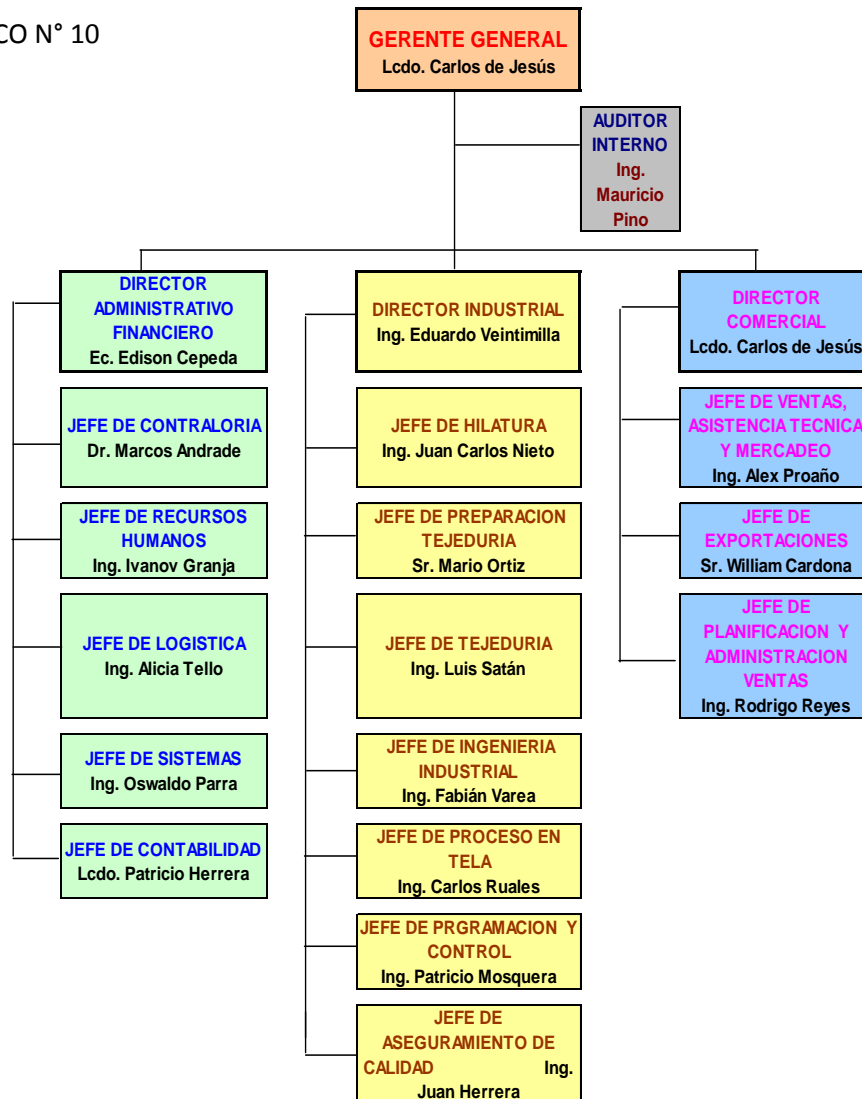
- ↳ Junta General de Accionistas: principal autoridad de la empresa, y está concedida de las más altas atribuciones.
  - ↳ El Gerente: Representante legal de la empresa y demás atribuciones que le sean otorgadas por el Directorio.
  
- ↳ Departamento de Auditoria.- Departamento el cual controla y verifica que todos los movimientos en la empresa se den adecuadamente y siguiendo un reglamento.
  
- ↳ Dirección Financiera Administrativa.- La dirección de La Internacional Vicunha Textil con responsabilidad ejecutiva está comprometida con el desarrollo financiero y administrativo de la empresa y está constituida por:
  - ↳ Departamento de recursos Humanos.- La cual tiene importancia con el personal humano de la empresa velando por su seguridad y bienestar, provee a la empresa de personal idónea para los trabajos necesarios en producción y administración.
  
  - ↳ Departamento de Contraloría.- Departamento que se encarga de la administración monetaria de la empresa, controlando el flujo de caja, revisando los seguros pendientes de la empresa, analizando los saldos de cartera de nuestros clientes y proveedores, estructurando el presupuesto anual.
  
  - ↳ Departamento de Logística.- El cual se encarga de las compras, sean estas Locales o provenientes del exterior que son necesarias para el movimiento de la empresa, también tiene a su control el almacenamiento de todos los productos que ingresa por parte de compras.
  
  - ↳ Departamento de Contabilidad.- Departamento que tiene el control de todo el movimiento financiero de la empresa.
  - ↳ Departamento de sistemas.- El cual es el responsable de todo el sistema de la empresa.
  
- ↳ Dirección Industrial.- Dirección encargada de la producción cumpliendo con la calidad del producto, y se compone de:

- ↳ Departamento de Hilatura.- Primer departamento de la producción el cual realiza la apertura del algodón transformándolo en hilo.
- ↳ Departamento de preparación tejeduría.- Encargada de recibir el hilo de hilatura para tinturarlo y engomarle preparándola así para su tejido.
- ↳ Departamento de tejeduría.- El cual ya se comienza a tejer el hilo transformándola en tela.
- ↳ Departamento Ing. Industrial.- Está encargado de todas las instalaciones necesarias para el buen funcionamiento de la maquinaria.
- ↳ Departamento de acabados.- Departamento especializado para dar acabado a la tela resaltando su color y textura.
- ↳ Departamento de Programación y Control.- Departamento encargado de realizar proyecciones de producción controlando que esos objetivos se cumplan.
- ↳ Departamento de calidad.- Departamento con tres laboratorios que realizan pruebas necesarias al hilo y tela la cual certifican la calidad.
- ↳ Dirección de Comercialización.- Dirección encargado de la comercialización local y en el exterior de la tela producida y consta de los siguientes departamentos.
  - ↳ Departamento de Exportación.- Departamento encargado de la comercialización en el exterior.
  - ↳ Departamento de Ventas Locales.- Encargada de la venta de tela índigo en el país.
  - ↳ Departamento de Planificación.- Encargada del almacenamiento y despacho de la tela así los diferentes puntos de ventas.

Los departamentos con los que cuenta la empresa actualmente, están a cargo de personal especializado en cada área, que se apoyan mutuamente para la entrega de productos de alta calidad orientados a las necesidades de los clientes.

### 3.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A

GRAFICO N° 10



### **3.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **3.4.1. Misión**

Con la finalidad de colaborar con el desarrollo industrial del país, La Internacional Vicunha Textil S.A se ha planteado como misión:

“Fabricar y vender telas ecuatorianas dentro y fuera de las fronteras del país, estableciendo alianzas estratégicas con canales de distribución nacionales e internacionales, garantizando originalidad, durabilidad, belleza y costos competitivos, para lograr elevada satisfacción del cliente, con la integración del recurso humano calificado, amante de su trabajo, tecnología apropiada y utilizando la experiencia más avanzada en el sector textil del país.”

#### **3.4.2. Visión**

La visión que señala La Internacional Vicunha Textil es: “Ser líderes del mercado nacional y altamente competitiva en los mercados internacionales, en imagen, participación, con productos de alta calidad, para lo cual enfocamos nuestros esfuerzos hacia el cliente, anticipándonos a sus necesidades, desarrollando a nuestro personal y otorgando rentabilidad sostenible a los accionistas.”

#### **3.4.3. Objetivo General**

Tener un posicionamiento consolidado en el mercado nacional con proyección internacional, produciendo tela índigo novedosa y de alta calidad atrayente a moda actual, cubriendo las exigencias de todo tipo de consumidores para continuar siendo percibida por los clientes como su empresa preferida.

#### **3.4.4. Objetivos Específicos**

- ↳ Contar con proveedores reconocidos por la calidad de sus insumos y que cumplan con los plazos de entrega estipulados.
  
- ↳ Contar con la eliminación de desechos adecuada para no afectar al medio ambiente.
  
- ↳ Establecer una relación confiable con el cliente, preocupándose de las necesidades del consumidor, la calidad de los productos y el servicio post venta, para lograr una lealtad del cliente.

### 3.4.5. Valores

La Internacional S.A., declara que es convicción y propósito conducirnos siempre conforme a los más elevados valores éticos y morales en todos los actos públicos y privados que en nuestra condición llevemos a cabo. Ajustando la conducta de la empresa y de nuestro personal a los siguientes postulados:

**Lealtad.** En todos nuestros actos permaneceremos fieles a la Constitución de la República, al ordenamiento jurídico y al respeto que impone nuestra firme creencia en los derechos y dignidad de la persona humana.

**Honradez.** Declaramos que todos los bienes y derechos, poseídos en propiedad o manejados por nosotros, los utilizaremos con absoluta rectitud e integridad para conseguir el beneficio de clientes, colaboradores, empleados, socios y accionistas.

**Probidad.** Manifestamos que en el desarrollo de nuestros negocios actuaremos sin privilegiar ni discriminar a persona alguna; que no recibiremos ni concederemos beneficios especiales para, o por obtener negocios.

**Responsabilidad.** Estamos preparados para responder y rendir cuentas de todos nuestros actos.

**Competencia.** Es nuestro deber poseer y demostrar conocimientos y aptitudes para llevar a cabo con eficiencia nuestros negocios; por ello, declaramos que somos competentes y que nos mantendremos permanentemente actualizados con las mejores prácticas empresariales.

**Auto-control.** Entendemos que nuestras acciones constituyen referentes para nuestros colaboradores, empleados, asociados, colegas, familiares y amigos. Por ello, nos obligamos a ser un buen ejemplo que inspire a los demás; a propiciar el mejor ambiente de control en la empresa y a maximizar la eficacia del control interno gerencial para poder exigir lo mismo de los subalternos.

**Valor Civil.** Reconocemos nuestro deber de solidaridad con clientes, consumidores, proveedores, colaboradores y empleados y con la sociedad en general y nuestra capacidad de influir y cooperar con ellos, en procesos participativos y propositivos en busca del bien común.

**Transparencia.** Aceptamos demostrar en todo tiempo, con claridad manifiesta, que todas nuestras acciones empresariales se realizan con estricto apego a las normas y principios aplicables. En los casos pertinentes la divulgación de información no confidencial, en especial información financiera, será efectuada de acuerdo con las normas contables vigentes en el país.

### **3.4.6. Principios**

La Internacional S.A., desarrolla sus actividades conforme a siguientes principios.

- ↳ Compromisos del personal hacia la institución.
- ↳ Gran profesionalismo técnico.
- ↳ Ser una empresa con muchos años de experiencia.
- ↳ Ser una empresa con tecnología avanzada.
- ↳ Mantener una excelente imagen en el mercado.
- ↳ Ser muy competitiva.
- ↳ Tener amplios programas de protección ambiental.
- ↳ Capacitar a los empleados en la Seguridad Industrial.

### **3.4.7. Políticas Internas De La Empresa**

En la actualidad ninguna empresa puede actuar sin la conducción de líneas directrices, métodos específicos, reglas, procedimientos, formas y prácticas administrativas, es decir necesitan de determinadas políticas en las que fundamentarán y respaldarán su trabajo para poder cumplir con las metas que se han proyectado.

Esta razón La Internacional Vicunha Textil" ha asumido políticas de carácter general con la finalidad de solucionar una serie de problemas que se puedan presentar en el desarrollo normal de la actividad, que a su vez nos guíen y ayuden en la aplicación de determinadas estrategias que la empresa considerase necesarias.

La implementación de estas políticas nos ayudan en la coordinación de las diferentes áreas de la empresa, agilitando todo el proceso de producción, distribuyendo de mejor manera el tiempo que la administración dedica a la toma de decisiones, por medio de una serie de limitaciones, restricciones que nos conducirán a recompensar determinados comportamientos pero así mismo a sancionarlos, si estos no estuviesen acorde a lo previsto.

Al definir políticas de carácter general para el buen desenvolvimiento de la actividad laboral, productiva de la empresa se está determinando parámetros de actuación, aclarando que es lo que se puede y que es lo que no se puede hacer, indicando quien hará un determinado trabajo, propiciando a que se delegue la toma de decisiones al nivel y específicamente a la persona que le corresponde, tratamos de comunicar tanto a los empleados como a la administración que es lo que esperamos de cada uno y cuál es su aporte para cumplir con los objetivos que nos hemos propuesto. Dentro de las políticas más importantes de la empresa están:

Producir productos y servicios útiles para la sociedad en general, procurando día a día de crear una línea actual de productos que sean de primera, sin dejar de otorgar siempre un flujo constante de mejoras tanto a los productos ya existentes, como a los productos nuevos, de tal manera que la satisfacción del cliente sea máxima.

Establecimiento de un sistema de capacitación constante a empleados, en especial del área de producción, de esta forma estarán actualizados y tendrán conocimientos de los avances existentes en el campo de la textilera.

La empresa "La Internacional Vicunha Textil" se maneja bajo un estricto nivel jerárquico que faculta al gerente a tomar las decisiones rápidas y oportunas.

Es obligación de la empresa el desarrollar un ambiente en el que todos los trabajadores estén capacitados, alentados y estimulados a tener continuamente rendimientos más altos y creatividad, logrando de esta manera que los trabajadores se encuentren identificados con la empresa.

La imagen de la empresa en el plano local, nacional e internacional será la carta de presentación de nuestros productos.

La confección de productos de alta calidad es de vital importancia para la empresa por lo que es indispensable cumplir con el proceso de control de calidad, el mismo que nos compromete cada día con nuestros clientes a mejorar en todos los campos que componen la organización.

La empresa se rige por un código de conducta, impulsado por un sistema de valores que promueve la honradez, la ética, la responsabilidad, entre otros, que para todos y cada uno de quienes hacemos La



Internacional Vicunha Textil resulta de gran importancia, ya que son la forma de proceder tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

### 3.4.8. Distribución De La Planta

LA INTERNACIONAL S.A se encuentra ubicada en San Antonio de Pichincha, dispone de 12000 mtrs<sup>2</sup> en los que se va a desarrollar y distribuir de la siguiente manera:

Ubicación

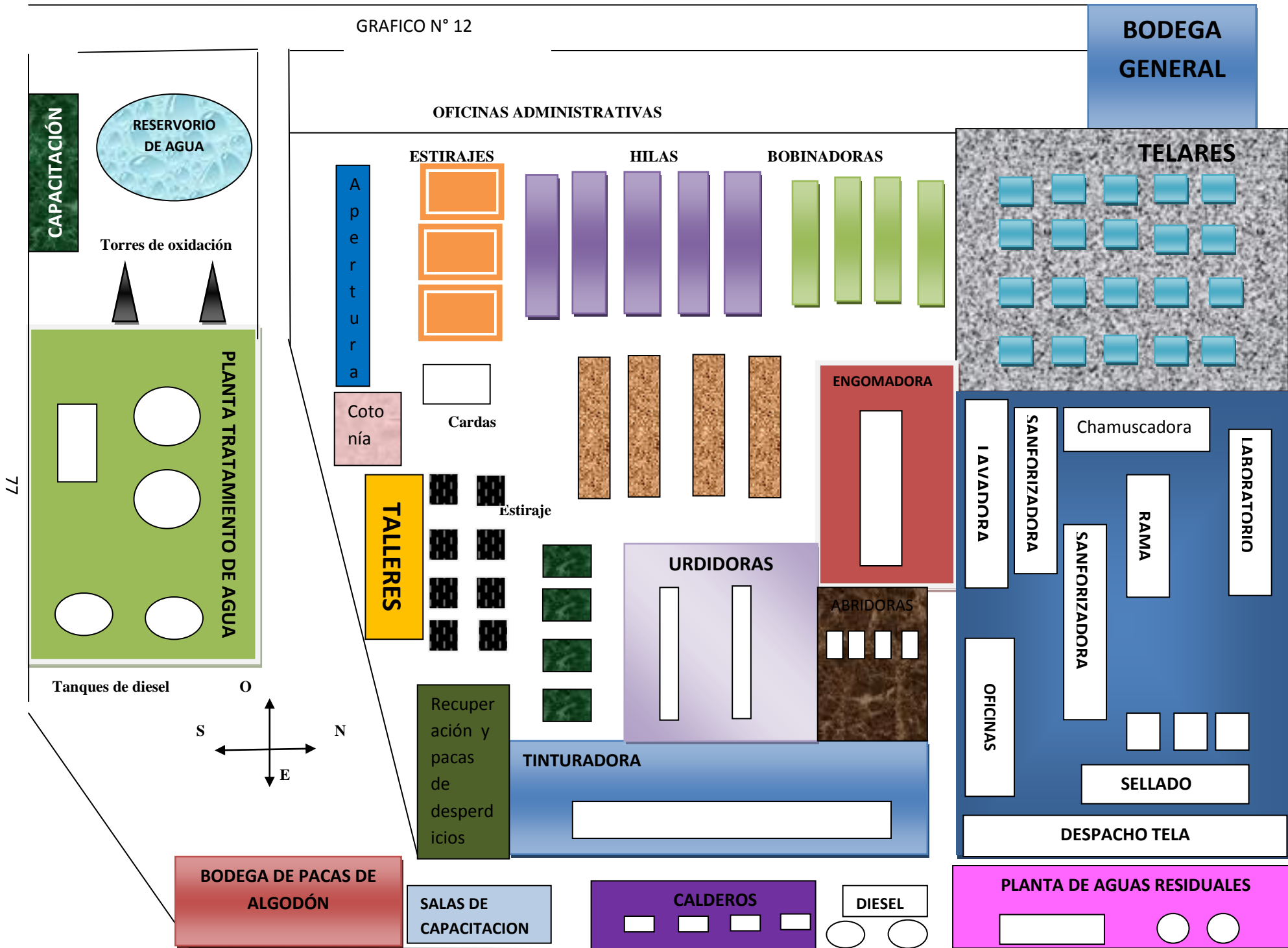
GRAFICO N° 11



Distribución

- ↳ Área administrativa
- ↳ Área Industrial o Planta
- ↳ Área de Bodegas
- ↳ Área de Servicios Industriales
- ↳ Área de Mecánica
- ↳ Área de Carpintería
- ↳ Área de Laboratorios
- ↳ Área de Despacho
- ↳ Área de Recepción de mercadería
- ↳ Área de Baños, Área de Parqueaderos

GRAFICO N° 12



### **3.5. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA INTERNACIONAL**

Para la elaboración del diagnóstico situacional de La Internacional Vicunha Textil S.A, realizamos una investigación de campo, con el fin de ubicar aspectos relacionados con el entorno de la misma y situaciones reales concernientes al contexto de nuestro tema de estudio.

Las técnicas utilizadas para la obtención de la información, fueron entrevista y encuesta a los trabajadores con el fin de obtener datos confiables sobre la situación actual de la empresa; de igual manera se recopiló información documental para obtener datos relacionados con el tamaño del mercado, perspectivas de crecimiento, competencia y aspectos que se relacionen con el presente tema.

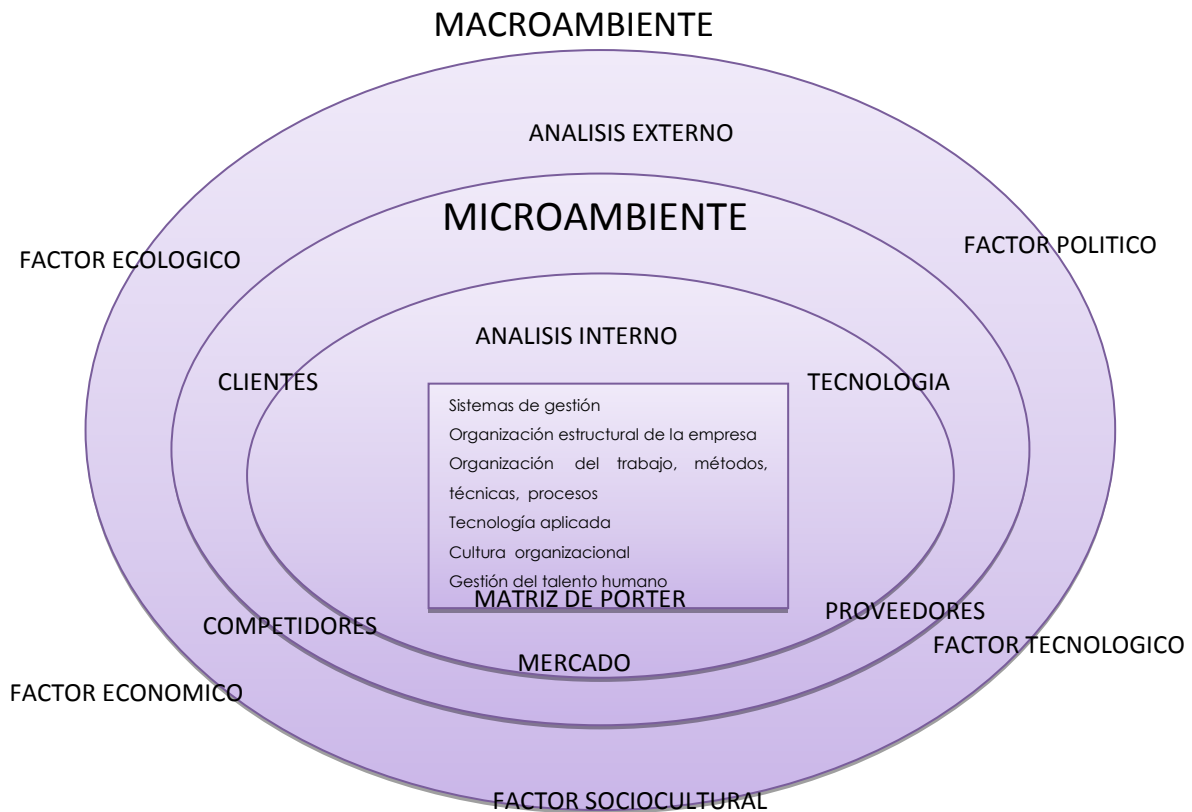
La entrevista se le realizó al gerente general de la empresa Lic. Carlos de Jesús, al Jefe de RR.HH Ing. Ivanov Granja, en el departamento comercial Ing. Alex Proaño, Sr. William Cardona y el Ing. Rodrigo Reyes, en el departamento Financiero, economista Edison Cepeda y finalmente en el departamento de producción con el Ing. Eduardo Veintimilla, con la finalidad de conocer la historia, el proceso de formación y las actividades que realiza tanto él como sus trabajadores, así como datos generales que sirvan de guía para la realización de la presente investigación.

La encuesta a los trabajadores, se realizó con la finalidad de conocer aspectos internos, así como la identificación que muestran con la empresa y la percepción que tengan de la administración y el manejo de la misma.

La información recopilada constituyó la base para la realización de un diagnóstico utilizando para ello la metodología del análisis FODA para determinar:

En el ámbito interno, ¿cuáles son los elementos que constituyen sus verdaderos activos de trabajo? y ¿cuáles otros presentan deficiencias o incapacidades que podrían impedir el logro de sus objetivos? Y en el ámbito externo, establecer las oportunidades que el mercado ofrece y las amenazas a enfrentar para aprovecharlas y llevar a cabo nuestros objetivos.

Por lo anteriormente expuesto el análisis situacional de la empresa LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A, se inicia acogiendo una visión estructurada a su entorno en el campo de la planificación estratégica, donde podemos decir que al realizar este análisis, se está dando el paso más importante y fundamental para alcanzar nuestro objetivo de implementar un plan estratégico, si consideramos que el diagnóstico nos permite determinar las estrategias que vamos a utilizar, las mismas que ayudarán al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.



*Fuente de Michael Porter, "competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors Compañía editorial continental, México 1998 Pág., 26*

### 3.5.1. Análisis Del Macro Entorno

Resulta útil averiguar qué factores de influencia del entorno, han tenido especial relevancia en el pasado, así como saber qué cambios se están produciendo, haciendo que algunos de estos factores sean más o menos importantes en el futuro de la empresa. El reto consiste en rastrear, supervisar y evaluar aquellos elementos que tengan mayor influencia para la empresa y asegurarnos que los resultados incluyan el reconocimiento de los cambios tendencias, oportunidades y amenazas del ambiente.

Cuando estas combinaciones se realizan con éxito, permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo, establecer políticas logrando mejorar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

La presente investigación analiza un macro-ambiente que incluye factores económicos nacionales, factores socio culturales, factores político legales, factores tecnológicos y factores ecológicos.

### **3.5.1.1. Factores Económicos Nacionales**

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma la marcha de la economía, si la condición económica en el país es estable, permite a las empresas extranjeras tener confianza para invertir más en las empresas Ecuatorianas y por ende generar mayor riqueza dentro del país.

En nuestro estudio tomaremos en cuenta las variables macroeconómicas que influyen en el desarrollo de esta empresa tales como:

#### **3.5.1.1.1. Inflación**

La inflación se define como el "incremento en el nivel general de precios"<sup>46</sup>, es decir que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.

La inflación se considera como el aumento del nivel de los precios promedio global y no el aumento de precios de un producto específico. Se mide estadísticamente a través del índice de precios al consumidor del área urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta a los hogares.

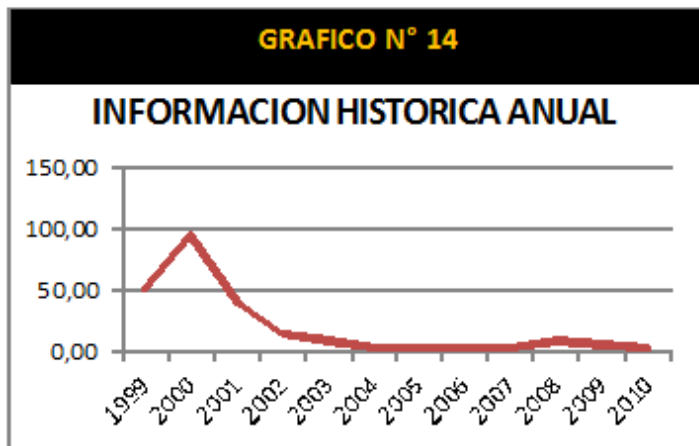
La evidencia empírica señala que las inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia) una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Karl E. Case Ray C. Fair, *PRINCIPIOS DE ECONOMÍA*, Pearson, 1997 pág. 179

<sup>47</sup> *Boletín del Banco Central Del Ecuador*

| <b>CUADRO N° 2</b>               |                           |
|----------------------------------|---------------------------|
| <b>INFLACIÓN HISTÓRICA ANUAL</b> |                           |
| <b>AÑOS</b>                      | <b>Promedio Anual (%)</b> |
| 1999                             | 51,96                     |
| 2000                             | 95,51                     |
| 2001                             | 40,26                     |
| 2002                             | 12,55                     |
| 2003                             | 7,95                      |
| 2004                             | 2,75                      |
| 2005                             | 2,12                      |
| 2006                             | 3,30                      |
| 2007                             | 2,28                      |
| 2008                             | 8,39                      |
| 2009                             | 5,20                      |
| 2010                             | 3,56                      |



*Fuente: INEC*

*Elaborado por: LOS AUTORES*

**Análisis:** En el gráfico N° 1 observamos un alza considerable de la inflación en los años 1999 al 2000 que implica que los productos y servicios se obtuvieron con un precio más alto durante ese período, a partir del año 2001 hasta el 2010 observamos que ha ido disminuyendo, lo que nos indica que durante este período los precios se han ido estabilizando y así brindando mayor accesibilidad a los consumidores, para el caso de nuestro análisis en La Internacional, si bien es cierto la dolarización nos trajo cierta estabilidad, seguimos palpando las variaciones de precios que agobiaban a la economía ecuatoriana, ello produce que sigamos teniendo un incremento en productos de primera necesidad y en ciertas materias primas que se convierte en una AMENAZA para nuestra empresa.

### 3.5.1.1.2. Producto Interno Bruto (PIB)

Es el total de la producción de bienes y servicios finales internos del país en un periodo,<sup>48</sup> el PIB es una medición por parte del Banco Central del Ecuador con una magnitud que contabiliza solo los bienes y servicios según los precios del mercado.

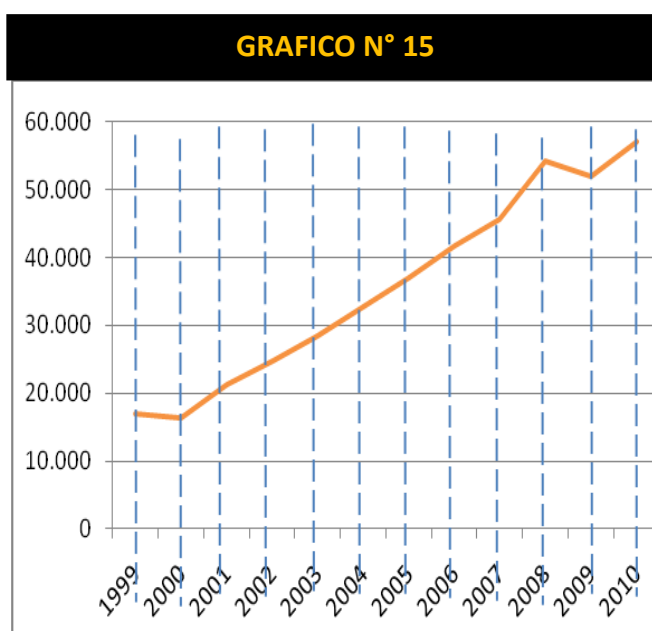
<sup>48</sup> Parkin Michael, *ECONOMIA*, sexta edición Person 2004, pág. 434.

El Producto Interno Bruto (PIB) representa la suma de los valores monetarios de los bienes y servicios generados por los agentes económicos durante un periodo determinado.<sup>49</sup>

Desde el año 2001 la economía ecuatoriana empieza paulatinamente a recuperarse de la crisis que vivió durante el año 2000. A partir de esa fecha el producto interno bruto (PIB) ha tenido un crecimiento sostenido hasta alcanzar en el año 2006 niveles similares a los del año 2003.

Este crecimiento del PIB fue de acuerdo al siguiente detalle.

| <b>CUADRO N° 3</b>                  |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)</b> |  |
| <b>Año</b>                          | <b>Producto Interno Bruto (PIB) (miles de millones \$)</b> |
| 2000                                | 54.50  |
| 2001                                | 37.20  |
| 2002                                | 39.60  |
| 2003                                | 41.70  |
| 2004                                | 45.65  |
| 2005                                | 49.51  |
| 2006                                | 57.23  |
| 2007                                | 61.52  |
| 2008                                | 98.71  |
| 2009                                | 98.70  |



*Fuente: INEC*

*Elaborado por: LOS AUTORES*

<sup>49</sup> Hernández Mangones Gustavo, DICCIONARIO DE ECONOMIA, 1era edición 2006, pág. 284

## PRODUCTO INTERNO BRUTO PERCAPITA

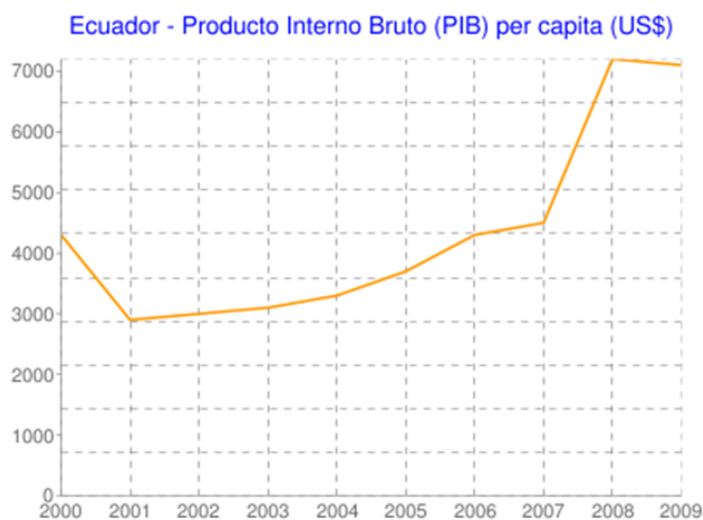
| <b>CUADRO N° 4</b>                  |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)</b> |   |
| <b>Año</b>                          | <b>Producto Interno Bruto (PIB) per cápita (US\$)</b> |
| 2000                                | 4300  |
| 2001                                | 2900  |
| 2002                                | 3000  |
| 2003                                | 3100  |
| 2004                                | 3300  |
| 2005                                | 3700  |
| 2006                                | 4300  |
| 2007                                | 4500  |
| 2008                                | 7200  |
| 2009                                | 7100  |

*Fuente: INEC*  
*Elaborado por: LOS AUTORES*

| <b>CUADRO N° 5</b>                  |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)</b> |  |
| <b>Año</b>                          | <b>Producto Interno Bruto (PIB) - Tasa de Crecimiento Real (%)</b> |
| 2000                                | -8.0   |
| 2001                                | 0.8  |
| 2002                                | 4.3  |
| 2003                                | 3.3  |
| 2004                                | 2.5  |
| 2005                                | 5.8  |
| 2006                                | 4.7  |
| 2007                                | 4.1  |
| 2008                                | 2  |
| 2009                                | 6.5  |

*Fuente: INEC*  
*Elaborado por: LOS AUTORES*

**GRAFICO N° 16**



*Fuente: INEC*  
*Elaborado por: LOS AUTORES*



**Análisis:** Aún cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos años, la economía del país sigue estancada, actualmente se pronostica un buen desempeño de la actividad económica, según el Banco Central el PIB crecerá en los años siguientes, sin embargo dicho incremento aún seguirá siendo muy bajo para un país en desarrollo, la representación del producto interno bruto (PIB), en nuestro proyecto es una OPORTUNIDAD como podemos apreciar en el cuadro, en los últimos años tuvo un crecimiento no muy representativo en la tabla de conformación de productos que integran el PIB pero que en el país están aportando al desarrollo y un aporte significativo la economía.

### **3.5.1.1.3. Tasas De Interés**

Es el porcentaje que se paga por el uso del dinero en un tiempo determinado<sup>50</sup> las cuales se aplica en las operaciones de activo y pasivo del sistema financiero, existen dos clases de tasas de interés la tasa pasiva o de captación y la activa o de colocación, la diferencia entre las dos tasas se la denomina de intermediación con la que las entidades financieras cubren sus costos administrativos.

La tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero<sup>51</sup>

Tasa De Interés Activa: Es el porcentaje de interés que cobran las Entidades Financieras por un préstamo de capital a un tiempo determinado<sup>52</sup>

Tasa De Interés Pasiva: Es el porcentaje de interés que pagan las Entidades Financieras por las inversiones realizadas en las diferentes transacciones bancarias estas pueden ser a corto o largo plazo. (Cuenta de ahorro, cuentas corrientes, pólizas etc.)<sup>53</sup>

Tasa Básica Del BCE: El 23 de enero de 2008, el Directorio del Banco Central del Ecuador, mediante Regulación No. 154-2008 cambio la forma cálculo y vigencia de la Tasa Básica del Banco Central del Ecuador.

a) La Tasa Básica tendrá vigencia semanal, y se calculará y publicará la semana anterior a la de su vigencia. Es el rendimiento promedio ponderado nominal de los títulos de plazo inferior a un año, emitidos y colocados por el Banco Central del Ecuador en las 4 semanas anteriores a la semana de publicación.

---

<sup>50</sup> Gustavo Hernández Mangones, DICCIONARIO DE ECONOMÍA pág. 322

<sup>51</sup> Alberto Acosta; BREVE HISTORIA ECONÓMICA DEL ECUADOR; Corporación Editora Nacional, 2001 pág. 310

<sup>52</sup> Gustavo Hernández Mangones, DICCIONARIO DE ECONOMÍA pág. 322

<sup>53</sup> Gustavo Hernández Mangones, DICCIONARIO DE ECONOMÍA pág. 322

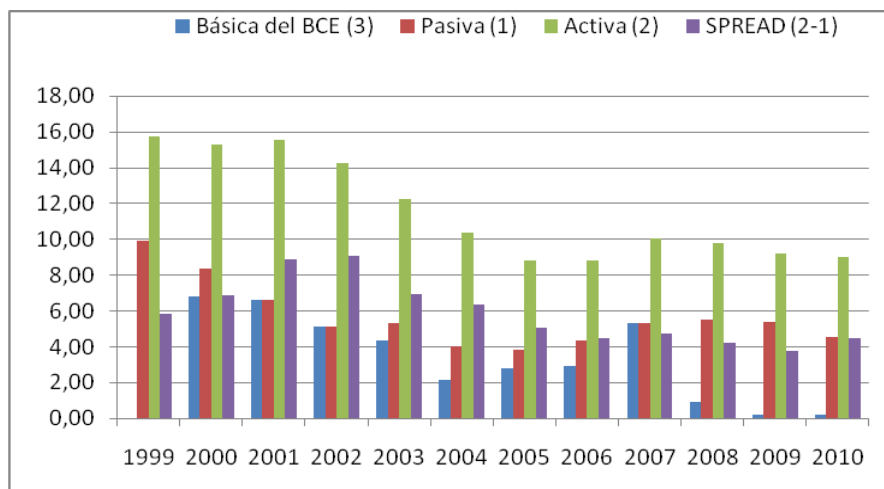
En caso de no realizarse ninguna colocación en las 4 semanas anteriores a la semana de cálculo y publicación, la tasa básica del Banco Central del Ecuador corresponderá a la tasa pasiva referencial vigente para el mes que corresponda”.

SPREAD: es la diferencia entre la tasa de interés que cobran a quienes piden préstamos y la tasa de interés que pagan a las personas que depositan su dinero en las instituciones financieras.

| <b>CUADRO 6</b>                    |  |                                   |  |                   |  |                   |  |                     |
|------------------------------------|--|-----------------------------------|--|-------------------|--|-------------------|--|---------------------|
| <b>TASAS DE INTERÉS EN ECUADOR</b> |  |                                   |  |                   |  |                   |  |                     |
| <b>BÁSICA - ACTIVA – PASIVA</b>    |  |                                   |  |                   |  |                   |  |                     |
| <b>REFERENCIALES NOMINALES</b>     |  |                                   |  |                   |  |                   |  |                     |
| <b>MESES</b>                       |  | <b>BÁSICA<br/>DEL BCE<br/>(3)</b> |  | <b>PASIVA (1)</b> |  | <b>ACTIVA (2)</b> |  | <b>SPREAD (2-1)</b> |
| 1999                               |  | 0,00                              |  | 9,91              |  | 15,75             |  | 5,85                |
| 2000                               |  | 6,79                              |  | 8,38              |  | 15,28             |  | 6,90                |
| 2001                               |  | 6,63                              |  | 6,63              |  | 15,53             |  | 8,91                |
| 2002                               |  | 5,16                              |  | 5,16              |  | 14,24             |  | 9,08                |
| 2003                               |  | 4,32                              |  | 5,34              |  | 12,26             |  | 6,93                |
| 2004                               |  | 2,16                              |  | 4,02              |  | 10,39             |  | 6,37                |
| 2005                               |  | 2,78                              |  | 3,81              |  | 8,84              |  | 5,03                |
| 2007                               |  | 5,35                              |  | 5,35              |  | 10,08             |  | 4,74                |
| 2008                               |  | 0,90                              |  | 5,53              |  | 9,77              |  | 4,24                |
| 2009                               |  | 0,20                              |  | 5,40              |  | 9,20              |  | 3,80                |
| 2010                               |  | 0,20                              |  | 4,57              |  | 9,03              |  | 4,45                |

*Fuente: banco central del Ecuador*

*Elaborado por: LOS AUTORES*

**GRAFICO N° 17**

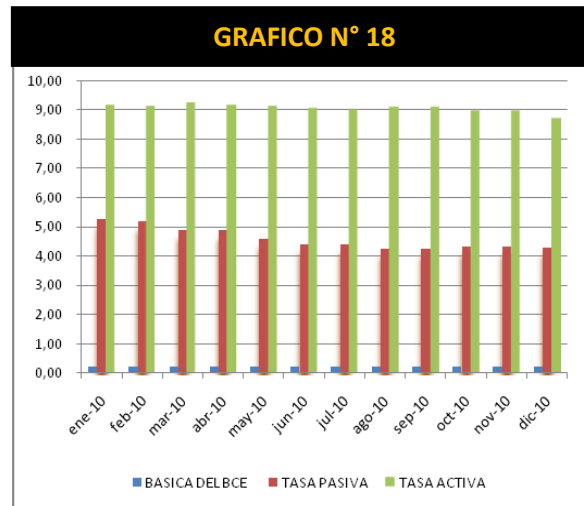
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Análisis:** En el cuadro N° 5 se puede apreciar que en los últimos años las tasas de interés referenciales tienden a la baja. Sin embargo en el 2006 se han elevado dificultando el acceso a créditos, los accesos a créditos son de difícil negociación puesto que el costo del dinero es alto y además de se debe pagar las comisiones y regalías.

**CUADRO N° 7****TASAS DE INTERES REFERENCIALES 2010**

|        | <b>BASICA<br/>DEL BCE</b> | <b>TASA<br/>PASIVA</b> | <b>TASA<br/>ACTIVA</b> |
|--------|---------------------------|------------------------|------------------------|
| ene-10 | 0,20                      | 5,24                   | 9,13                   |
| feb-10 | 0,20                      | 5,16                   | 9,10                   |
| mar-10 | 0,20                      | 4,87                   | 9,21                   |
| abr-10 | 0,20                      | 4,86                   | 9,12                   |
| may-10 | 0,20                      | 4,57                   | 9,11                   |
| jun-10 | 0,20                      | 4,40                   | 9,02                   |
| jul-10 | 0,20                      | 4,39                   | 8,99                   |
| ago-10 | 0,20                      | 4,25                   | 9,04                   |
| sep-10 | 0,20                      | 4,25                   | 9,04                   |
| oct-10 | 0,20                      | 4,30                   | 8,94                   |
| nov-10 | 0,20                      | 4,30                   | 8,94                   |
| dic-10 | 0,20                      | 4,28                   | 8,68                   |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



*Fuente: Banco Central del Ecuador*

**Análisis:** Si la tasa de interés activa sigue bajando beneficia al negocio ya que los fondos que se requieran para el mismo a través de préstamos pueden resultar muy convenientes.

Hay que destacar que la tasa activa ha ido decreciendo a través de los años y los trámites hoy en día son más flexibles, especialmente para los sectores que deben financiar sus inversiones en nuevos proyectos, esto lo consideramos como una OPORTUNIDAD ya que si se cuenta con un buen capital es mejor invertirlo en proyectos que generen nuevos ingresos.

#### 3.5.1.1.4. Índice De Precios Al Consumidor (IPC)

El índice de precios al consumidor (IPC) es un indicador estadístico que permite calcular las variaciones en el valor del consumo final promedio de los hogares, atribuido exclusivamente a cambios en el nivel general de precios, entre dos períodos de tiempo<sup>54</sup>.

Este indicador es utilizado en todos los países a manera de indicador de resultados de la aplicación de las políticas económicas y de su efecto en el ingreso o presupuesto de las familias.

El IPC es una medida del nivel de los precios en un momento determinado, se obtiene realizando un promedio ponderado de los precios de cada uno de los bienes y servicios según la importancia relativa que posee en el conjunto global de la canastilla familiar.

Un incremento en el índice de precios al consumidor, implica un aumento en el valor de la canasta familiar, la misma que no podrá ser solventada por los ciudadanos puesto que el incremento en sus ingresos no son suficientes para hacerlo.

<sup>54</sup> Anderson Williams, ESTADISTICA PARA ADMINISTRACION Y ECONOMIA, 10ma edición, pág. 752.

### 3.5.1.1.5. Balanza Comercial

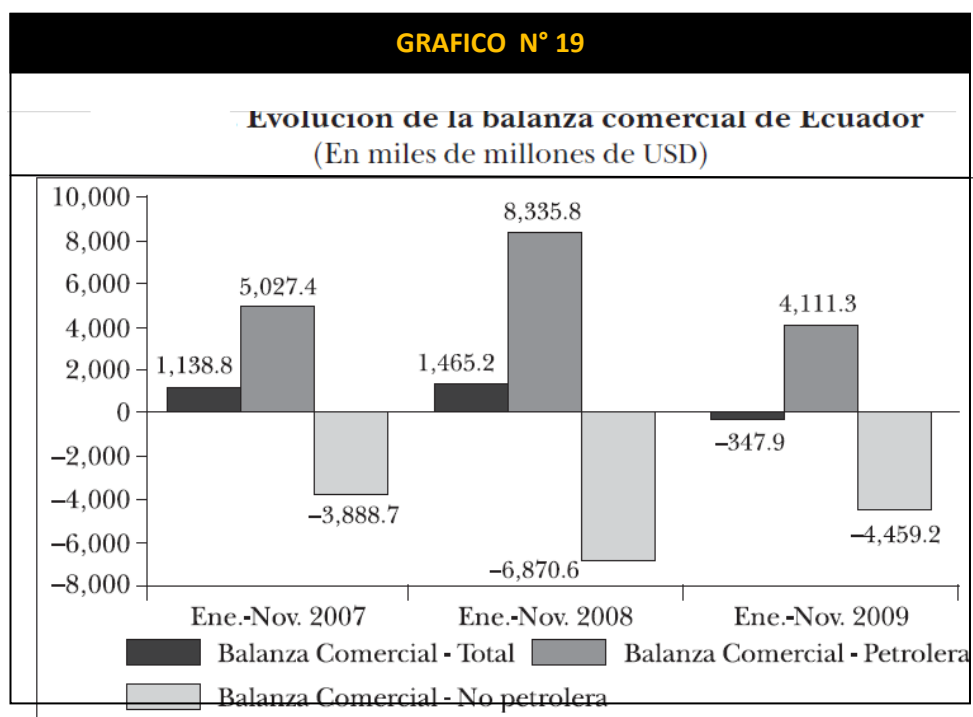
La balanza comercial es aquella que está compuesta por los productos que el Ecuador exporta hacia los diferentes países del mundo, así como también los productos que importa para poder satisfacer una demanda interna que las de firmas nacionales no logran satisfacer.

Si el valor de las exportaciones es mayor al valor de las importaciones se obtiene una balanza comercial favorable caso contrario será desfavorable.

Su forma de cálculo es:

BC: X (exportaciones) – M (importaciones), no incluye la contratación ni prestación de servicios con el exterior como por ejemplo, transporte, seguros o intereses.

En el caso del Ecuador dada la importancia de las exportaciones petroleras en la economía es necesario dividir la balanza comercial en petrolera y no petrolera, a fin de tener una idea del desenvolvimiento de las transacciones netas con el exterior de las exportaciones netas no petroleras de la economía.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

La balanza de pagos es un instrumento contable en el cual se resumen sistemáticamente las transacciones económicas entre un país y el resto del mundo<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Según la 5ta edición del MANUAL DE BALANZA DE PAGOS publicado por el FMI (1993).

La Balanza Comercial es favorable o activa cuando las exportaciones en un período dado superan a las importaciones; del mismo modo, cuando existen saldos negativos, se habla de una balanza comercial desfavorable o pasiva. Un superávit en la balanza comercial aumenta los ingresos por divisas originados por las exportaciones que realiza el país. Mejorando y garantizando el presupuesto del estado.

La Internacional Vicunha Textil S.A., también registra ventas hacia el exterior de acuerdo al siguiente detalle para los años 2009 y 2010.

| <b>CUADRO N° 8</b>        |                     |                     |             |
|---------------------------|---------------------|---------------------|-------------|
| <b>EXPORTACIONES 2009</b> |                     |                     |             |
| <b>NOMBRE DEL CLIENTE</b> | <b>CANTIDADES</b>   | <b>VALORES</b>      | <b>PAIS</b> |
| VICUNHA TEXTIL S.A.       | 882.299,00          | 1.883.470,58        | BRASIL      |
| ALIZARDO RESTREPO BUITRAG | 317.394,00          | 702.921,15          | COLOMBIA    |
| C.I. JEANS S.A.           | 223.698,00          | 625.778,15          | COLOMBIA    |
| TEXINDIGO S.A.            | 271.098,00          | 574.691,52          | COLOMBIA    |
| PIZANTEX S.A.             | 205.318,00          | 444.401,82          | COLOMBIA    |
| FLORAL S.A.               | 157.000,00          | 333.090,00          | COLOMBIA    |
| STILOTEX S.A.             | 139.925,00          | 295.662,43          | COLOMBIA    |
| CAPRI TEXTIL S.A.         | 81.334,00           | 176.708,38          | COLOMBIA    |
| JEANS PLATINO S.A.        | 75.207,00           | 161.598,46          | COLOMBIA    |
| CIA.BOGOTANA DE TEXTILES  | 73.520,00           | 160.796,40          | COLOMBIA    |
| COLETEX S.A.              | 73.000,00           | 155.190,00          | COLOMBIA    |
| C.I. CONFORT JEANS S.A.   | 23.090,00           | 51.543,70           | COLOMBIA    |
| C.I. EL GLOBO S.A.        | 18.504,00           | 49.981,28           | COLOMBIA    |
| C.I. FULL PACKAGE S.A.    | 21.656,00           | 49.850,24           | COLOMBIA    |
| COM TEXT CORALTEX EU      | 19.103,00           | 42.587,33           | COLOMBIA    |
| PRIMATELA                 | 20.000,00           | 40.600,00           | COLOMBIA    |
| GARCIA GARCIA LUIS ORLAND | 7.800,00            | 18.642,00           | COLOMBIA    |
| DISTRIANDES S.A.          | 8.000,00            | 17.200,00           | COLOMBIA    |
| LLUVIA TEXTIL S.A.        | 773,00              | 1.829,53            | COLOMBIA    |
| ARISTIZABAL CESAR AUGUSTO | 80,00               | 179,20              | COLOMBIA    |
| INVERSIONES JASMIN AME SA | 4.500,00            | 9.180,00            | COSTA RICA  |
| RAGS S.A. DE C.V.         | 139.599,00          | 377.755,02          | MEXICO      |
| FERGINO S.A. DE C.V.      | 69.342,00           | 172.305,52          | MEXICO      |
| MERCADEO TEXTIL DE MODA   | 48.000,00           | 110.300,00          | MEXICO      |
| CONFE. MARTIN S.A. DE C.V | 5.800,00            | 13.480,00           | MEXICO      |
| TEXCODE S.A.              | 278.209,00          | 672.684,88          | PERU        |
| TEXTILES CASAS S.A.       | 119.734,00          | 303.678,94          | PERU        |
| CORPORACION ALESSANDRA SA | 83.333,00           | 203.402,50          | PERU        |
| EXPRESS JEAN C&O S.A.     | 88.266,00           | 202.381,48          | PERU        |
| TEDITEX S.A.C.            | 41.582,00           | 93.440,56           | PERU        |
| CRISTELA DIST. S.A.C.     | 39.365,00           | 92.105,40           | PERU        |
| ANGLO AMERICAN TRADING CO | 30.000,00           | 72.700,00           | PERU        |
| COTEEXPORT                | 25.000,00           | 55.750,00           | PERU        |
| HIGHLAND TRADING COMPANY  | 19.300,00           | 47.180,00           | PERU        |
| BORDADOS MONTERRICO       | 18.808,00           | 46.114,78           | PERU        |
| COMERCIAL TEXTIL S.A      | 19.295,00           | 44.046,70           | PERU        |
| INDUSTRIAS RENATO S.A.C.  | 12.653,00           | 36.693,70           | PERU        |
| CIA TEXTILES LINCOLN S.AC | 15.000,00           | 33.300,00           | PERU        |
| SAMITEX S.A.              | 500,00              | 1.360,00            | PERU        |
| ELEGANT INTERNACIONAL     | 40.539,00           | 112.751,91          | REP.DOMINIC |
| IDEATEX C.A.              | 189.000,00          | 438.270,00          | VENEZUELA   |
| NOEMY C.A.                | 40.530,00           | 103.351,50          | VENEZUELA   |
| <b>TOTAL GENERAL</b>      | <b>3.947.154,00</b> | <b>9.028.955,06</b> |             |

**Fuente:** LA INTERNACIONAL  
**Elaborado por:** los autores

| <b>CUADRO N° 8</b>        |                     |                      |             |
|---------------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| <b>EXPORTACIONES 2010</b> |                     |                      |             |
| <b>NOMBRE DEL CLIENTE</b> | <b>CANTIDADES</b>   | <b>VALORES</b>       | <b>PAIS</b> |
| BRATEST S.A.              | 90.000,00           | 261.250,00           | ARGENTINA   |
| VICUNHA TEXTIL S.A.       | 612.316,00          | 1.453.440,40         | BRASIL      |
| FLORAL S.A.               | 551.905,00          | 1.411.627,74         | COLOMBIA    |
| TEXINDIGO S.A.            | 558.912,00          | 1.376.580,28         | COLOMBIA    |
| ALIZARDO RESTREPO BUITRAG | 485.401,00          | 1.353.231,40         | COLOMBIA    |
| JEANS PLATINO S.A.        | 306.126,00          | 773.672,03           | COLOMBIA    |
| LINEA DIRECTA S.A.        | 242.271,00          | 717.219,22           | COLOMBIA    |
| FIBRATELA                 | 127.315,00          | 397.409,29           | COLOMBIA    |
| PRIMATELA                 | 144.000,00          | 331.760,00           | COLOMBIA    |
| INSUMOS Y TEXTILES S.A.   | 106.406,00          | 303.915,40           | COLOMBIA    |
| C.I. CONFORT JEANS S.A.   | 106.932,00          | 274.902,12           | COLOMBIA    |
| CONTACTO TEXTIL S.A       | 80.039,00           | 238.093,88           | COLOMBIA    |
| COLETEX S.A.              | 88.400,00           | 213.064,00           | COLOMBIA    |
| C.I. MANUF COLOMBIANA DE  | 69.142,00           | 200.351,72           | COLOMBIA    |
| MULTICALZADO LTDA         | 43.001,00           | 122.712,89           | COLOMBIA    |
| CAPRI TEXTIL S.A.         | 45.979,00           | 114.165,73           | COLOMBIA    |
| CIA.BOGOTANA DE TEXTILES  | 41.064,00           | 109.684,32           | COLOMBIA    |
| STILOTEX S.A.             | 40.000,00           | 109.600,00           | COLOMBIA    |
| PIZANTEX S.A.             | 42.000,00           | 105.460,00           | COLOMBIA    |
| C.I. JEANS S.A.           | 29.970,00           | 88.679,67            | COLOMBIA    |
| C.I. FULL PACKAGE S.A.    | 24.241,00           | 65.628,32            | COLOMBIA    |
| CI SODIMCO INTERNACIONAL  | 24.700,00           | 62.298,00            | COLOMBIA    |
| INCOCO S.A.               | 21.900,00           | 61.320,00            | COLOMBIA    |
| C.I. SIN FRONTERAS S.A.   | 19.487,00           | 51.148,32            | COLOMBIA    |
| VESTIMUNDO S.A. VESA      | 8.000,00            | 23.120,00            | COLOMBIA    |
| C.I. EL GLOBO S.A.        | 2.599,00            | 9.928,18             | COLOMBIA    |
| INVERSIONES JASMIN AME SA | 4.300,00            | 9.847,00             | COSTA RICA  |
| DIST DE TEXT.AVANTE S.A.  | 25.001,00           | 65.332,69            | MEXICO      |
| GRUPO TEXTIL CASAS SAC    | 225.637,00          | 725.410,19           | PERU        |
| CORPORACION ALESSANDRA SA | 216.408,00          | 655.828,45           | PERU        |
| TEXCODE S.A.              | 197.137,00          | 588.623,73           | PERU        |
| ANGLO AMERICAN TRADING CO | 128.968,00          | 429.164,90           | PERU        |
| CIA TEXTILES LINCOLN S.AC | 77.597,00           | 227.737,73           | PERU        |
| TEDITEX S.A.C.            | 64.000,00           | 193.920,00           | PERU        |
| COMERCIAL TEXTIL S.A      | 40.000,00           | 129.200,00           | PERU        |
| SAMITEX S.A.              | 24.000,00           | 83.620,00            | PERU        |
| AGENCIA TEXTIL DEL PERU   | 21.962,00           | 53.176,52            | PERU        |
| JHON URIBE VENEZUELA S.A  | 100.000,00          | 256.000,00           | VENEZUELA   |
| TEXT-VEN C.A              | 40.052,00           | 98.324,80            | VENEZUELA   |
| <b>TOTAL GENERAL</b>      | <b>5.077.168,00</b> | <b>13.746.448,92</b> |             |

**Fuente:** LA INTERNACIONAL  
**Elaborado por:** los autores



### **3.5.1.2. Factores Socio Culturales**

#### **3.5.1.3. Factores Demográficos:**

Conceptualmente demografía es el estudio interdisciplinario de las poblaciones humanas, trata de las características sociales de la población y de su desarrollo a través del tiempo. Los datos demográficos se refieren, entre otros, al análisis de la población por edades, situación familiar, grupos étnicos, actividades económicas y estado civil; las modificaciones de la población, nacimientos, matrimonios y fallecimientos; esperanza de vida, estadísticas sobre migraciones, sus efectos sociales y económicos; grado de delincuencia; niveles de educación y otras estadísticas económicas y sociales.<sup>56</sup>

##### **3.5.1.3.1. Población**

Población económicamente activa es la cantidad de personas que se han incorporado al mercado de trabajo, es decir, que tienen un empleo o que lo buscan actualmente.

En la práctica, para fines estadísticos, se contabiliza en la PEA a todas las personas mayores de una cierta edad (15 años) que tienen Empleo o que, no teniéndolo, están buscándolo o a la espera de alguno. Ello excluye a los pensionados y jubilados, a las amas de casa, estudiantes y rentistas así como, por supuesto, a los menores de edad.<sup>57</sup>

##### **3.5.1.3.2. Desempleo**

Desempleo, paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo.

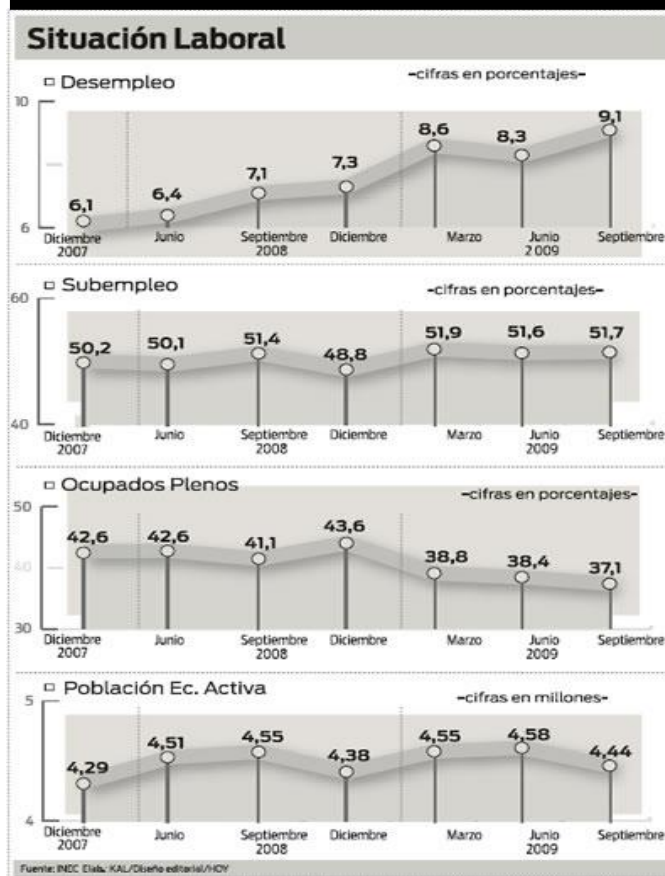
El nuevo código laboral haría el ambiente laboral en Ecuador más rígido y esto es preocupante porque ha sido comprobado una y otra vez que a más rigidez laboral, mayor desempleo. De acuerdo al índice Haciendo Negocios 4006 del Banco Mundial, Ecuador es uno de los países con menos flexibilidad laboral ubicándose en la posición 161 de las 175 economías observadas.

---

<sup>56</sup> <http://www.gestiopolis.com>

<sup>57</sup> <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/>

**GRAFICO N° 20**



La dificultad de contratar y despedir trabajadores perjudica a las empresas y a los desempleados ya que muchos empresarios optan por reemplazar empleados con máquinas a las cuales no se les tiene que pagar aguinaldos ni 30 meses de salario al dejarlas de usar.

Como dice Manuel F. Ayau, un ingeniero y empresario guatemalteco, “Parece que cuesta entender que el desempleo es peor que un mal empleo” y algunos políticos que probablemente con buenas intenciones, decretan por ley como tienen que ser las condiciones laborales se toparán con la elemental realidad económica de que mientras más cueste un trabajador, menos demanda habrá de trabajadores, el resultado será más desempleo.

Es muy fácil criticar a los que dan empleo, sobre todo para algunos políticos quienes probablemente solo emplean a su cocinera, jardinero y chofer que tal vez trabajan más de 40 horas a la semana sin que les paguen horas extra.

#### **3.5.1.4. Factores Culturales**

En la actualidad la actitud del ser humano ha sido transformar el medio en lugar de cambiar el hombre, lo que es un reflejo de la cultura tecnocrática y economicista que tendrá que superarse para dar paso a un nuevo tipo de desarrollo.

Para que se pueda dar un cambio cultural, se necesita re-estructurar nuestra escala de valores, dirigido hacia un sentido de solidaridad, no solo en seres humanos sino que se extienda también al planeta, así con un nuevo planteamiento en el ámbito cultural se podrá establecer nuevas jerarquías en los temas filosóficos, ideológicos, políticos, científicos y tecnológicos.

### **3.5.1.5. Factores Político Legal**

Tras una década de crisis económica y escándalos por corrupción gubernamental, lapso tan aciago que en su decurso de los diez presidentes designados para el cargo uno resultó expulsado por el Congreso y tres por movilizaciones, alzamientos e insurrección populares, al país de habla hispana más pequeño de Sudamérica y al que se conoce como el de la "mitad del mundo", llegó la ola bolivariana que está cambiando el mapa político y social en la región.

**Análisis:** Dentro de nuestro proyecto la situación política actual genera una AMENAZA, si bien es cierto el presidente Rafael Correa plantea sus metas claras para reactivar la economía, sus opositores no le dan mucha importancia generando con este escenario un incremento en el riesgo país.

### **3.5.1.6. Factores Tecnológicos**

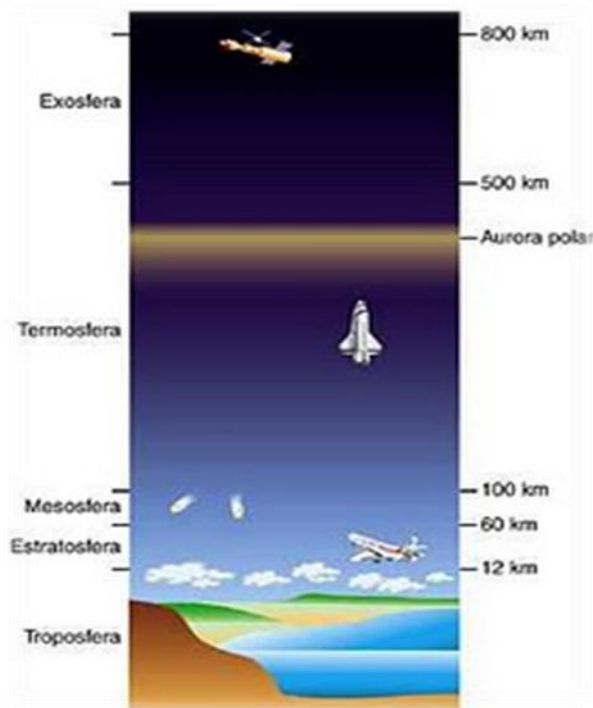
En un mundo globalizado donde el avance tecnológico es cada vez más vertiginoso, las empresas están obligadas a contar con tecnología de punta para poder ser competitivas en el mercado.

La Tecnología juega un papel muy importante en las empresas, creando mayores beneficios a los usuarios, es imprescindible que se observe este desarrollo tecnológico y se apunte a implementar negocios que optimicen tiempo y dinero.

Las máquinas ecológicas es otra innovación del momento y que apuntan al futuro, pensando en el problema del calentamiento global las empresas se verán obligadas a adquirir equipos ecológicos.

**Análisis:** La tecnología es una oportunidad para emprender este tipo de negocio, los nuevos equipos y maquinarias que se importa desde el Brasil son con tecnología de punta facilitando el trabajo de los procesos en lo textil, que permiten ser competitivos y prestar un producto de calidad y en menor tiempo, actualmente se adquirió maquinaria para mejorar el proceso de acabado.

### 3.5.1.7. Factores Ecológicos



Los factores ecológicos son una característica del ambiente (producida por la naturaleza o por la acción del hombre) que actúa directamente sobre los seres vivos, condicionando su forma de integración a un medio.

Las actividades de la empresa interactúan con el medio ambiente, en vista que para sus procesos húmedos de Tintura y Acabados de los tejidos se requieren de un volumen significativo de agua, colorante, productos químicos y auxiliares textiles, así como también energía térmica, vapor de agua lo cual genera impactos en el agua y en la

atmósfera. No se podrían desarrollar las actividades sin la participación del medio en que operan.

La principal preocupación para la Internacional Vicunha Textil S.A. es preservar este medio ambiente, necesario para la actividad productiva, comercial y actividades de la empresa a largo plazo.

Por ello con el fin de minimizar al máximo los impactos ambientales durante las operaciones productivas, la empresa está comprometida a evitar la contaminación ambiental mediante los siguientes objetivos.

- ↳ Cumplir con todas las leyes, reglamentaciones, ordenanzas y normas ambientales pertinentes, colaborando positivamente con las autoridades dedicadas a proteger los recursos naturales y el medio ambiente.
- ↳ Optimizar los procesos utilizando las tecnologías de producción más limpia, reduciendo al mínimo necesario el consumo de recursos naturales.
- ↳ Reducir al máximo la generación de residuos y la contaminación del aire, del agua y el suelo, aplicando técnicas de control de las cargas contaminantes y del manejo de los residuos.

- ↪ Concientizar a todo el personal sobre la importancia de tener una planta de manejo ambiental, con su política y la incidencia de un impacto ambiental ocasionado por sus actividades y los requisitos para lograr nuestras metas.

Es importante tomar en cuenta las precauciones necesarias para que los desechos y residuos del procesamiento textil no estén expuestos a la intemperie y afecten al personal y al medio ambiente.

Respetar el medio ambiente comprometidos con la prevención de la polución; esto es en base a filtros especiales que cohiben la salida de gases dañinos para la salud humana y afecte al ecosistema ambiental, los desechos de químicos son agudizados con sales y óxidos para que pierdan sus propiedades químicas en si, además esta agua que queda es tratada nuevamente para ser utilizada para otra parte del proceso de la elaboración de la tela Índigo es así que LA INTERNACIONAL S.A cumple con todos los estándares de calidad en cuanto a medio ambiente se refiere.

### **3.5. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO**

Está formado por todas aquellas variables sobre las que la organización puede influir de algún modo. El entorno específico, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector en el que la organización desarrolla su actividad. Consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, y sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control. Según Porter, estos factores son: los clientes, los proveedores, los competidores, el mercado y la tecnología.

#### **3.5.2.1. Clientes**

Siempre se tendrá en cuenta que los clientes son lo más importante para el negocio por esta razón es prioritario un buen trato y atención a través de capacitaciones basadas en principios, valores y velocidad de respuesta logrando la fidelidad, sobre todo calidad y bienestar de nuestra clientela la filosofía debe ser cumplir con las expectativas a través de sus necesidades.

**CUADRO N° 10**

| <b>EMPRESA</b>            | <b>LOCALIZACIÓN</b> |
|---------------------------|---------------------|
| BROLING S.A               | MANABI              |
| CONNILA S.A               | AMBATO              |
| CREACIONES DAP S.A        | GUAYAQUIL           |
| DEPORPUNTO                | QUITO               |
| DISEÑOS D                 | QUITO               |
| DISMOTEXTIL C.A           | MANTA               |
| DISTRITEX                 | QUITO               |
| DOREC                     | CUENCA              |
| EXPORMODA CIA. LTDA.      | CUENCA              |
| FABICON CIA. LTDA.        | AMBATO              |
| FASHION COLOR             | QUITO               |
| FERIA JEANS               | QUITO               |
| FRANK IMPORT              | QUITO               |
| GRUPO PUBLICONS           | AMBATO              |
| GUANO LTDA                | QUITO               |
| I.D.TEX CIA LTDA          | QUITO               |
| IMPORTADORA CENTRO AUSTRO | CUENCA              |
| KIM KY CHIN KYU           | GUAYAQUIL           |
| KURPESA C.A               | CUENCA              |
| MODERTEX                  | QUITO               |
| MULTITELAS S.A            | QUITO               |

|                      |          |
|----------------------|----------|
| PIZANTEX DEL ECUADOR | QUITO    |
| POLCARAT S.A         | MANTA    |
| PRUNEX CIA. LTDA     | QUITO    |
| REALTEX S.A          | QUITO    |
| ROYALTEX             | QUITO    |
| SAMINGI S.A          | QUITO    |
| SHIROS CIA LTDA      | PELILEO  |
| SOXITEX INDUSTRIAL   | RIOBAMBA |
| TEXTILES AZUL        | QUITO    |
| TOBAMAC S.A          | QUITO    |
| UCTX (RHOR)          | AMBATO   |
| ULLOA TEX C.A        | RIOBAMBA |
| VESTETEXA C.A        | QUITO    |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

*Elaborado por: Los autores*

**ANALISIS:** El cliente es uno de los elementos más importantes de la empresa, para nosotros es una OPORTUNIDAD por cuanto la empresa está dirigida a toda clase de clientes personas naturales y jurídicas, son empresas sólidas legalmente constituidas las cuales abalizan el producto y afianzan el compromiso y confianza con LA INTERNACIONAL S.A que está preparado para proveer Producto de primera calidad.

#### **3.5.2.1.1. Poder De Negociación Clientes**

Son estrategias que se usan dentro de las negociaciones con los clientes con la finalidad de satisfacer sus necesidades y aportar con un valor agregado al servicio que se presta de tal manera que el cliente salga satisfecho.



### **3.5.1.2. Crédito**

LA INTERNACIONAL S.A maneja la política de pago de 15 a 90 días posteriores a la emisión de la factura según el monto de la compra siempre y cuando este hecho la negociación previa con el Cliente, este proceso nos brinda una oportunidad para mantener una buena relación con nuestros clientes afianzando su fidelidad para con nosotros.

### **3.5.2.2. Proveedores**

Están constituidos por aquella persona natural o jurídica que suministra insumos de artículos terminados, mercadería o materia prima a empresas de servicio y comerciales, la mayoría de proveedores se encuentran ubicados en la ciudad de Quito que ofrecen artículos con la calidad requerida por la empresa, y otros son del exterior que por lo general tienen la materia prima y repuestos que no se encuentra en el país.





### 3.5.2.2.1. Poder Negociación Proveedores

La forma de trabajar con los proveedores es por medio de crédito principalmente en la adquisición de materia prima ya que el volumen en cada compra es muy alto los descuentos los manejan en un promedio del 10% al 15% que nos ayudará a ser más competitivos y con respecto al tiempo de pago de obligaciones es de 30 a 90 días contados desde la emisión de la factura por consiguiente es una oportunidad para la organización.

| <b>CUADRO N° 11</b>                        |       |                                   |                 |
|--|-------|-----------------------------------|-----------------|
| <b>PROVEEDORES</b>                         |       |                                   |                 |
| ENKADOR S.A                                | QUITO | LUBRICANTES                       | CREDITO 90 DIAS |
| VALLEJO ARAUJO                             | QUITO | LUBRICANTES                       | CREDITO 90 DIAS |
| CANAUTO C.A                                | QUITO | LUBRICANTES                       | CREDITO 90 DIAS |
| JARVANI S.A                                | QUITO | LUBRICANTES Y MANTENIMIENTO       | CREDITO 90 DIAS |
| PONCE YEPEZ CIA DE COMERCIO S.A            | QUITO | LUBRICANTES Y REPUESTOS           | CREDITO 90 DIAS |
| INTERLLANTA(REYES COBA ADRIANA DE LOS ANG) | QUITO | LLANTAS-BALANCEO-ALINEACION       | CREDITO 90 DIAS |
| MANULI HIDRAULICOS                         | QUITO | MANGERAS HIDRAULICAS              | CREDITO 90 DIAS |
| GERCASA S.C                                | QUITO | MANT. HIDRAULICO REPARA CILINDROS | CREDITO 30 DIAS |
| GARCIA AGUIRRE JORGE-EQ. INTERNACIONAL     | QUITO | MANT. Y REPUESTOS COMPRESORES     | CREDITO 30 DIAS |
| MORALES VILLARROEL DARWIN OSWALDO          | QUITO | MANTENIMIENTO INDUSTRIAL          | CREDITO 30 DIAS |
| WILSON RENAN ESCOBAR                       | QUITO | MANTENIMIENTO MECANICO            | CREDITO 30 DIAS |
| LIDA AMERICA MENENDES VELARDE              | QUITO | MANTENIMIENTO OFICINAS            | CREDITO 30 DIAS |
| INDEXCOPR CIA LTDA                         | QUITO | MAQUINAS DE COSER Y REPUESTOS     | CREDITO 30 DIAS |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

*Elaborado por: Los autores*

### 3.5.2.3. Competidores

Generalmente la competencia entre empresas de la misma industria consiste en lograr competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio los cuales se consiguen mediante el precio, el producto y otras acciones tales como la diferenciación del producto.

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

Son todas aquellas organizaciones orientadas al mismo segmento de mercado que se dedican a la misma actividad en igualdad de condiciones y status. La competencia exige tener un alto nivel de calidad tanto en producto como en servicio, con lo cual se lograra una gran diferenciación.

| <b>CUADRO N° 12</b>       |  |
|---------------------------|--|
| <b>ASPECTOS A EVALUAR</b> | <b>RELACION GERENCIAL</b>  |
| COMPETIDORES              | Los competidores se encuentran más cerca de los clientes   |
| DIFERENCIACIÓN            | La infraestructura es amplia y elegante  |
| CAPACIDAD                 | La competencia directa tiene sucursales en todo el país  |
| COMPETIDORES DIVERSOS     | A pesar que de que no son de la línea en fabricación de tela la competencia tiene almacenes en el cual ofrece Productos terminados con tela importada. |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

*Elaborado por: Los autores*

**Análisis:** A la competencia se la puede considerar como una oportunidad por cuanto al estar rodeados por esta se puede concluir que existe un mercado amplio en el sector, lo cual nos compromete a optar estrategias de competitividad, productividad, calidad, precio lo cual haga la diferencia y captar un porcentaje más amplio de cuota de mercado y mantener nuestro liderazgo.

| <b>CUADRO N° 13</b> |                             |                               |
|---------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <b>COMPETIDOR</b>   | <b>PRECIOS</b>              | <b>ESTRATEGIA COMPETITIVA</b> |
| COLOMTEX            | SUPERIOR A LA INTERNACIONAL | SEGUIDOR                      |
| TEXTIL COLOMBIA     | SUPERIOR A LA INTERNACIONAL | SEGUIDOR                      |
| PRODUCTO ASIÁTICO   | PRECIOS MAS BAJOS           | SEGUIDOR                      |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

*Elaborado por: Los autores*

#### **3.5.2.4. Mercado**

Representa "todo lugar, físico o virtual (como el caso del internet), donde existe por un lado, la presencia de compradores con necesidades o deseos específicos por satisfacer, dinero para gastar y disposición para participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Y por otro lado, la de vendedores que pretenden satisfacer esas necesidades o deseos mediante un producto o servicio. Por tanto, el mercado es el lugar donde se producen transferencias de títulos de propiedad".<sup>58</sup>

En el caso de la Internacional, su propósito es el de oferente dirigiéndose a un mercado interno y externo a fin de mejorar sus ingresos, afianzar el crecimiento de la empresa y sobre todo brindar a sus compradores productos de calidad que satisfagan plenamente sus necesidades.

##### **3.5.2.4.1. Mercado Interno**

La internacional Vicunha Textil es el único productor de tela índigo (Jean) en nuestro país, abarca el 100% de la producción a nivel nacional, vende la mayor parte de su producción en la ciudad de Pelileo que se ha convertido en la ciudad azul, debido a que una de las actividades productivas más destacadas del cantón particularmente en el sector barrio el Tambo, es la confección de prendas jeans, según datos estadísticos el 42% de la población económicamente activa de Pelileo está ligada directamente a esta actividad.

##### **3.5.2.4.2. Mercado Externo**

Aprovechando los distintos acuerdos binacionales entre países de Sudamérica, Centroamérica y Norteamérica La Internacional Vicunha Textil tiene gran acogida en el exterior pese a la gran competencia a la que se enfrenta, la calidad en sus productos le ha permitido ingresar a mercados internacionales y convertirse en uno de los grandes exportadores de tela índigo especialmente a nuestro vecino país Colombia, quien a su vez se caracteriza por ser gran confeccionista de este producto a nivel Sudamericano, Sudamérica ha sabido apreciar nuestros productos por su alta calidad y precios competitivos.

##### **3.5.2.5. Tecnología**

La tecnología ayuda a tener mejor producción, en algunos casos puede abaratar los costos, pero también trae como consecuencias: contaminación, despido masivos de obreros, costos social alto. Dado a la gran capacidad instalada por parte de la empresa La Internacional Vicunha Textil S.A. y de los diferentes procesos en producción la empresa cuenta con el sistema As 400, un sistema

---

<sup>58</sup> *Laura Fisher y Jorge Espejo, MERCADOTECNIA, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Pág. 84*

integral el cual está ligado con todas las diferentes áreas de producción, administración y Comercial que nos permite mantener un mejor control en las operaciones realizadas para alcanzar nuestros objetivos empresariales.

### **3.5.3. Análisis Interno De La Internacional Vicunha Textil S.A**

Consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

- ↳ Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- ↳ Detectar fortalezas y debilidades, para diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

#### **3.5.3.1. Sistemas De Gestión**

La Política del Sistema Integrado de Gestión es un documento formal, que presenta los Propósitos y Directrices de la Organización, expresados por la Alta Dirección, en el contexto de: calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.



## **POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

**(CALIDAD, MEDIO AMBIENTE, SALUD Y SEGURIDAD)**

**Son compromisos asumidos por Vicunha Têxtil y que deben ser difundidos en todos los niveles de la empresa orientando nuestras acciones:**

- ❖ **GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES A TRAVÉS DE LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS;**
- ❖ **AGREGAR VALOR AL CAPITAL INVERTIDO POR LOS ACCIONISTAS;**
- ❖ **PRESERVAR LA SALUD E INTEGRIDAD DE LOS COLABORADORES A TRAVÉS DE LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES OCUPACIONALES;**
- ❖ **RESPETAR EL MEDIO AMBIENTE, COMPROMETIDOS CON LA PREVENCIÓN DE LA POLUCIÓN;**
- ❖ **PROMOVER LA MEJORÍA CONTINUA Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DE NUESTROS PROCESOS;**
- ❖ **CUMPLIR CON LA LEGISLACIÓN Y DEMÁS REQUISITOS PERTINENTES A LA ORGANIZACIÓN;**
- ❖ **CAPACITAR A LOS COLABORADORES PARA QUE DESARROLLEN SUS ACTIVIDADES CON CALIDAD, SEGURIDAD, SALUD Y CONCIENCIA AMBIENTAL.**

**Ricardo Steinbruch**  
**Director Presidente**

### **3.5.3.2. Organización Del Trabajo, Métodos, Técnicas, Procesos.**

En La Internacional Vicunha textil S.A. por la magnitud de información, procesos que maneja se estructura un procedimiento lógico para así tener fluidez en dichos procesos.

La organización del trabajo en la empresa se realiza desde la máxima autoridad que son quienes evalúan cada proceso a ser implantado en las diferentes áreas

### **3.5.3.2.1. Proceso Clientes**

Para lograr ofrecer a los clientes un producto y servicio especializado la empresa realiza estos siete pasos:

1. Cliente se contacta con empresa o directamente con el agente vendedor respectivo.
2. Se toma el pedido de la compra con las especificaciones detalladas de la tela que requiere.
3. Existe verificación del pedido que el cliente desea, si la empresa no dispone en ese momento del producto se realiza la compra de los insumos para iniciar la producción de tela solicitadas por el cliente
4. Al momento que se encuentra listo el pedido no más de 15 días se envía mediante una empresa de transporte a su domicilio.
5. El cliente es antiguo en la empresa se le factura según las condiciones establecidas y si es un nuevo cliente se solicita unas letras de cambio como garantía de la venta.

### **3.5.3.2.2. Proceso Proveedores**

1. Para seleccionar un proveedor primero requieren que este en lista blanca en el SRI.
2. El departamento de Compras realiza la evaluación de las proformas recibidas para así escoger la mejor opción, donde evalúan trabajo, calidad del producto y costos.
3. Una vez recibido el trabajo o comprado el material necesario el proveedor realiza la factura que será entregado al departamento de logística que revisa su conformidad.
4. El documento será entregado al departamento de contabilidad para su respectivo ingreso y entregarlo para su posterior pago según el vencimiento acordado.
5. A la fecha del vencimiento se realiza la transferencia bancaria a las respectivas cuentas de los proveedores.

### **3.5.3.2.3. Proceso Para Requerimiento De Materiales Y Trabajos**

Cuando algún departamento necesita materiales de trabajo o algún trabajo específico realiza:

1. Por parte del usuario se llena solicitud de compra o requerimiento del servicio que será entregado al departamento de logística.

2. El departamento de logística se encarga de contactarse con el proveedor para realizar la compra o contratación.
3. Una vez realizado la compra y este entre a la bodega el usuario debe retirar el producto para su buen uso, en comparación con el servicio tiene que contactarse con el proveedor con el usuario para trabajar en conjunto y determinar el servicio que tiene que realizar.

#### **3.5.3.2.4. Proceso Textil**

1. El total del proceso textil se demora siete días por lo cual el departamento de calidad realiza primero una evaluación de la materia prima (algodón) que se requiere para distintas clases de tela.
2. Enseguida determinado las pacas de algodón se procede a realizar el tendido en el proceso de Apertura.
3. Se debe de seguir el proceso textil según su secuencia para así tener lista la tela para su despacho final.



#### **3.5.3.2.5. Proceso En Recursos Humanos**

Recursos humanos como departamento está encargado de suministrar a la empresa de personal humano idóneo para el puesto que requiera, por lo cual su proceso es.

1. El departamento que necesita de algún elemento humano debe de llenar una solicitud con el perfil que necesite para así hacerle llegar al departamento encargado del contrato.

2. Una vez llamados a entrevistas previas, a pruebas psicológicas y pruebas de conocimiento del puesto, se elige al que cubre todas las expectativas para así incorporarle a la empresa.
3. Una vez seleccionado el aspirante tiene dos días de capacitación en el cual se le da una inducción como por ejemplo la historia de la empresa, el proceso textil, entre otra información que será necesaria para su desenvolvimiento en la empresa

### **3.5.3.3. Tecnología Aplicada**

En lo que se refiere a la tecnología la Internacional Vicunha se basa en un régimen que se enfoque en el proceso de las áreas de producción y administración entre las principales. Es una necesidad inaudible él aprender a usar los recursos tecnológicos disponibles con actividades que apoyen la instrucción en sí misma, de nada sirve contar con tecnología de punta cuando los operarios no saben cómo utilizarla, precisamente por ello la internacional ha dedicado tiempo y esfuerzo en invertir sus recursos adquiriendo nuevas máquinas que les permitan mejorar los tiempos y calidad de producción en todos los procesos desde el momento en que el cliente realiza el pedido, al igual que brindar la capacitación necesaria y suficiente para que sus empleados estén aptos al momento de utilizar la maquinaria en el caso de la producción, y sistemas o software operativos para las demás áreas, el objetivo es acelerar los métodos y estrategias que originen el efectivo y eficiente uso y aplicación de las nuevas tecnologías, de la información y la informática.

### **3.5.3.4. Cultura Organizacional**

Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

- ↳ La internacional Vicunha Textil S.A. tiene como uno de sus objetivos que las condiciones de trabajo en la planta sean lo más seguras.
  - Por eso uno de sus principios es la prevención de accidentes, es responsabilidad del colaborador y de la administración seguir con los cumplimientos de seguridad industrial.



- ↳ Cumplir las instrucciones de los superiores el cual debe ser responsable y eficiente tanto de normas comunes como de instrucciones específicas recibidas
- ↳ Tratar con consideración, educación y respeto a todos los colaboradores de la empresa.
- ↳ Abstenerse de bebidas alcohólicas en cualquier dependencia de la empresa. No se permitirá el ingreso a las instalaciones bajo los efectos del alcohol o sustancias estupefacientes.
- ↳ Cumplir con los avisos de prevención de peligro, normas de seguridad y en especial por la prohibición de fumar en dependencias dentro de la empresa.
- ↳ Todo personal está sujeto a que en la portería sea revisado, no permitiéndose la salida de paquetes y productos de la empresa, sin autorización.
- ↳ El colaborador como su familia estará atendido por una trabajadora social orientándolo para la atención que requiera.

### **3.5.3.5. Gestión Del Talento Humano**

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que la Internacional ha comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano, convirtiéndose se esa manera en parte fundamental en el desarrollo de la empresa.

El talento humano no solo es el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Las personas que trabajan en el departamento de recursos humanos, deben dominar cada uno de los subsistemas, y tener mucha empatía para poder analizar y sentir lo que sienten sus colaboradores que les permitan alcanzar su bienestar.



### **3.5.3.6. Recursos Financieros**

La Internacional Vicunha Textil S.A. es una empresa de gran escala que posee recursos acordes a su tamaño, alcanzado buen posicionamiento en el mercado basado en calidad y variedad de sus productos, su eficiente servicio a sus clientes, sus precios, sus políticas de crédito entre otros factores.

Sus recursos se encuentran distribuidos de acuerdo a las necesidades del giro del negocio.

La gerencia ha analizado la facturación entre sus costos fijos y variables, obteniendo resultados favorables, esto ha permitido un equilibrio en la parte económica, que se mantiene disponible en las cuentas bancarias como capital para financiar a sus clientes hasta que se termine un trabajo y se realice la cancelación de la factura.

En el periodo de nuestro análisis durante los años 2008, 2009 y 2010, la empresa refleja valores disponibles en las cuentas bancarias, lo que utilizaremos con proyecciones a para invertir en la compra de maquinaria con mejor tecnología a la actual.

Para complementar la visión financiera de la empresa estableceremos un análisis de los índices financieros basados en los estados financieros general y de pérdidas y ganancias de los años 2008, 2009 y 2010.

#### **3.5.3.6.1. Balance General**

El estado de situación patrimonial también llamado Balance General es un informe financiero que refleja la situación del patrimonio de una entidad en un momento determinado. El estado de

situación se estructurará a través de tres conceptos patrimoniales el Activo, el Pasivo y el Patrimonio, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores que dispone la empresa. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o cambio.

Por el contrario en el pasivo muestra todas las obligaciones ciertas de la empresa y las contingencias que deban registrarse; estas obligaciones son naturalmente económicas: préstamos, compras con pagos diferidos, compra de activos fijos, créditos etc.

El patrimonio neto es el activo menos el pasivo y representa los aportes de los propietarios y accionistas más los resultados no distribuidos. El patrimonio neto muestra también la capacidad que tiene la empresa para autofinanciarse.

A continuación podemos observar el balance general de los años 2008, 2009 y 2010 de la empresa “LA INTERNACIONAL VICUÑA S.A”

LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.

ESTADO DE SITUACION

Al: 31 de Diciembre del 2008



| <b>ACTIVO</b>                                   |                   | <b>PASIVO</b>                                     |                   |
|---|-------------------|---|-------------------|
| <b>Corriente:</b>                               |                   | <b>CORRIENTE:</b>                                 |                   |
| Caja Y Bancos                                   | 3.376.313         | Oblig. Bancarias (Acceptac.y Cobranzas)           | 10.105.639        |
| Inversiones Temporales                          | 16.296            | Intereses por Pagar                               | 390.610           |
| <b>Suma Efectivo</b>                            | <b>3.392.610</b>  | Cuentas y Documentos por Pagar                    | 423.003           |
| Cientes   | 9.097.714         | Proveedores y Otros Pasivos Acumulados            | 4.073.719         |
| Cuentas de Personal                             | 33.573            | Prestamos Compañías Relacionadas                  | 11.377.500        |
| Otras Cuentas por Cobrar                        | 410.566           | Accionistas (Dividendos por Pagar)                | 123.123           |
| Impuestos Anticipados y Crédito Tributario      | 1.656.429         | Impuesto por Pagar                                | 40.565            |
| <b>SUMAN</b>                                    | <b>11.198.282</b> | <b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>                 | <b>26.534.161</b> |
| Menos: Provisión para Incobrables               | 2.120.819         | <b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>                       |                   |
| <b>DOCUM. Y CUENTAS POR COBRAR (neto)</b>       | <b>9.077.463</b>  | Beneficios Sociales por Pagar (Jubilac. Patronal) | 3.009.677         |
| <b>INVENTARIOS</b>                              |                   | Cuentas por Pagar en Garantía                     | 2.158.769         |
| Productos Terminados                            | 3.561.890         | <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>                 | <b>5.168.446</b>  |
| Productos Semiterminados y en Proceso           | 1.388.769         | <b>TOTAL DEL PASIVO</b>                           | <b>31.702.606</b> |
| Materia Prima                                   | 3.260.754         |   |                   |
| Materiales, Repuestos y Suministros             | 1.955.738         |   |                   |
| Inventarios en Tránsito                         | 1.089.002         |   |                   |
| <b>SUMAN INVENTARIOS</b>                        | <b>11.256.153</b> |   |                   |
| Menos: Provisión para protección de Inventarios | 95.736            |   |                   |
| <b>INVENTARIOS: neto</b>                        | <b>11.160.417</b> |   |                   |
| <b>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>            | <b>68.813</b>     |   |                   |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE</b>               | <b>23.699.303</b> |   |                   |

| <b>PATRIMONIO</b>                            |                   |  |                   |
|--|-------------------|--|-------------------|
|  |                   | <b>CAPITAL SOCIAL</b>                      | 6.201.446         |
| DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR              | 233.565           |  |                   |
| INVERSIONES Y DEPOSITOS                      | 216.412           | <b>GANANCIAS RETENIDAS:</b>                |                   |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO:                  |                   | Reserva Legal                              | 311.829           |
| Terrenos                                     | 3.687.207         | Reserva Facultativa                        | 126.018           |
| Edificios                                    | 7.500.998         | Resultados Acumulados                      | -2.293.065        |
| Maquinaria y Equipo de Planta                | 44.972.202        | Reservas de Capital                        | 6.564.122         |
| Instalaciones                                | 2.167.496         | Superávit por Revaluación                  | 7.440.479         |
| Muebles, Enseres y Equipo de Oficina         | 395.810           | Pérdida del Ejercicio                      | -1.479.287        |
| Equipo de Computación                        | 428.077           |  |                   |
| Vehículos                                    | 486.817           | <b>GANANCIAS RETENIDAS, Neto</b>           | <b>10.670.097</b> |
| SUMAN ACTIVOS FIJOS (Valor Original & Reval) | 59.638.608        |  |                   |
| Menos: Depreciación & Amortización Acum.     | -                 | <b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>                | <b>16.871.543</b> |
|  | 35.562.532        |  |                   |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS, Neto</b>             | <b>24.076.076</b> |  |                   |
| Activo Intangible - Software                 | 17.005            |  |                   |
| Activos en Tránsito                          | 331.789           |  |                   |
|  |                   | <b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>       | <b>48.574.149</b> |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>                      | <b>48.574.149</b> |  |                   |
|  |                   |  | -                 |
| _____<br>Marcos Andrade<br><b>Contralor</b>  |                   | _____<br>Freddy Salazar<br><b>Contador</b> |                   |

LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.

ESTADO DE SITUACION

Al : 31 de Diciembre del 2009



| <b>ACTIVO</b>                             |                   | <b>PASIVO</b>                           |                   |
|---|-------------------|---|-------------------|
| <b>CORRIENTE:</b>                         |                   | <b>CORRIENTE:</b>                       |                   |
| Caja y Bancos                             | 3.676.580         |   |                   |
| Inversiones Temporales y Doc.             |                   |   |                   |
| Negociables                               | 337.256           | Oblig. Bancarias                        | 10.062.521        |
|   |                   | Intereses por Pagar                     | 380.859           |
|   |                   | Garantía ex Accionistas Porción         |                   |
| <b>SUMA EFECTIVO</b>                      | <b>4.013.836</b>  | Corriente                               | 936.274           |
|   |                   | Cuentas y Documentos por Pagar          | 186.554           |
| Cientes                                   | 8.743.862         | Proveedores y Otros Pasivos             |                   |
|   |                   | Acumulados                              | 5.477.185         |
| Cuentas de Personal                       | 46.162            | Accionistas (Dividendos por Pagar)      | 118.265           |
| Otras Cuentas por Cobrar                  | 508.835           | Impuesto por Pagar                      | 61.880            |
| Impuestos Anticipados y Crédito           |                   |   |                   |
| Tributario                                | 617.114           |   |                   |
| <b>SUMAN</b>                              | <b>9.915.972</b>  | <b>TOTAL DEL PASIVO</b>                 |                   |
|   | -                 | <b>CORRIENTE</b>                        | <b>17.223.539</b> |
| Menos: Provisión para Incobrables         | 822.457           |   |                   |
| <b>DOCUM. Y CUENTAS POR COBRAR (neto)</b> | <b>9.093.515</b>  |   |                   |
|   |                   | <b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>             |                   |
| <b>INVENTARIOS</b>                        |                   | Oblig. Bancarias                        | 31.443            |
| Productos Terminados                      | 1.806.276         | Beneficios Sociales por Pagar (Jubilac. |                   |
|   |                   | Patronal)                               | 2.901.819         |
| Productos Semiterminados y en Proceso     | 1.183.096         | Cuentas por Pagar en Garantía           | 1.081.212         |
| Materia Prima                             | 2.726.208         | Prestamos Compañías Relacionadas        | 9.377.500         |
| Materiales, Repuestos y Suministros       | 1.839.192         | Intereses Colocación de Terceros        | 13.360            |
| Inventarios en Tránsito                   | 1.518.636         | <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>       |                   |
|   |                   | <b>PLAZO</b>                            | <b>13.405.334</b> |
| <b>SUMAN INVENTARIOS</b>                  | <b>9.073.408</b>  |   |                   |
|   | -                 | <b>TOTAL DEL PASIVO</b>                 | <b>30.628.872</b> |
| Menos: Provisión para protección de       |                   |   |                   |
| Inventarios                               | 50.303            |   |                   |
| <b>INVENTARIOS: neto</b>                  | <b>9.023.105</b>  |   |                   |
| <b>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>      | <b>64.081</b>     |   |                   |
|   |                   |   |                   |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE</b>         | <b>22.194.538</b> |   |                   |

| <b>PATRIMONIO</b>                            |                   |                                      |                      |
|--|-------------------|--------------------------------------|----------------------|
|  |                   | <b>CAPITAL SOCIAL</b>                | 6.201,446            |
| INVERSIONES Y DEPOSITOS                      | 216.412           | <b>GANANCIAS RETENIDAS:</b>          |                      |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO:                  |                   | Reserva Legal                        | 311.829              |
| Terrenos                                     | 3.687.207         | Reserva Facultativa                  | 126.018              |
| Edificios                                    | 7.507.548         | Pérdida del Ejercicio                | -1.365.943,77        |
| Maquinaria y Equipo de Planta                | 36.683.457        | Superávit por Revaluación            | 10.232.251           |
| Instalaciones                                | 2.250.749         |                                      |                      |
| Muebles, Enseres y Equipo de Oficina         | 423.940           |                                      |                      |
| Equipo de Computación                        | 404.092           |                                      |                      |
| Vehículos                                    | 283.702           | <b>GANANCIAS RETENIDAS, Neto</b>     | <b>9.304.154</b>     |
| Activo Intangible - Software                 | -28.070.412       |                                      |                      |
| Activos en Tránsito                          | 23.723.523        | <b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>          | <b>15.505.600,16</b> |
| SUMAN ACTIVOS FIJOS (Valor Original & Reval) | 46.893.806        |                                      |                      |
| Menos: Depreciación & Amortización Acum.     | 532.787           |                                      |                      |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS, Neto</b>             | <b>47.426.593</b> |                                      |                      |
|  |                   | <b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>46.134.472</b>    |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>                      | <b>69.837.542</b> |                                      | <b>23.703.070</b>    |
| _____  |                   | _____                                |                      |
| Marcos Andrade                               |                   | Patricio Herrera                     |                      |
| <b>Contralor</b>                             |                   | <b>Contador</b>                      |                      |

LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A

ESTADO DE SITUACION

Al : 31 de Diciembre del 2010



| <b>ACTIVO</b>                                   |                   | <b>PASIVO</b>                                     |                   |
|---|-------------------|---|-------------------|
| <b>CORRIENTE:</b>                               |                   | <b>CORRIENTE:</b>                                 |                   |
| CAJA Y BANCOS                                   | 1.777.748         |   |                   |
| INVERSIONES TEMPORALES                          | 10.488.544        | Oblig. Bancarias                                  | -                 |
| NOTAS DE CREDITO SRI                            | -                 | Intereses por Pagar                               | 473.834           |
| <b>SUMA EFECTIVO</b>                            | <b>12.266.292</b> | Obligaciones a Largo Plazo - Porción Corto        | -                 |
|   |                   | Cuentas y Documentos por Pagar                    | 617.232           |
| Cientes   | 11.787.743        | Proveedores y Otros Pasivos Acumulados            | 8.110.035         |
| Cuentas de Personal                             | 39.983            | Prestamos Compañías Relacionadas                  | -                 |
| Otras Cuentas por Cobrar                        | 2.080.993         | Accionistas (Dividendos por Pagar)                | 114.625           |
| Impuestos Anticipados y Crédito Tributario      | 264.907           | Impuesto por Pagar                                | 106.964           |
| <b>SUMAN</b>                                    | <b>14.173.626</b> |   |                   |
|   | -                 | <b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>                 | <b>9.422.691</b>  |
| Menos: Provisión para Incobrables               | 879.991           |   |                   |
| <b>DOCUM. Y CUENTAS POR COBRAR (neto)</b>       | <b>13.293.635</b> |   |                   |
| <b>INVENTARIOS</b>                              |                   | <b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>                       |                   |
| Productos Terminados                            | 274.399           | Oblig. Bancarias                                  | 25.000.000        |
| Productos Semiterminados y en Proceso           | 1.266.314         | Beneficios Sociales por Pagar (Jubilac. Patronal) | 3.244.222         |
| Materia Prima                                   | 1.897.914         | Cuentas por Pagar en Garantía                     | 1.081.212         |
| Materiales, Repuestos y Suministros             | 1.369.844         | Prestamos Compañías Relacionadas                  | -                 |
| Inventarios en Tránsito                         | 5.041.330         | Intereses Colocación de Terceros                  | 8.602             |
| <b>SUMAN INVENTARIOS</b>                        | <b>9.849.801</b>  | <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>                 | <b>29.334.035</b> |
| Menos: Provisión para protección de Inventarios | 66.366            |   |                   |
| <b>INVENTARIOS: neto</b>                        | <b>9.783.435</b>  | <b>TOTAL DEL PASIVO</b>                           | <b>38.756.726</b> |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO                   | 49.976            |   |                   |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE</b>               | <b>35.393.338</b> |   |                   |



| <b>PATRIMONIO</b>                            |                   |   |                   |
|--|-------------------|---|-------------------|
|  |                   | <b>CAPITAL SOCIAL</b>                                     | 6.201.446         |
| DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR              | 79.398            |   |                   |
| INVERSIONES Y DEPOSITOS                      | 232.708           | <b>GANANCIAS RETENIDAS:</b>                               |                   |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO:                  |                   | Reserva Legal   | 311.829           |
| Terrenos                                     | 3.700.014         | Reserva Facultativa                                       | 126.018           |
| Edificios                                    | 7.590.911         | Aporte Futura Capitalización por compensación de créditos | 9.060.089         |
| Maquinaria y Equipo de Planta                | 35.993.528        | Resultados Acumulados                                     |                   |
| Instalaciones                                | 2.555.537         | Reservas de Capital                                       | -                 |
| Muebles, Enseres y Equipo de Oficina         | 389.021           | Superávit por Revaluación                                 | 8.866.307         |
| Equipo de Computación                        | 452.059           | Utilidad Neta   | 1.489.345         |
| Vehículos                                    | 159.051           |   |                   |
| Activo Intangible - Software                 | 117.409           | <b>GANANCIAS RETENIDAS, Neto</b>                          | <b>19.853.589</b> |
| Activos en Tránsito                          | 3.752.710         |   |                   |
| SUMAN ACTIVOS FIJOS (Valor Original & Reval) | 54.710.239        | <b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>                               | <b>26.055.035</b> |
| Menos: Depreciación & Amortización Acum.     | -<br>25.603.923   |   |                   |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS, Neto</b>             | <b>29.106.316</b> |   |                   |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>                      | <b>64.811.760</b> | <b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                      | <b>64.811.760</b> |
|  |                   |   | -                 |
| _____<br>Marcos Andrade<br><b>Contralor</b>  |                   | _____<br>Juan Carlos Quilumba<br><b>Contador</b>          |                   |

### **3.5.3.6.2. Estados De Resultados**

También es conocido como estado de Pérdidas y Ganancias, permite conocer los resultados de las operaciones del negocio de la empresa, en lo concerniente a ventas, compras, costos y gastos realizados en un periodo de tiempo específico. A continuación podemos observar los estados de resultados de los años 2008, 2009 y 2010 de la empresa

LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

Del 1 de enero al 31 de diciembre



|   | ACUMULADO A<br>DICIEMBRE | MES DE<br>DICIEMBRE | ACUMULADO A<br>DICIEMBRE |
|---|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| <b>VENTAS BRUTAS:</b>                         |                          |                     |                          |
| Mercadería Propia-Local                       | 14.119.765               | 652.939             | 13.466.827               |
| Venta de Hilo (Neto)                          | 5.087.936                | 214.438             | 4.873.498                |
| Exportaciones Tela Acabada (Neto)             | 7.612.419                | 88.009              | 7.524.410                |
| Mercadería de terceros                        | 258.685                  | 436                 | 258.249                  |
| <b>SUMAN</b>                                  | <b>27.078.805</b>        | <b>955.821</b>      | <b>26.122.984</b>        |
| Descuentos                                    | (687.132)                | (53.233)            | (633.899)                |
| Devoluciones                                  | (351.560)                | (57.435)            | (294.124)                |
| <b>VENTAS NETAS</b>                           | <b>26.040.114</b>        | <b>845.152</b>      | <b>25.194.962</b>        |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                        | <b>22.751.802</b>        | <b>910.308</b>      | <b>21.841.494</b>        |
| <b>UTILIDAD O (PERDIDA) BRUTA EN VENTAS</b>   | <b>3.288.311</b>         | <b>(65.156)</b>     | <b>3.353.468</b>         |
| <b>COSTO DE OPERACIÓN</b>                     |                          |                     |                          |
| Remuneraciones                                | 1.267.703                | 110.462             | 1.157.241                |
| Beneficios Legales                            | 423.055                  | 37.348              | 385.707                  |
| Beneficios Adicionales                        | 322.778                  | 21.631              | 301.146                  |
| Materiales y suministros                      | 153.717                  | 21.110              | 132.607                  |
| Servicios                                     | 1.168.434                | 90.965              | 1.077.468                |
| Mantenimiento de Activos                      | 52.005                   | 2.061               | 49.944                   |
| Depreciaciones y Amortizaciones               | 260.085                  | 20.357              | 239.727                  |
| Publicidad, Almacenaje, Viajes y otros        | 385.727                  | 57.849              | 327.878                  |
| Gastos Legales e impositivos                  | 115.761                  | 4.468               | 111.293                  |
| Provisión para Incobrables y baja de inv.     | 181.360                  | 81.873              | 99.486                   |
| <b>Neto Gastos de Administración y Ventas</b> | <b>(4.330.623)</b>       | <b>(448.126)</b>    | <b>(3.882.498)</b>       |
| <b>UTILIDAD O (PERDIDA) EN OPERACIONES</b>    | <b>(1.042.312)</b>       | <b>(513.282)</b>    | <b>(529.030)</b>         |
| <b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>     | <b>(436.975)</b>         | <b>(185.995)</b>    | <b>(250.980)</b>         |
| Ingresos (neto)                               | 851.654                  | 39.019              | 812.635                  |
| Intereses Pagados o Devengados                | (838.958)                | (111.167)           | (727.791)                |
| Arriendo Mercantil (Leasing)                  | (2.082)                  | (791)               | (1.291)                  |
| Jubilación Patronal Trabajadores              | 0                        | 80.000              | (80.000)                 |
| Diferencias de Cambio                         | 6.548                    | 2.140               | 4.408                    |
| Otros Gastos                                  | (454.137)                | (195.196)           | (258.942)                |
| <b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA a.p.e.i.</b>       |                          | <b>(699.276)</b>    | <b>(780.010)</b>         |

Marcos Andrade  
Contralor

Freddy Salazar  
Contador

LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009



ACUMULADO A:

DICIEMBRE

**VENTAS BRUTAS:**

|  |               |
|--|---------------|
| Mercadería Propia-Local                    | 18.218.887,38 |
| Venta de Hilo (Neto)                       | 1.141.781,91  |
| Exportaciones Tela Acabada (Neto)          | 8.965.051,81  |
| Mercadería de Terceros Gabardina Importada | 1.111.774,46  |
| Mercadería de terceros                     | -             |

**SUMAN**

29.437.495,56

|              |               |
|--------------|---------------|
| Descuentos   | -1.163.458,77 |
| Devoluciones | -376.027,18   |

**VENTAS NETAS**

27.898.009,61

**COSTO DE VENTAS**

24.065.376,37

|  |               |
|--|---------------|
| Materia Prima                              | 13.564.695,29 |
| Costo de Ventas de Mercaderías de Terceros | 956.742,37    |

**Materia Prima y Mercaderías de Terceros**

14.521.437,66

|  |              |
|--|--------------|
| Mano de Obra y Cargas Sociales               | 4.620.157,96 |
| Gastos de Producción                         | 3.334.580,07 |
| Variación de Inventarios Mercaderías Propias | 1.589.200,68 |

**UTILIDAD O (PERDIDA) BRUTA EN VENTAS**

3.832.633,24

**COSTO DE OPERACIÓN**

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| Materiales y suministros | -97.764,22    |
| Mano de Obra             | -2.639.076,45 |
| Gastos Operacionales     | -1.833.363,35 |

**Neto Gastos de Administración y Ventas**

-4.570.204,02

**UTILIDAD O (PERDIDA) EN OPERACIONES**

-737.570,78

**INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES**

-628.373,00

|                                  |              |
|----------------------------------|--------------|
| Ingresos No Operacionales (neto) | 1.187.587,22 |
| Costo de Venta No Operacional    | -844.348,50  |
| Gatos Financieros                | -687.583,18  |
| Otros Gastos                     | -284.028,54  |

**UTILIDAD (PERDIDA) NETA a.p.e.i.**

**-1.365.943,78**

\_\_\_\_\_  
Marcos Andrade

**Contralor**

\_\_\_\_\_  
Patricio Herrera

**Contador**

**LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



|  | <b>DICIEMBRE 2010</b>                            |
|--|--|
| <b>VENTAS BRUTAS:</b>                          |  |
| Mercadería Propia-Local                        | 20.993.401,51                                    |
| Exportaciones Tela Acabada ( <b>Neto</b> )     | 13.658.324,08                                    |
| Mercadería de Terceros Gabardina Importada     | 2.614.511,95                                     |
| <b>SUMAN</b>                                   | <b>37.266.237,54</b>                             |
| Descuentos                                     | -1.655.489,50                                    |
| Devoluciones                                   | -80.879,87                                       |
| <b>VENTAS NETAS</b>                            | <b>35.529.868,17</b>                             |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                         | <b>27.220.014,69</b>                             |
| Materia Prima                                  | 14.930.015,40                                    |
| Costo de Ventas de Mercaderías de Terceros     | 2.267.261,30                                     |
| <b>Materia Prima y Mercaderías de Terceros</b> | <b>17.197.276,70</b>                             |
| Mano de Obra y Cargas Sociales                 | 5.324.492,72                                     |
| Gastos de Producción                           | 3.360.514,49                                     |
| Variación de Inventarios Mercaderías Propias   | 1.337.730,78                                     |
| <b>UTILIDAD O (PERDIDA) BRUTA EN VENTAS</b>    | <b>8.309.853,48</b>                              |
| <b>COSTO DE OPERACIÓN</b>                      |  |
| Materiales y suministros                       | -141.764,96                                      |
| Mano de Obra                                   | -3.007.256,07                                    |
| Gastos Operacionales                           | -2.159.289,51                                    |
| <b>Neto Gastos de Administración y Ventas</b>  | <b>-5.308.310,54</b>                             |
| <b>UTILIDAD O (PERDIDA) EN OPERACIONES</b>     | <b>3.001.542,94</b>                              |
| <b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>      | <b>-493.798,49</b>                               |
| Ingresos No Operacionales (neto)               | 2.510.223,30                                     |
| Costo de Venta No Operacional                  | -1.348.049,38                                    |
| Gastos Financieros                             | -1.236.977,94                                    |
| Otros Gastos                                   | -418.994,47                                      |
| <b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA a.p.e.i.</b>        | <b>2.507.744,45</b>                              |
| 15% PARTICIPACION TRABAJADORES                 | -376.161,67                                      |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA                        | -642.237,50                                      |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>1.489.345,28</b>                              |
| _____<br>Marcos Andrade<br><b>Contralor</b>    | _____<br>Juan Carlos Quilumba<br><b>Contador</b> |

### **3.5.3.6.2. Indicadores Financieros**

Uno de los instrumentos más utilizados para realizar análisis financiero es el uso de las razones o indicadores financieros, ya que estos pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa.

Estos indicadores representan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Los índices financieros son comparables con los de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente sus competidores.

Los índices financieros son las herramientas que nos permiten interpretar las cifras que se muestren en los estados financieros, pues a través de ellos se puede medir la eficiencia de la gestión administrativa, que se encuentra escondida precisamente en los números reportados en los estados financieros.

#### **3.5.3.6.2.1. Índice De Liquidez**

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

##### **3.5.3.6.2.1.1. Índice De Liquidez Corriente**

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.

Generalmente se maneja el criterio de que una relación adecuada entre los activos y pasivos corrientes es de 1 a 1, considerándose, especialmente desde el punto de vista del acreedor, que el índice es mejor cuando alcanza valores más altos. No obstante, esta última percepción debe tomar en cuenta que un índice demasiado elevado puede ocultar un manejo inadecuado de activos corrientes, pudiendo tener las empresas excesos de liquidez poco productivos.

| CUADRO N° 14      |   | AÑOS                        |                             |                            |
|-------------------|---|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
|                   |   | 2008                        | 2009                        | 2010                       |
| <b>LIQUIDEZ</b> = | $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$ = | $\frac{23699303}{26463926}$ | $\frac{22194538}{17223539}$ | $\frac{35393338}{9422691}$ |
|                   | <b>TOTALES</b> =  | <b>0,90</b>                 | <b>1,29</b>                 | <b>3,76</b>                |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

#### **ANALISIS:**

Este índice nos indica que para el año 2008 se contó con 0.90 ctvs. de dólar para cubrir un dólar de deuda.

En el 2009 tenemos 1,29 ctvs. de dólar para cubrir un dólar de deuda.

En el 2010 tenemos 3,76 ctvs. de dólar para cubrir un dólar de deuda.

Como podemos observar en el año 2008 fue cuando la economía estaba más apretada, puesto que el valor para cubrir sus deudas era inferior al que se necesitaba, 2009 y 2010 se contó con valores superiores.

#### **3.5.3.6.3.1.2. Prueba Acida**

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de

efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

| CUADRO N° 15  |                           | AÑOS        |             |             |
|---------------|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
|               |                           | 2008        | 2009        | 2010        |
| <b>PRUEBA</b> | AC CORRIENTE- INVENTARIOS | 12538886    | 13171433    | 25609903    |
| <b>ACIDA</b>  | PASIVO CORRIENTE          | 26463926    | 17223539    | 9422691     |
|               | <b>TOTALES</b>            | <b>0,47</b> | <b>0,76</b> | <b>2,72</b> |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

#### **ANALISIS:**

Este índice nos indica que en el año 2008 se contó con 0.47 ctvs. de dólar para cubrir un dólar de deuda a corto plazo.

En el 2009 tenemos 0.76 ctvs. de dólar para cubrir un dólar de deuda a corto plazo.

En el 2010 tenemos 2.72 ctvs. de dólar para cubrir un dólar de deuda a corto plazo.

Con estos valores observamos que durante los primeros años de análisis los valores para cubrir cada dólar a corto plazo eran inferiores causando problemas de liquidez, sin embargo en el año 2010 gracias a las gestiones en todas las áreas este valor fue aumentando y a la vez brindado mayor seguridad económica a la empresa.

#### **3.5.3.6.3.2. Índice De Capital De Trabajo**

Representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.



| CUADRO N° 16   |                  | AÑOS            |                |                 |
|----------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |                  | 2008            | 2009           | 2010            |
| <b>CAPITAL</b> | AC CORRIENTE -   | 23699303        | 22194538       | 35393338        |
| <b>DE</b>      | = PASIVO =       | -               | -              | -               |
| <b>TRABAJO</b> | CORRIENTE        | 26463926        | 17223539       | 9422691         |
|                | <b>TOTALES</b> = | <b>-2764623</b> | <b>4970999</b> | <b>25970647</b> |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

## ANALISIS

Este índice nos indica que tenemos en el 2008 (2.764.622,86) dólares que tenemos para cubrir las deudas a corto plazo.

En el 2009 tenemos 4.970.999,25 dólares que tenemos para cubrir las deudas a corto plazo.

En el 2010 tenemos 25.970.647,33 dólares que tenemos para cubrir las deudas a corto plazo.

### 3.5.3.6.3.3. Índices De Solvencia

Los indicadores de solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

| CUADRO N° 17               |                | AÑOS  |             |             |
|----------------------------|----------------|---|-------------|-------------|
|                            |                | 2008  | 2009        | 2010        |
| <b>INDICE DE PROPIEDAD</b> | =              | $\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ | =           |             |
|                            |                |   |             |             |
|                            |                | 16871543  | 15505600    | 26055035    |
|                            |                | 48574149  | 69837542    | 64811760    |
|                            | <b>TOTALES</b> | <b>0,35</b>                                     | <b>0,22</b> | <b>0,40</b> |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

#### 3.5.3.6.3.4. Índice De Endeudamiento

| CUADRO N° 18                   |                | AÑOS  |             |             |
|--------------------------------|----------------|---|-------------|-------------|
|                                |                | 2008  | 2009        | 2010        |
| <b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b> | =              | $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ | =           |             |
|                                |                |   |             |             |
|                                |                | 31702606  | 30628872    | 38756726    |
|                                |                | 48574149  | 69837542    | 64811760    |
|                                | <b>TOTALES</b> | <b>0,65</b>                                       | <b>0,44</b> | <b>0,60</b> |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

#### ANÁLISIS

Este índice nos indica que tenemos en el 2008, el 65% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 35% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

En el 2009, el 44% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 56% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.



### **3.5.3.7. FODA**

Dentro del Micro-ambiente podremos determinar el resultado del análisis interno de la empresa; cuales son las ventajas y carencias para tener un mejor panorama de los puntos fuertes y las debilidades para conseguir alcanzar los objetivos de la empresa.

Por lo que respecta al Macro-ambiente, se determina mediante las oportunidades y amenazas que exista en el entorno de la empresa, las cuales pueden favorecer la consecución de los objetivos, o representan un obstáculo para las distintas metas que se plantee la empresa.

### **3.5.3.8. Priorización De Problemas Y Acciones**

#### **3.5.3.8.1. Análisis FODA De La Empresa**

En este capítulo realizaremos la matriz de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de La Internacional, para con ello establecer las acciones a realizar para alcanzar nuestros objetivos propuestos.

TABLA N° 1

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia de los recursos humanos.</li> <li>2. Recursos financieros.</li> <li>3. Características del producto que se oferta.</li> <li>4. Economías de escala.</li> <li>5. Capacidad de entrega directa.</li> <li>6. Liquidez.</li> <li>7. Control y dirección sobre las ventas al cliente final.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos y sistemas administrativos para alcanzar los objetivos.</li> <li>2. Escasa maquinaria para cubrir la demanda.</li> <li>3. Necesidad de una mayor fuerza de ventas.</li> <li>4. Aún no existe un plan detallado.</li> <li>5. Altos costos de producción.</li> <li>6. Falta de Control Interno.</li> <li>7. Falta de capacitación.</li> </ol>  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los clientes finales responden ante nuevas ideas.</li> <li>2. Posibilidad de incrementar las Exportaciones.</li> <li>3. Necesidad del producto.</li> <li>4. El mercado requiere respuesta ágil.</li> <li>5. Aumento de la demanda de productos textiles nacionales de buena calidad.</li> <li>6. Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores.</li> <li>7. Motivación a favor de la producción nacional.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.</li> <li>2. Acuerdos internacionales entre otros países que vendan a nuestros clientes internacionales.</li> <li>3. Competencia muy agresiva (PRODUCTOS ASIATICOS)</li> <li>4. Cambios en la legislación El sistema económico-político, laboral y jurídico inestable en nuestro país.</li> <li>5. Productos Sustitutos.</li> <li>6. Poder adquisitivo de los clientes.</li> <li>7. La demanda del mercado es muy estacional.</li> </ol> |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

Una vez que hemos presentado los factores internos y externos, presentamos el análisis de la matriz FODA de LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A, donde estableceremos los posibles escenarios que se proyectarán y nos ayudarán a tomar decisiones de corto, mediano y largo plazo, para ello utilizaremos la matriz de impacto de acuerdo a la siguiente información.

### 3.5.3.8.1.1. Matriz De Impacto

Consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza, a fin de definir y categorizar cada factor en relación con el impacto de las empresas textiles.

Los factores ponderados son aquellos de más alto impacto y su enumeración debe ser:

TABLA N° 2

| PONDERACION DE IMPACTO |   |                    |
|------------------------|---|--------------------|
| IMPACTO                | PARAMETRO   | ESCALA DE MEDICION |
| ALTO                   | Elevada incidencia de la variable estudiada en la gestión | 5                  |
| MEDIANO                | Mediana incidencia de la variable estudiada en la gestión | 3                  |
| BAJO                   | Baja incidencia de la variable estudiada en la gestión    | 1                  |

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado por: Los autores*

### 3.5.3.8.2. MATRICES DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS

#### Matriz De Ponderación De Impactos De Las Fortalezas

TABLA N° 3

| FORTALEZAS   | IMPACTOS |          |          |
|--|----------|----------|----------|
|  | ALTO     | MEDIO    | BAJO     |
|  | 5        | 3        | 1        |
| 1. Experiencia de los recursos humanos                   | X        |          |          |
| 2. Recursos financieros                                  |          | X        |          |
| 3. Características del producto que se oferta            | X        |          |          |
| 4. Economías de escala.                                  |          | X        |          |
| 5. Capacidad de entrega directa                          | X        |          |          |
| 6. Liquidez  |          | X        |          |
| 7. Control y dirección sobre las ventas al cliente final | X        |          |          |
| <b>TOTALES</b>   | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>0</b> |
| <i>Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A</i>              |          |          |          |
| <i>Elaborado por: Los autores</i>                        |          |          |          |

#### Matriz De Ponderación De Impactos De Las Debilidades

TABLA N° 4

| DEBILIDADES   | IMPACTOS |          |          |
|---|----------|----------|----------|
|   | ALTO     | MEDIO    | BAJO     |
|   | 5        | 3        | 1        |
| 1. Procesos y sistemas administrativos para alcanzar los objetivos. | X        |          |          |
| 2. Escasa maquinaria para cubrir la demanda.                        | X        |          |          |
| 3. Necesidad de una mayor fuerza de ventas.                         |          | X        |          |
| 4. Aún no existe un plan detallado.                                 |          | X        |          |
| 5. Altos costos de producción.                                      | X        |          |          |
| 6. Falta de Control Interno.  |          | X        |          |
| 7. Falta de capacitación.   | X        |          |          |
| <b>TOTALES</b>  | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>0</b> |
| <i>Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A</i>                         |          |          |          |
| <i>Elaborado por: Los autores</i>                                   |          |          |          |

## Matriz De Ponderación De Impactos De Las Oportunidades

TABLA N° 5

| OPORTUNIDADES   | IMPACTOS |          |          |
|---|----------|----------|----------|
|   | ALTO     | MEDIO    | BAJO     |
|   | 5        | 3        | 1        |
| 1. Los clientes finales responden ante nuevas ideas                         |          | X        |          |
| 2. Posibilidad de Exportación.  | X        |          |          |
| 3. Necesidad del producto   | X        |          |          |
| 4. Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores                   |          | X        |          |
| 5. Aumento de la demanda de productos textiles nacionales de buena calidad. |          | X        |          |
| 6. El mercado requiere respuesta ágil                                       |          |          | X        |
| 7. Motivación a favor de la producción nacional                             |          |          | X        |
| <b>TOTALES</b>  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>2</b> |
| <i>Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A</i>                                 |          |          |          |
| <i>Elaborado por: Los autores</i>   |          |          |          |

## Matriz De Ponderación De Impactos De Las Amenazas

TABLA N° 6

| AMENAZAS  | IMPACTOS |          |          |
|---|----------|----------|----------|
|   | ALTO     | MEDIO    | BAJO     |
|   | 5        | 3        | 1        |
| 1. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.  |          | X        |          |
| 2. Acuerdos internacionales entre otros países que vendan a nuestros clientes internacionales.            |          | X        |          |
| 3. Competencia muy agresiva (PRODUCTOS ASIATICOS)   | X        |          |          |
| 4. Cambios en la legislación El sistema económico-político, laboral y jurídico inestable en nuestro país. |          |          | X        |
| 5. Productos Sustitutos.  | X        |          |          |
| 6. Poder adquisitivo de los clientes.   |          | X        |          |
| 7. La demanda del mercado es muy estacional.  |          |          | X        |
| <b>TOTALES</b>  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>2</b> |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*



### 3.5.3.8.3. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS ESTRATÉGICAS: OFENSIVAS, DEFENSIVAS, RESPUESTA Y MEJORAMIENTO

#### Matriz De Áreas De Mejoramiento Estratégico “FO”

TABLA N° 7

| MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO "FO"  |             |  |                             |                        |  |  |                                    |  |                |
|---|-------------|--|-----------------------------|------------------------|--|--|------------------------------------|--|----------------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <b>Ponderación</b><br/>                     Alta = 5<br/>                     Media = 3<br/>                     Baja = 1                 </div> | OPORTUNIDAD | Los clientes finales responden ante nuevas ideas | Posibilidad de Exportación. | Necesidad del producto | Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores | Aumento de la demanda de productos textiles nacionales de buena calidad. | El mercado requiere respuesta ágil | Motivación a favor de la producción nacional | PROMEDIO TOTAL |
|   | FORTALEZAS  | O1   | O2                          | O3                     | O4   | O5   | O6                                 | O7   | PROMEDIO TOTAL |
| Experiencia de los recursos humanos   | F1          | 3  | 3                           | 5                      | 1  | 3  | 3                                  | 3  | 21             |
| Recursos financieros  | F2          | 3  | 5                           | 3                      | 1  | 5  | 3                                  | 3  | 23             |
| Características del producto que se oferta  | F3          | 3  | 5                           | 5                      | 3  | 3  | 3                                  | 3  | 25             |
| Economías de escala.  | F4          | 5  | 3                           | 5                      | 3  | 3  | 1                                  | 1  | 21             |
| Capacidad de entrega directa  | F5          | 5  | 5                           | 3                      | 1  | 3  | 1                                  | 3  | 21             |
| Liquidez  | F6          | 3  | 5                           | 5                      | 3  | 1  | 1                                  | 3  | 21             |
| Control y dirección sobre las ventas al cliente final   | F7          | 3  | 5                           | 3                      | 1  | 3  | 3                                  | 3  | 21             |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>   |             | <b>25</b>  | <b>31</b>                   | <b>29</b>              | <b>13</b>  | <b>21</b>  | <b>15</b>                          | <b>19</b>                                    | <b>153</b>     |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

En la matriz FO el resultado nos indica que existe una probabilidad del 62.45% para que a través de la maximización de las fortalezas se pueda aprovechar las oportunidades.

TABLA N° 8

| <b>MATRIZ DE RESUMEN DE AREAS OFENSIVAS ESTRATEGICAS " FO"</b>              |
|---|
| 1. Posibilidad de Exportación.  |
| 2. Necesidad del producto   |
| 3. Los clientes finales responden ante nuevas ideas                         |
| 4. Aumento de la demanda de productos textiles nacionales de buena calidad. |
| 5. Motivación a favor de la producción nacional                             |
| 6. El mercado requiere respuesta ágil                                       |
| 7. Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores                   |

**Fuente:** LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A

**Elaborado por:** Los autores

Para la elaboración de la matriz de áreas de mejoramiento estratégico (fortalezas y oportunidades) se ha elegido en orden las variables, las mismas que han adoptado una valoración unitaria relativa a cada factor clave de impacto de acuerdo a su jerarquía tomando aquellas cuyo puntaje ha sido más significativo que otros que por su preponderancia como factor de éxito.

## Matriz De Áreas De Defensa Estratégica “DA”

TASA N° 9

| MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS O DE VULNERABILIDAD “DA”  |             |   |   |  |  |                       |                                    |   |                |
|---|-------------|---|---|--|--|-----------------------|------------------------------------|---|----------------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <b>Ponderación</b><br/>                     Alta = 5<br/>                     Media = 3<br/>                     Baja = 1                 </div> | AMENAZAS    | Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. | Acuerdos internacionales entre otros países que vendan a nuestros clientes internacionales. | Competencia muy agresiva (PRODUCTOS ASIATICOS) | Cambios en la legislación El sistema económico-político, laboral y jurídico inestable en nuestro país. | Productos Sustitutos. | Poder adquisitivo de los clientes. | La demanda del mercado es muy estacional. | PROMEDIO TOTAL |
|   | DEBILIDADES | A1  | A2  | A3   | A4   | A5                    | A6                                 | A7  |                |
| Procesos y sistemas administrativos para alcanzar los objetivos.  | D1          | 5   | 5   | 3  | 1  | 5                     | 3                                  | 1   | 23             |
| Escasa maquinaria para cubrir la demanda.   | D2          | 5   | 3   | 5  | 3  | 5                     | 3                                  | 1   | 25             |
| Necesidad de una mayor fuerza de ventas.  | D3          | 3   | 3   | 5  | 3  | 5                     | 5                                  | 3   | 27             |
| Aún no existe un plan detallado.  | D4          | 5   | 3   | 5  | 3  | 5                     | 3                                  | 3   | 27             |
| Altos costos de producción.   | D5          | 5   | 3   | 5  | 3  | 5                     | 3                                  | 3   | 27             |
| Falta de Control Interno.   | D6          | 5   | 3   | 5  | 3  | 5                     | 3                                  | 5   | 29             |
| Falta de capacitación.  | D7          | 5   | 1   | 3  | 1  | 3                     | 1                                  | 3   | 17             |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>   |             | <b>33</b>   | <b>21</b>   | <b>31</b>                                      | <b>17</b>  | <b>33</b>             | <b>21</b>                          | <b>19</b>                                 | <b>175</b>     |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

El resultado nos indica que existe una probabilidad del 71.43% para que a través de la minimización de las debilidades se pueda evitar las amenazas.

TABLA N° 10

| <b>MATRIZ DE RESUMEN DE AREA DE DEFENSA ESTRATEGICA "DA"</b>  |
|---|
| 1. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.  |
| 2. Productos Sustitutos.  |
| 3. Competencia muy agresiva (PRODUCTOS ASIATICOS)   |
| 4. Acuerdos internacionales entre otros países que vendan a nuestros clientes internacionales.            |
| 5. Poder adquisitivo de los clientes.   |
| 6. La demanda del mercado es muy estacional.  |
| 7. Cambios en la legislación El sistema económico-político, laboral y jurídico inestable en nuestro país. |

***Fuente:*** LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A

***Elaborado por:*** Los autores

Para elaborar la matriz de defensa estratégica DA (debilidades y amenazas), se han elegido en orden las variables las mismas que han recibido una valoración unitaria relativa a cada factor clave de impacto de acuerdo a su jerarquía tomado aquellas cuyo puntaje ha sido más significativo que otras por su influencia como agentes desfavorables tanto para la industria textilera como para la internacional.

## MATRIZ DE RESPUESTA ESTRÁTEGICA “FA”

TABLA N° 11

| MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA "FA"   |                   |   |   |  |   |                       |                                    |   |                       |
|---|-------------------|---|---|--|---|-----------------------|------------------------------------|---|-----------------------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>Ponderación</b><br/>                     Alta = 5<br/>                     Media = 3<br/>                     Baja = 1                 </div> | <b>AMENAZAS</b>   | Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. | Acuerdos internacionales entre otros países que vendan a nuestros clientes internacionales. | Competencia muy agresiva (PRODUCTOS ASIATICOS) | Cambios en la legislación El sistema económico-político, laboral y jurídico | Productos Sustitutos. | Poder adquisitivo de los clientes. | La demanda del mercado es muy estacional. | <b>PROMEDIO TOTAL</b> |
|   | <b>FORTALEZAS</b> | <b>A1</b>   | <b>A2</b>   | <b>A3</b>                                      | <b>A4</b>   | <b>A5</b>             | <b>A6</b>                          | <b>A7</b>                                 |                       |
| Experiencia de los recursos humanos   | <b>F1</b>         | 5   | 3   | 5  | 1   | 3                     | 1                                  | 1   | <b>19</b>             |
| Recursos financieros  | <b>F2</b>         | 3   | 1   | 3  | 1   | 3                     | 1                                  | 1   | <b>13</b>             |
| Características del producto que se oferta  | <b>F3</b>         | 3   | 5   | 5  | 3   | 5                     | 3                                  | 1   | <b>25</b>             |
| Economías de escala.  | <b>F4</b>         | 5   | 3   | 5  | 1   | 5                     | 3                                  | 1   | <b>23</b>             |
| Capacidad de entrega directa  | <b>F5</b>         | 3   | 1   | 5  | 3   | 5                     | 3                                  | 1   | <b>21</b>             |
| Liquidez  | <b>F6</b>         | 5   | 1   | 3  | 1   | 3                     | 3                                  | 1   | <b>17</b>             |
| Control y dirección sobre las ventas al cliente final   | <b>F7</b>         | 3   | 1   | 3  | 1   | 3                     | 3                                  | 3   | <b>17</b>             |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>   |                   | <b>27</b>   | <b>15</b>   | <b>29</b>                                      | <b>11</b>   | <b>27</b>             | <b>17</b>                          | <b>9</b>                                  | <b>135</b>            |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

En la matriz FA el resultado nos indica que existe una probabilidad del 55.10% para que a través de la maximización de las fortalezas se pueda minimizar las amenazas.

TABLA N° 12

| <b>MATRIZ DE RESUMEN DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA "FA"</b> |
|---|
| Características del producto que se oferta                      |
| Economías de escala.  |
| Capacidad de entrega directa                                    |
| Experiencia de los recursos humanos                             |
| Liquidez  |
| Control y dirección sobre las ventas al cliente final           |
| Recursos financieros  |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

Para elaborar la matriz de respuesta estratégica FA (fortalezas y oportunidades), se han elegido en orden las variables las mismas que han recibido una valoración unitaria relativa a cada factor clave de impacto de acuerdo a su jerarquía tomado aquellas cuyo puntaje ha sido más significativo que otras por su influencia como agentes favorables tanto para la industria textilera como para la internacional.

## Matriz De Áreas De Mejoramiento Estratégico “DO”

TABLA N° 13

| MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO "DO"  |                    |  |                             |                        |  |  |                                    |  |                       |
|---|--------------------|--|-----------------------------|------------------------|--|--|------------------------------------|--|-----------------------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <b>Ponderación</b><br/>                     Alta = 5<br/>                     Media = 3<br/>                     Baja = 1                 </div> |                    | Los clientes finales responden ante nuevas ideas | Posibilidad de Exportación. | Necesidad del producto | Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores | Aumento de la demanda de productos textiles nacionales de buena calidad. | El mercado requiere respuesta ágil | Motivación a favor de la producción nacional | <b>PROMEDIO TOTAL</b> |
|   | <b>OPORTUNIDAD</b> | <b>O1</b>  | <b>O2</b>                   | <b>O3</b>              | <b>O4</b>  | <b>O5</b>  | <b>O6</b>                          | <b>O7</b>                                    |                       |
| <b>DEBILIDADES</b>  |                    |  |                             |                        |  |  |                                    |  |                       |
| Procesos y sistemas administrativos para alcanzar los objetivos.  | <b>D1</b>          | 5  | 5                           | 5                      | 1  | 5  | 5                                  | 3  | <b>29</b>             |
| Escasa maquinaria para cubrir la demanda.   | <b>D2</b>          | 3  | 5                           | 5                      | 1  | 3  | 5                                  | 3  | <b>25</b>             |
| Necesidad de una mayor fuerza de ventas.  | <b>D3</b>          | 3  | 5                           | 5                      | 3  | 5  | 5                                  | 3  | <b>29</b>             |
| Aún no existe un plan detallado.  | <b>D4</b>          | 5  | 5                           | 5                      | 3  | 3  | 3                                  | 3  | <b>27</b>             |
| Altos costos de producción.   | <b>D5</b>          | 3  | 1                           | 5                      | 1  | 1  | 3                                  | 1  | <b>15</b>             |
| Falta de Control Interno.   | <b>D6</b>          | 5  | 5                           | 5                      | 3  | 3  | 5                                  | 3  | <b>29</b>             |
| Falta de capacitación.  | <b>D7</b>          | 5  | 3                           | 5                      | 1  | 3  | 3                                  | 5  | <b>25</b>             |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>   |                    | <b>29</b>  | <b>29</b>                   | <b>35</b>              | <b>13</b>  | <b>23</b>  | <b>29</b>                          | <b>21</b>                                    | <b>179</b>            |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

En la matriz DO el resultado nos indica que existe una probabilidad del 73.06% para que a través de la minimización de las debilidades se pueda aprovechar las oportunidades.

TABLA N° 14

| <b>MATRIZ DE RESUMEN DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO "DO"</b> |
|--|
| Procesos y sistemas administrativos para alcanzar los objetivos.   |
| Necesidad de una mayor fuerza de ventas.                           |
| Falta de Control Interno.  |
| Aún no existe un plan detallado.                                   |
| Escasa maquinaria para cubrir la demanda.                          |
| Falta de capacitación.   |
| Altos costos de producción.  |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

Para elaborar la matriz de áreas de mejoramiento estratégico DO (debilidades y oportunidades), se han elegido en orden las variables las mismas que han recibido una valoración unitaria relativa a cada factor clave de impacto de acuerdo a su jerarquía tomado aquellas cuyo puntaje ha sido más significativo que otras y que requieren el aprovechamiento y mejoramiento estratégico en LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.

#### MATRIZ RESUMEN

TABLA N° 15

|                      | <b>FORTALEZAS</b> | <b>DEBILIDADES</b> |
|----------------------|-------------------|--------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b> | 62.45%            | 73.06%             |
| <b>AMENAZAS</b>      | 55.10%            | 71.43%             |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*



### 3.5.3.8.4. MATRIZ DE RESUMEN ESTRATEGICO

TABLA N° 16

| <b>MATRIZ DE RESUMEN ESTRATEGICO</b>                                     |  |
|--|--|
| <b>"FO"</b>  | <b>"FA"</b>  |
| Posibilidad de Exportación.  | Características del producto que se oferta   |
| Necesidad del producto   | Economías de escala.   |
| Los clientes finales responden ante nuevas ideas                         | Capacidad de entrega directa   |
| Aumento de la demanda de productos textiles nacionales de buena calidad. | Experiencia de los recursos humanos  |
| Motivación a favor de la producción nacional                             | Liquidez   |
| El mercado requiere respuesta ágil                                       | Control y dirección sobre las ventas al cliente final  |
| Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores                   | Recursos financieros   |
| <b>"DO"</b>  | <b>"DA"</b>  |
| Procesos y sistemas administrativos para alcanzar los objetivos.         | Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.  |
| Necesidad de una mayor fuerza de ventas.                                 | Productos Sustitutos.  |
| Falta de Control Interno.  | Competencia muy agresiva (PRODUCTOS ASIATICOS)   |
| Aún no existe un plan detallado.   | Acuerdos internacionales entre otros países que vendan a nuestros clientes internacionales.            |
| Escasa maquinaria para cubrir la demanda.                                | Poder adquisitivo de los clientes.   |
| Falta de capacitación.   | La demanda del mercado es muy estacional.  |
| Altos costos de producción.  | Cambios en la legislación El sistema económico-político, laboral y jurídico inestable en nuestro país. |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

**3.5.3.8.5. Determinación De Acciones Estratégicas De Desarrollo**

| TABLA N° 17  |  | <b>OPORTUNIDADES</b>                   | <b>AMENAZAS</b>                                      |
|--|--|--|--|
|  |  | <b>MATRIZ DE ACCIONES ESTRATEGICAS</b> | O1. Los clientes finales responden ante nuevas ideas |
| O2. Posibilidad de Exportación.  | A2. Acuerdos internacionales entre otros países que vendan a nuestros clientes internacionales.            |  |  |
| O3. Necesidad del producto   | A3. Competencia muy agresiva (PRODUCTOS ASIATICOS)   |  |  |
| O4. Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores                   | A4. Cambios en la legislación El sistema económico-político, laboral y jurídico inestable en nuestro país. |  |  |
| O5. Aumento de la demanda de productos textiles nacionales de buena calidad. | A5. Productos Sustitutos.  |  |  |
| O6. El mercado requiere respuesta ágil                                       | A6. Poder adquisitivo de los clientes.   |  |  |
| O7. Motivación a favor de la producción nacional                             | A7. La demanda del mercado es muy estacional.  |  |  |

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>ESTRATEGIA “FO”</b>  | <b>ESTRATEGIA “FA”</b>   |
|---|---|--|
| F1. Experiencia de los recursos humanos                   | 1. Capacitar al personal y mejorar procesos a fin que el cliente final este satisfecho (F1, F7, O1).      | 1. Mejorar la calidad de la tela mediante la implementación de maquinaria de punta (F2, F3, A3, A5).                 |
| F2. Recursos financieros                                  | 2. Aumentar las ventas al sector exterior por medio de promociones y visitas a los clientes (F2, F7, O2). | 2. Realizar acuerdos a largo plazo con el Gobierno del país (F2 F4, A1, A2, A4).                                     |
| F3. Características del producto que se oferta            | 3. Tener mayor gama de alternativas en los productor ofertados (F3, O4, O3).                              | 3. Llegar de mejor manera y rápida al cliente (F5, A6).  |
| F4. Economías de escala.                                  | 4. Establecer precios competitivos de los productos bajando costos (F4, O2, O4).                          | 4. Desarrollar campañas publicitarias de promociones, descuentos (F2, A6).   |
| F5. Capacidad de entrega directa                          | 5. Liderar en diferenciación de productos a partir de la calidad de los mismos (F5, O5).                  | 5. Tener un mejor plan de auditoría tanto interna como externa para determinar saldos de nuestros clientes (F7, A6). |
| F6. Liquidez  | 6. Realizar negociaciones con los proveedores para descuentos por pronto pago (F6, O6).                   | 6. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad (F7, A6, A7)                                  |
| F7. Control y dirección sobre las ventas al cliente final | 7. Realizar programas de incentivos para los ejecutivos (F7, O7)  | 7. Preparar estrategias de mercado para impulsar la participación de la empresa (F6,F2, A3, A1)                      |

| <b>DEBILIDADES</b>   | <b>ESTRATEGIAS “DO”</b>   | <b>ESTRATEGIAS “DA”</b>   |
|--|---|---|
| D1. Procesos y sistemas administrativos para alcanzar los objetivos. | 1. Desarrollar buenas relaciones comerciales y de seguimiento con el cliente (D1, D3, O1).                            | 1. Realizar un plan estratégico a la empresa con el fin de delimitar los procesos (D1, A1, A3).         |
| D2. Escasa maquinaria para cubrir la demanda.                        | 2. Invertir en nueva maquinaria con el fin de realizar más exportaciones del producto (D2, O2, O5).                   | 2. Incorporar una estrategia de venta para los países con convenios internacionales (D2, D3, A2).       |
| D3. Necesidad de una mayor fuerza de ventas.                         | 3. Dar capacitación al personal de ventas, el cual se especialice en la atención del cliente (D7, O1).                | 3. Mejores beneficios a nuestros clientes del exterior por la adquisición de nuestro producto (D4, A6). |
| D4. Aún no existe un plan detallado.                                 | 4. Determinar un plan estratégico para alcanzar una mejora para alcanzar los objetivos trazados (D4, D6, O2, 03, 06). | 4. Reducir costos a fin de abaratar precios de venta (D5, A3, A6).                                      |
| D5. Altos costos de producción.                                      | 5. Reducir procesos que son innecesarios, con el fin de abaratar costos (D5, O5).                                     | 5. Estudiar mejores economías para mejorar el clima laboral (D1, D7, A4)                                |
| D6. Falta de Control Interno.  | 6. Tener un plan de compras con el fin de tener unos beneficios con los proveedores (D7, O7).                         | 6. Desarrollar promociones de precios bajos y liquidación en forma continua. (D3, D7 ,A3, A6)           |
| D7. Falta de capacitación.   | 7. Aprovechar la asociación con socios internacionales para capacitar al personal (D7, O2, O3)                        | 7. Implementar sistemas de ventas para dar rotación a nuestros productos (D5, A5, A7)                   |

**Fuente:** LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A

**Elaborado por:** Los autores

### **3.5.3.8.6. Análisis De Las Alternativas**

#### **Acciones Estratégicas “FO”**

A cualquier empresa le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, no es así la excepción LA INTERNACIONAL, es por ello que en el presente texto planteamos las estrategias que nos ayudarán a mejorar cada proceso que nos permita aumentar, promocionar y mejorar la calidad de nuestros productos, dejando de lado comportamientos mecánicos para llegar a la situación donde podamos trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades, y de existir debilidades, estar preparados para superarlas y convertirlas en fortalezas, o cuando se tenga que encarar amenazas poder sobrellevarlas y encaminarnos hacia nuevas oportunidades.

Luego de haber realizado el análisis correspondiente las estrategias para LA INTERNACIONAL son:

1. Capacitar al personal y mejorar procesos a fin que el cliente final este satisfecho (F1, F7, O1).
2. Aumentar las ventas al sector exterior por medio de promociones y visitas a los clientes (F2, F7, O2).
3. Tener mayor gama de alternativas en los productos ofertados (F3, O4, O3).
4. Establecer precios competitivos de los productos bajando costos (F4, O2, O4).
5. Liderar en diferenciación de productos a partir de la calidad de los mismos (F5, O5).
6. Realizar negociaciones con los proveedores para descuentos por pronto pago (F6, O6).
7. Realizar programas de incentivos para los ejecutivos (F7, O7)

#### **Acciones Estratégicas “FA”**

Para la elaboración de las estrategias en LA INTERNACIONAL, la estrategia FA está basada en las fortalezas de la empresa que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que la empresa por tener estabilidad económica tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de la empresa deben ser usadas con mucho cuidado y discreción para obtener los resultados esperados.

Las estrategias que hemos definido para LA INTERNACIONAL de acuerdo a sus requerimientos son:

1. Mejorar la calidad de la tela mediante la implementación de maquinaria de punta (F2, F3, A3, A5).
2. Realizar acuerdos a largo plazo con el Gobierno del país (F2 F4, A1, A2, A4).
3. Llegar de mejor manera y rápida al cliente (F5, A6).
4. Desarrollar campañas publicitarias de promociones, descuentos (F2, A6).
5. Tener un mejor plan de auditoría tanto interna como externa para determinar saldos de nuestros clientes (F7, A6).
6. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad (F7, A6, A7)
7. Preparar estrategias de mercado para impulsar la participación de la empresa (F6,F2, A3, A1)

### **Acciones Estratégicas “DO”**

Para la acción estratégica DO buscamos minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. En LA INTERNACIONAL podemos identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que nos eviten aprovechar las ventajas del mercado. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

Las estrategias que sugerimos para LA INTERNACIONAL son:

1. Desarrollar buenas relaciones comerciales y de seguimiento con el cliente (D1, D3, O1).
2. Invertir en nueva maquinaria con el fin de realizar más exportaciones del producto (D2, O2, O5).
3. Dar capacitación al personal de ventas, el cual se especialice en la atención del cliente (D7, O1).
4. Determinar un plan estratégico para alcanzar una mejora y lograr los objetivos trazados (D4, D6, O2, 03, 06).
5. Reducir procesos que son innecesarios, con el fin de abaratar costos (D5, O5).
6. Tener un plan de compras con el fin de tener unos beneficios con los proveedores (D7, O7).
7. Aprovechar la asociación con socios internacionales para capacitar al personal (D7, O2, O3)

### **Acciones Estratégicas “DA”**

En general, el objetivo de la estrategia DA recae en el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Si la empresa estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Sin embargo existen otras alternativas tales como, que la empresa podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas.

Para LA INTERNACIONAL las estrategias DA son:

1. Realizar un plan estratégico a la empresa con el fin de delimitar los procesos deficientes. (D1, A1, A3).
2. Incorporar una estrategia de venta para los países con convenios internacionales (D2, D3, A2).
3. Mejores beneficios a nuestros clientes del exterior por la adquisición de nuestro producto (D4, A6).
4. Reducir costos a fin de abaratar precios de venta (D5, A3, A6).
5. Estudiar mejores economías para mejorar el clima laboral (D1, D7, A4)
6. Desarrollar promociones de precios bajos y liquidación en forma continua. (D3, D7 ,A3, A6)
7. Implementar sistemas de ventas para dar rotación a nuestros productos (D5, A5, A7)

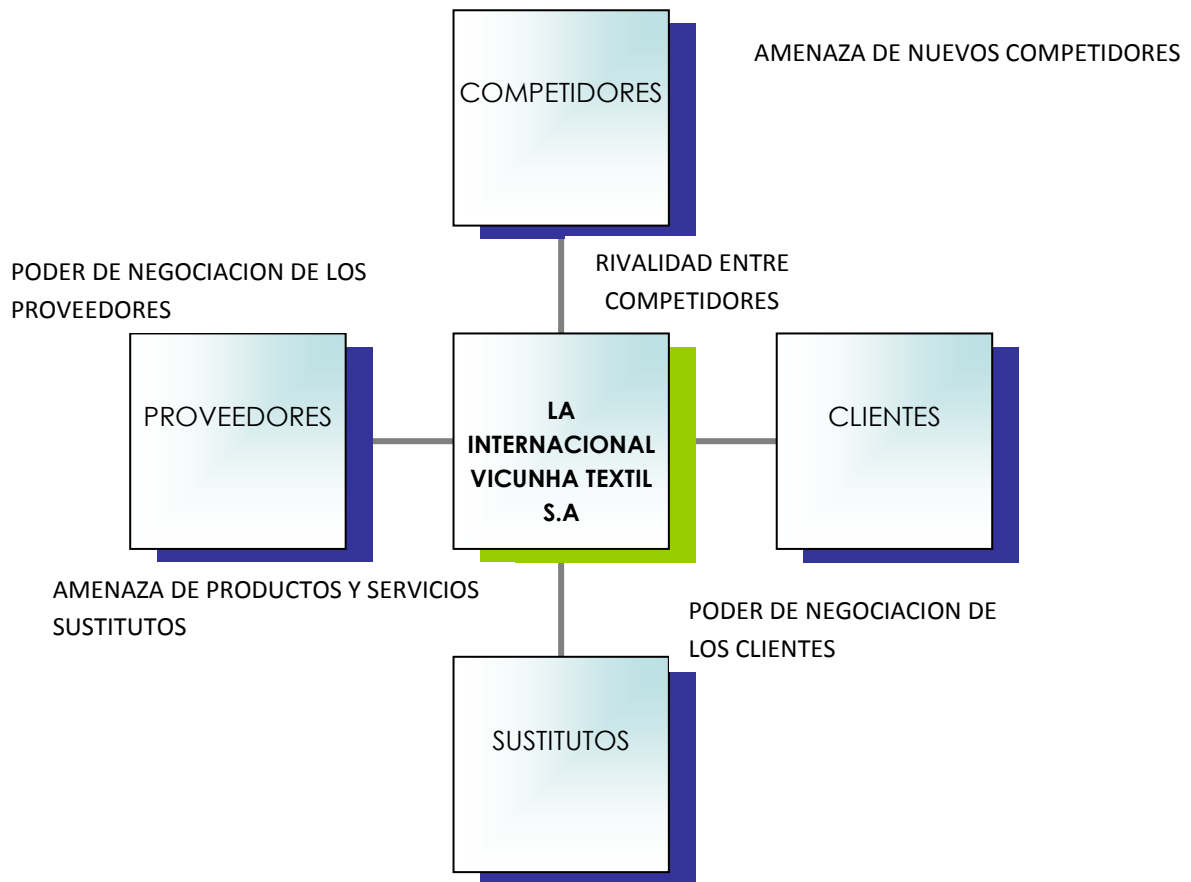
### **3.5.3.9. Análisis Mediante Las Cinco Fuerzas De Porter**



El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia entre empresas.

GRAFICO N° 23



### 3.5.3.9.1. Rivalidad Entre Competidores

Es cuando las Empresas que compiten directamente en una misma industria, ofrecen el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de estos, se vayan igualando el tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios etc.

El Análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

En el caso de la Internacional por un lado existe un número significativo de empresas extranjeras que ofrecen el mismo producto pero por otra parte LA INTERNACIONAL brinda un servicio, que es la



entrega a domicilio que no realizan muchas empresas por el volumen de ventas. Aun así la competencia es alta. La principal competidora de LA INTERNACIONAL son las empresas asiáticas que como vemos han invadido el mercado ecuatoriano con varios de sus productos a precios más bajos pero la calidad también es inferior, lo que beneficia a LA INTERNACIONAL.

#### **3.5.3.9.2. Amenaza De Nuevos Competidores**

Es la entrada potencial de Empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria esta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, entre otros. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, o en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

Para LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A la amenaza de nuevos competidores es baja debido a las condiciones económicas y políticas nacionales que muchas ocasiones limitan a que empresas extranjeras deseen invertir en nuestro país, como habíamos mencionado la competencia más fuerte de la internacional son empresas extrajeras en su mayoría asiáticas.

#### **3.5.3.9.3. Amenaza De Productos Sustitutos**

Es la entrada potencial de Empresas que vendan productos sustitutos o nos permitan competir con ellas, alternativos a los de la industria.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

El análisis de la amenaza del ingreso del producto sustituto, permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

En el caso de LA INTERNACIONAL existen empresas que ofrecen otro tipo de telas diferentes de la tela índigo jean que oferta la empresa que pueden ser sustitutos y que suponen una fuerte competencia como por ejemplo las empresas distribuidoras de telas gabardinas.

#### **3.5.3.9.4. Poder De Negociación Con Los Proveedores**

Es la capacidad de la negociación con que cuentan los proveedores. Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de la negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas etc.

El análisis nos permite diseñar distintas estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores, así como estrategias que nos permitan adquirirlos o no tener un mayor control sobre ellos.

Para nuestra empresa los proveedores tienen un bajo poder de negociación puesto que el número de proveedores que pueden vender a LA INTERNACIONAL los productos y servicios involucrados en la producción de la tela es alto y estos productos no están diferenciados. Esto beneficia a LA INTERNACIONAL que puede conseguir los productos que necesita a un costo más bajo, créditos más amplios, descuentos etc.

#### **3.5.9.4. Poder De Negociación Con Los Clientes**

Mientras menor cantidad de compradores exista, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, estos pueden reclamar precios más bajos.

La cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escases del producto, la especialización del producto etc.

Este tipo de fuerza nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de estos.

Para nuestro análisis en LA INTERNACIONAL el poder de negociación de los clientes es medio ya que por un lado, el producto que ofrece nuestra empresa lo pueden obtener con nuestros mayores competidores distribuidores de productos asiáticos a precios más bajos, y por otro lado la calidad de esos productos es también inferior, lo que representa una ventaja para la INTERNACIONAL al ser el único distribuidor ecuatoriano a nivel nacional caracterizado por la calidad de sus productos.

### 3.5.3.9.5. MATRICES DE ANALISIS MEDIANTE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

TABLA N° 18

| <b>1.- AMENAZAS DE POSIBLES ENTRANTES</b>                                  |               |              |               |
|--|---------------|--------------|---------------|
|  | <b>SI (+)</b> | <b>MEDIO</b> | <b>NO (-)</b> |
| Las grandes empresas tienen ventaja en costo o desempeño?                  | 1             |              |               |
| Existen identidades establecidas de marca en su industria?                 |               |              | 1             |
| Sus clientes incurren en costos significativos si cambian de proveedores?  |               | 1            |               |
| Es necesario de mucho capital para entrar en la industria?                 | 1             |              |               |
| Hay dificultad en el acceso a canales de distribución?                     |               |              | 1             |
| Existe curva de aprendizaje?   | 1             |              |               |
| Existe dificultad en acceder a gente capacitada, materiales o insumos?     |               |              | 1             |
| Su producto cuenta con características únicas que le den costos más bajos? |               | 1            |               |
| <b>TOTAL</b>   | <b>3</b>      | <b>2</b>     | <b>3</b>      |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

TABLA N° 19

| <b>2.- PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES</b>                                    |               |              |               |
|--|---------------|--------------|---------------|
|  | <b>SI (+)</b> | <b>MEDIO</b> | <b>NO (-)</b> |
| Existe una gran cantidad de compradores relativa al número de empresas distribuidoras? |               |              | 1             |
| Tiene una gran cantidad de clientes cada uno con compras relativamente pequeñas?       |               | 1            |               |
| El cliente hace frente a un costo significativo si cambia de proveedor?                | 1             |              |               |
| El comprador necesita mucha información importante?                                    |               |              | 1             |
| Puede el cliente integrarse hacia atrás?   |               |              | 1             |
| Sus clientes no son muy sensibles al precio?   |               | 1            |               |
| Su producto es único en un cierto grado?   |               | 1            |               |
| Son los negocios de sus clientes lucrativos?   | 1             |              |               |
| <b>TOTAL</b>   | <b>2</b>      | <b>3</b>     | <b>3</b>      |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

TABLA N° 20

| <b>3.- AMENAZA DE POSIBLES SUSTITUTOS</b>  |               |              |               |
|--|---------------|--------------|---------------|
|  | <b>SI (+)</b> | <b>MEDIO</b> | <b>NO (-)</b> |
| Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo? | 1             |              |               |
| El cliente incurre en costos al cambiar a un sustituto?                          | 1             |              |               |
| Su cliente no tiene un sustituto verdadero?                                      | 1             |              |               |
| No es probable que su cliente cambie a un sustituto?                             |               | 1            |               |
| <b>TOTAL</b>   | <b>3</b>      | <b>1</b>     | <b>0</b>      |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

TABLA N° 21

| <b>4.- PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</b>                     |               |              |               |
|--|---------------|--------------|---------------|
|  | <b>SI (+)</b> | <b>MEDIO</b> | <b>NO (-)</b> |
| Mis insumos son estándares más que únicos y diferenciados?             | 1             |              |               |
| Es barato y rápido cambiar entre proveedores?                          |               | 1            |               |
| Mis proveedores encuentran difícil entrar a mi negocio?                |               |              | 1             |
| Puedo cambiar mis insumos realmente?                                   |               | 1            |               |
| Tengo muchos proveedores potenciales?                                  | 1             |              |               |
| Mi negocio es importante para mis proveedores?                         | 1             |              |               |
| Mis costos de insumo no tienen mayor influencia en mis costos totales? |               | 1            |               |
| <b>TOTAL</b>   | <b>2</b>      | <b>3</b>     | <b>3</b>      |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

TABLA N° 22

| <b>5.- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>   |               |              |               |
|--|---------------|--------------|---------------|
|  | <b>SI (+)</b> | <b>MEDIO</b> | <b>NO (-)</b> |
| La industria está creciendo rápidamente?   |               | 1            |               |
| Los costos fijos son una porción relativa baja del costo total?  |               | 1            |               |
| Hay diferencias significativas del producto entre los competidores?                                    |               | 1            |               |
| Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto?                          |               | 1            |               |
| No es difícil salir de la industria porque hay habilidades especializadas, o contratos de largo plazo? |               |              | 1             |
| Mis clientes incurren en un gasto significativo al cambiar de competidor?                              |               |              | 1             |
| Mi producto cuenta los costos elevados que disminuye las ganancias de mis clientes?                    |               |              | 1             |
| Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa.                          |               |              | 1             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>0</b>      | <b>4</b>     | <b>4</b>      |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

TABLA N° 23

| <b>EVALUACION GLOBAL DE LA INTERNACIONAL</b>  |                  |                 |                     |
|---|------------------|-----------------|---------------------|
|   | <b>FAVORABLE</b> | <b>MODERADO</b> | <b>DESFAVORABLE</b> |
| 1.- Amenazas De Posibles Entrantes  | 3                | 2               | 3                   |
| 2.- Poder De Negociación De Los Consumidores  | 2                | 3               | 3                   |
| 3.- Amenaza De Posibles Sustitutos  | 3                | 1               | 0                   |
| 4.- Poder De Negociación De Los Proveedores   | 2                | 3               | 3                   |
| 5.- Rivalidad Entre Competidores Existentes   | 0                | 4               | 4                   |
| <b>TOTAL</b>  | <b>10</b>        | <b>13</b>       | <b>13</b>           |
| <b>Barreras de entrada altas= + (favorables a la empresa)</b><br><b>Barreras de entrada bajas= - (desfavorables a la empresa)</b> |                  |                 |                     |

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA S.A*

*Elaborado por: Los autores*

### **3.6. CONCLUSIONES:**

1. El diagnóstico situacional planteado en base al análisis interno y externo de la internacional nos ha permitido verificar criterios, evaluar los niveles de impacto tanto en las estrategias ofensivas como defensivas para potenciar las fortalezas y eliminar las debilidades.
2. LA INTERNACIONAL cuenta con espacio físico suficiente para instalar nuevas maquinarias de última tecnología requeridas para disminuir los tiempos en cada uno de los procesos e incrementar los niveles de rentabilidad en la empresa.
3. LA INTERNACIONAL ha destinado un volumen de ventas bajo en comparación al volumen de su producción para la exportación de tela índigo, con la capacidad que cuenta la empresa en todos y cada uno de sus departamentos, podría elevar las ventas al exterior sin descuidar las ventas dentro del país logrando elevar las sus ganancias anuales.
4. LA INTERNACIONAL al ser único productor nacional de tela índigo cuenta con cierta ventaja para cubrir la demanda del mercado ecuatoriano, realizando entregas inmediatas al aprovechar las necesidades del mercado que en ocasiones se presenta esporádicamente y no puede ser cubierta inmediatamente por los proveedores extranjeros.
5. Las estrategias que han sido desarrolladas en base a los objetivos y metas planteadas en LA INTERNACIONAL nos motivarán a estar continuamente evaluando cada plan de acción y decisión a tomar en la empresa y así mantener un proceso de mejoramiento continuo.
6. El recurso humano es un factor de vital importancia en toda empresa, gracias a este recurso se puede alcanzar niveles altos de rendimiento que favorezcan a todos los miembros de la empresa tanto económica como profesionalmente, por ello es indispensable se le brinde todo el conocimiento y motivación necesarios para que pueda desarrollar sus funciones eficaz y eficientemente de acuerdo a las exigencias de la empresa.



## CAPÍTULO IV:

### 4. ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.

Un planteamiento correcto del plan estratégico, nos permitirá implementar las estrategias necesarias que nos permitirán alcanzar los objetivos y metas propuestas, de tal manera que se pueda aprovechar tanto las oportunidades como las fortalezas que tiene la empresa, considerando sus debilidades y amenazas, de esta manera satisfacer las necesidades tanto de los clientes como los dueños de la empresa, para lo cual definiremos la misión, visión, principios y valores.

#### 4.1. MISION

Para la formulación de la misión hemos determinado los siguientes elementos que nos permitirán definirla de la mejor manera.

##### 4.1.1. Formulación De La Misión De La Internacional Vicunha Textil

TABLA N° 24

|   |  |
|---|--|
| Tipo de organización:<br>¿Qué clase de organización somos?        | Fábrica de tela índigo jean  |
| Motivo:<br>¿Para qué nos constituimos                             | Atender los requerimientos y necesidades de los clientes   |
| Productos o servicios:<br>¿Qué ofrecemos?                         | Producción y comercialización de tela índigo   |
| Clientes:<br>¿Qué ofrecemos?                                      | Para pequeños, medianos y grandes comerciantes o distribuidores a nivel nacional e internacional |
| Factor diferenciador:<br>¿Qué nos hará diferentes al resto?       | Calidad e innovación del producto<br>Orientación al cliente<br>Competitivos                      |
| Mercados:<br>¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?            | Mercado local, nacional e internacional.   |
| Recursos:<br>¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones? | Recurso humano calificado<br>Tecnología calificada   |
| Gestión:<br>¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?                | A través de alianzas estratégicas con proveedores extranjeros que presten calidad                |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

#### 4.1.2. Misión Propuesta

“Producir y comercializar tela índigo, a pequeños medianos y grandes comerciantes distribuidores a nivel nacional e internacional, garantizando la calidad e innovación de nuestros productos y la orientación al cliente para diferenciarnos de nuestros competidores. Integrando un equipo moderno y confiable, recurso humano competente para atender los requerimientos y necesidades de nuestros clientes; buscando ser más competitivos mediante alianzas estratégicas con proveedores nacionales y extranjeros”.

#### 4.2. VISION ESTRATEGICA

##### 4.2.1. Formulación De La Visión De La Internacional Vicunha Textil

TABLA N° 25

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| ¿Qué deseamos hacer en el futuro?    | Ser reconocidos como modelo de organización empresarial   |
| ¿Para qué lo haremos?                | Consolidarnos como una empresa líder y ejemplo de buena gestión en la producción de tela índigo |
| ¿A quién deseamos servir?            | Mercado nacional e internacional  |
| ¿En qué tiempo lograremos la visión? | En el 2015  |
| ¿Qué recursos emplearemos?           | Experiencia empresarial<br>Recurso humano calificado<br>Tecnología calificada                   |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

#### 4.2.2. Visión Propuesta

“Ser una empresa líder y competitiva a nivel nacional e internacional reconocida como un modelo de gestión empresarial, para consolidarnos como ejemplo de buena gestión a través de la entrega de productos y servicios de calidad, basados en el profesionalismo, eficiencia y ética de nuestros colaboradores”.

### 4.3. PRINCIPIOS Y VALORES ESTRATEGICOS

#### 4.3.1. Valores

Los valores corporativos se definen como el conjunto de creencias y reglas que regulan la gestión en la empresa. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

##### 4.3.1.1. Formulación De Valores Corporativos De La Internacional Vicunha Textil S.A

TABLA N° 26

| <b>QUE VALORES DEBE REGULAR LA GESTION DE LA INTERNACIONAL?</b> | <b>QUE COMPROMISO DEBE DEFINIR A LOS VALORES?</b>   |
|---|---|
| Lealtad   | Fidelidad y firmeza en los compromisos adquiridos por la empresa                                |
| Transparencia   | Actuar conforme a lo que dictamina la ley   |
| Respeto   | Escuchar y considerar las sugerencias de los empleados y del entorno empresarial                |
| Responsabilidad   | Consecuente con las actuaciones y omisiones como individuos y como organización.                |
| Honestidad  | Actuar con honradez en el ejercicio de cada cargo y en el uso de los recursos organizacionales. |
| Confiabilidad   | Reserva en la información a los que tenga acceso  |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

TABLA N° 27

| <b>MATRIZ AXIOLOGICA DE LOS VALORES</b> |                 |                    |                 |                    |                 |                    |                 |
|---|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| <b>Grupo de Referencia</b>              | <b>Clientes</b> | <b>Accionistas</b> | <b>Personal</b> | <b>Proveedores</b> | <b>Gobierno</b> | <b>Competencia</b> | <b>Sociedad</b> |
| Lealtad                                 |                 | *                  | *               | *                  |                 |                    |                 |
| Transparencia                           | *               | *                  | *               | *                  |                 | *                  |                 |
| Respeto                                 | *               | *                  | *               | *                  | *               | *                  | *               |
| Responsabilidad                         |                 | *                  | *               | *                  |                 |                    | *               |
| Honestidad                              | *               | *                  | *               | *                  |                 | *                  | *               |
| Confiabilidad                           |                 | *                  | *               | *                  |                 |                    | *               |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

### **Lealtad**

En LA INTERNACIONAL, cumplimos los compromisos adquiridos, todos los miembros de la empresa asumirán con fidelidad y firmeza el cumplimiento de cada compromiso adquirido, actuando siempre en bien de la misma.

### **Transparencia**

Comunicamos los resultados de nuestra gestión y estamos dispuestos al libre examen por parte de la comunidad y entidades de control, para lo cual publicamos y entregamos la información solicitada de manera veraz y oportuna. Las actuaciones del personal que labora en la empresa serán claras, sin ocultar o esconder lo que debe ser conocido.

### **Respeto**

Escuchamos y consideramos las sugerencias de nuestros empleados y de la sociedad, con el fin de fortalecer los procesos misionales y de apoyo para mejorar la función empresarial. LA

INTERNACIONAL reconocerá, apreciará, y valorará las cualidades, necesidades y decisiones de cada persona ya sea por su conocimiento o experiencia.

### **Responsabilidad**

Prevenimos y corregimos errores que son consecuencias de nuestras actuaciones y omisiones como individuos y como organización, contribuyendo a un clima laboral óptimo y a la toma adecuada de decisiones. El personal que labora en la empresa debe actuar con un claro concepto del deber, cumpliendo con todos los parámetros y normas establecidas en la empresa.

### **Honestidad**

Utilizamos los recursos exclusivamente para el cumplimiento de nuestra gestión brindando garantía a la sociedad. El personal de la empresa se compromete a actuar con honradez tanto en el ejercicio de su cargo como en el uso de los recursos de la empresa que le son confiados por razón de su función.

### **Confidencialidad**

Guardamos reserva sobre los documentos, hechos e información a los cuales tengamos acceso. Los empleados no revelarán la información que sea de su conocimiento en el ejercicio de sus cargos, excepto en los casos y formas previstas por la ley.

### **4.3.2. Principios**

Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno y garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas

#### 4.3.2.1. Formulación De Principios Corporativos De La Internacional

TABLA N° 28

| <b>QUE PRINCIPIOS DEBE REGULAR LA GESTION DE LA INTERNACIONAL?</b> | <b>QUE DEBE DEFINIR LOS PRINCIPIOS COORPORATIVOS?</b>   |
|--|---|
| Excelencia operacional y financiera                                | Capacidad para producir mediante la utilización óptima de sus recursos.   |
| Enfoque al cliente   | La plena satisfacción de los gustos y necesidades de los clientes.  |
| Agilidad   | evitar la complejidad innecesaria en el diseño, desarrollo e implementación de los procedimientos, procesos y estructuras |
| Buen Ambiente de trabajo   | Promover el bienestar y desarrollo de todos los empleados   |
| Flexibilidad   | Lograr combinar las habilidades y conocimientos de todo el personal.  |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

TABLA N° 29

| <b>MATRIZ AXIOLOGICA DE LOS PRINCIPIOS</b> |                 |                    |                 |                    |                 |                    |                 |
|--|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| <b>Grupos de referencia</b>                | <b>Clientes</b> | <b>Accionistas</b> | <b>Personal</b> | <b>Proveedores</b> | <b>Gobierno</b> | <b>Competencia</b> | <b>Sociedad</b> |
| Enfoque al cliente                         | *               |                    | *               |                    |                 |                    | *               |
| Excelencia operacional y financiera        | *               | *                  | *               | *                  | *               |                    | *               |
| Agilidad                                   | *               | *                  | *               | *                  |                 |                    |                 |
| Buen ambiente de trabajo                   |                 | *                  | *               |                    |                 |                    |                 |
| Flexibilidad                               | *               |                    | *               | *                  |                 |                    |                 |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

### **Enfoque Al Cliente**

Ayuda a fomentar una cultura de excelencia en servicio al cliente, respondiendo de manera ágil y rápida a sus necesidades y expectativas.

### **Excelencia Financiera Y Operacional**

Logra resultados financieros que excedan las expectativas de los asociados, proveedores, clientes y empleados, diseñando e implementando procesos, procedimientos y estructuras administrativas, operacionales y de personal, simples, eficientes y efectivas en costos para usar.

### **Agilidad**

Ayuda a evitar la complejidad innecesaria en el diseño, desarrollo e implementación de los procedimientos, procesos y estructuras, de tal manera que los empleados trabajen en un ambiente simple y eficiente, y por consiguiente, los clientes encuentren en LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A una empresa fácil para hacer negocios.

## **Buen Ambiente De Trabajo**

Brindamos un excelente ambiente de trabajo, promoviendo el bienestar y desarrollo de todos los empleados, el respeto por cada individuo y el trabajo en equipo y apoyo mutuo, para lograr que todos los empleados tengan un óptimo desempeño.

### **4.3.3. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos permiten proporcionar una dirección a la empresa y son la exteriorización de lo que se desea lograr en el plazo establecido a través de su misión. Estos objetivos se proponen en base a las cuatro perspectivas del BSC como se detalla a continuación para LA INTERNACIONAL.

#### **4.3.3.1. Objetivo Financiero**

Conseguir hasta el año 2015 una correcta administración financiera y contable de la empresa, que facilite el desempeño empresarial y permita el control y la correcta inversión del recurso monetario.

#### **4.3.3.2. Objetivo De Clientes**

Mejorar y mantener los niveles de satisfacción de los clientes para el año 2015, con productos acordes a las expectativas y requerimientos de los clientes que permitan la conquista de nuevos mercados.

#### **4.3.3.3. Objetivo De Procesos Internos**

Alcanzar para el 2015 un mejor desempeño en los procesos operativos de la empresa, manteniendo y mejorando tanto los estándares de calidad como la tecnología, con el objeto de proporcionar una satisfacción óptima al consumidor.

#### **4.3.3.4. Objetivo De Aprendizaje Y Crecimiento**

Generar para el 2015 un ambiente que favorezca el desempeño y crecimiento personal, donde desarrollen la iniciativa y creatividad mediante programas motivacionales.

Para cumplir cada uno de los objetivos señalados estableceremos ciertos ejes que direccionarán al cumplimiento satisfactorio de los mismos.

##### **4.3.3.4.1. Ejes estratégicos:**

Los ejes estratégicos son los puntos o áreas principales donde se detectó las falencias que requieren de acciones oportunas por parte de la empresa para minimizar, controlar o corregir dicha falencia detectada.



Establecimiento de ejes estratégicos.

TABLA N° 30

| <b>LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.</b> |   |   |
|---|---|---|
| <b>ESTABLECIMIENTO DE EJES ESTRATEGICOS</b> |   |   |
| <b>N°</b>                                   | <b>NATURALEZA</b>                         |   |
| <b>1</b>                                    | Plan Estratégico                          | Elaborar un Plan Estratégico con la finalidad de conseguir una consistencia directiva a través de la gestión de Objetivos y Estrategias.  |
| <b>2</b>                                    | Control De Gestión                        | Determinar mecanismos de control con la finalidad de monitorear y evaluar la consecución de objetivos y metas.  |
| <b>3</b>                                    | Capacitación Y Gestión Del Talento Humano | Capacitar constantemente al personal de la organización en todas las áreas con la finalidad de optimizar procesos, explotar sus habilidades y mejorar su desempeño.                       |
| <b>4</b>                                    | Comunicación                              | Optimizar la comunicación organizacional tanto interna como externa a través de un sistema de información que garantice el flujo del tiempo de respuesta.                                 |
| <b>5</b>                                    | Mercado                                   | Determinar nuevos segmentos de clientes a través de un estudio de mercado con la finalidad de incrementar y fortalecer las ventas.  |
| <b>6</b>                                    | Tecnología                                | Invertir en nuevas maquinarias a fin de reducir tiempos en cada proceso.  |
| <b>7</b>                                    | Gestión Financiera                        | Crear proyectos de inversión de los recursos financieros de la empresa mediante la evaluación de alternativas en el mercado de capitales con la finalidad de incrementar su rentabilidad. |
| <b>8</b>                                    | Gestión De Clientes                       | Diseñar una base de datos de clientes a fin de consolidar la información para estar más cerca de sus necesidades y conseguir su fidelidad.  |

**4.3.3.4.2. Establecimiento de pre-objetivos:** Los pre-objetivos son la transformación de la conclusión de cada eje estratégico en un objetivo preliminar.

TABLA N° 31

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A |   |   |   |  |                                    |                     |   |
|-------------------------------------|---|---|---|--|------------------------------------|---------------------|---|
| ESTABLECIMIENTO DE PRE-OJETIVOS     |   |   |   |  |                                    |                     |   |
| PERSPERTIVA                         | EJE                                       | FACTOR ESPECIFICO   | FACTOR MEDIBLE  | ASIGNABLE                              | RECURSOS                           | TIEMPO DE EJECUCION | REONSABLE   |
| <b>FORMACION Y DESARROLLO</b>       | Plan Estratégico                          | Desarrollo de un plan estratégico basado en el BSC.   | - Índice de cumplimiento de objetivos<br>- índice de cumplimiento de planes y programas | Proceso de gestión estratégica         | Tecnológicos, financieros, humanos | 4 años              | Gerente general                                   |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>            | Control De Gestión                        | Establecer alianzas estratégicas programas de gestión de procesos, gestión de calidad del producto o servicio.                                    | Alianzas estratégicas   | Proceso de gestión estratégica         | Tecnológicos, financieros, humanos | 1 año               | Gerente general/<br>gerentes de cada departamento |
| <b>FORMACION Y DESARROLLO</b>       | Capacitación Y Gestión Del Talento Humano | Mejorar gestión de talento humano.  | Índice de capacitación índice de satisfacción de los clientes                           | Procesos administrativos               | Tecnológicos, financieros, humanos | 2 años              | Gerente general / departamento administrativo     |
| <b>FORMACION Y DESARROLLO</b>       | Comunicación                              | Mejorar la comunicación interna y externa de la empresa.  | Efectividad en el desarrollo de las actividades   | Procesos administrativos               | Tecnológicos, financieros, humanos | 1 año               | Departamento administrativo / recursos humanos    |
| <b>CLIENTES</b>                     | Mercado                                   | Diseñar un plan de marketing que incremente la satisfacción del cliente para conseguir su fidelidad, y determinar nuevas oportunidades de mercado | Índice de satisfacción del cliente/crecimiento del mercado                              | Procesos de investigación              | Tecnológicos, financieros, humanos | 1 año               | Gerente general / departamento de ventas          |
| <b>FORMACION Y DESARROLLO</b>       | Tecnología                                | Adquisición de maquinaria nueva   | Implementación de nuevas maquinarias con tecnología de punta                            | Procesos de investigación y desarrollo | Tecnológicos, financieros, humanos | 3 años              | Gerente general<br>Dep. de Producción             |
| <b>FINANCIERA</b>                   | Gestión Financiera                        | Incrementar la rentabilidad mejorar la gestión financiera   | Crecimiento de utilidad/ rentabilidad sobre las aportaciones                            | Procesos administrativos y financieros | Tecnológicos, financieros, humanos | 1 año               | Gerente general /departamento contable            |
| <b>CLIENTES</b>                     | Gestión De Clientes                       | Ampliar la cartera de clientes  | Cuota de mercado  | Procesos de gestión estratégica        | Tecnológicos, financieros, humanos | 3 años              | Gerente general<br>Dep. de ventas                 |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

#### 4.3.3.4.3. PRIORIZACION DE LOS OBJETIVOS

| TABLA N° 32 INCIDENCIAS         |   |   | FACTIBILIDAD               |                                 |                                      |       | IMPACTO                         |                    |       |
|---------------------------------|---|---|----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|-------|---------------------------------|--------------------|-------|
| BAJO: 1-4 MEDIO: 5-7 ALTO: 8-10 |   |   | POSIBILIDAD DE INVERSIONES | POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS | POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE | TOTAL | APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISION | ACEPTACION INTERNA | TOTAL |
| PERSPECTIVA                     | EJE                                       | OBJETIVO  | 40%                        | 30%                             | 30%                                  | 100%  | 50%                             | 50%                | 100%  |
| FORMACION Y DESARROLLO          | Plan Estratégico                          | Desarrollar un plan estratégico basado en el BSC para los próximos 4 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan tener a la empresa un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado.  | 9                          | 6                               | 7                                    | 7,33  | 9                               | 9                  | 9,00  |
| FORMACION Y DESARROLLO          | Capacitación Y Gestión Del Talento Humano | Capacitar al personal de la empresa para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades.  | 8                          | 7                               | 7                                    | 7,33  | 9                               | 8                  | 8,50  |
| FORMACION Y DESARROLLO          | Comunicación                              | Establecer durante los próximos 2 años un efectivo sistema de comunicación empresarial que permita difundir la información relacionada a resultados y acciones que permitan el funcionamiento del personal en sus puestos de trabajo así como la consolidación de la imagen empresarial de seriedad y eficiencia. | 8                          | 7                               | 6                                    | 7,00  | 8                               | 9                  | 8,50  |
| FORMACION Y DESARROLLO          | Tecnología                                | Implementar nuevas maquinarias con tecnología de punta, para reducir los procesos y mejorar la calidad de los productos y servicios.  | 8                          | 6                               | 7                                    | 7,00  | 8                               | 9                  | 8,50  |
| PROCESOS INTERNOS               | Control De Gestión                        | Determinar durante los próximos 3 años mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la ejecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar.   | 7                          | 7                               | 6                                    | 6,67  | 9                               | 8                  | 8,50  |
|                                 |   | Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas a la venta de tela índigo.   |                            |                                 |                                      |       |                                 |                    |       |
| CLIENTES                        | Mercado                                   | Aumentar la satisfacción de los clientes entregando productos y servicios con calidad y garantía.   | 7                          | 8                               | 8                                    | 7,67  | 9                               | 8                  | 8,50  |
| CLIENTES                        | Gestión De Clientes                       | Incrementar la cartera de clientes, creando políticas de precios y descuentos   | 6                          | 7                               | 5                                    | 6,00  | 7                               | 8                  | 7,50  |
| FINANCIERA                      | Gestión Financiera                        | Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos 2 años.  | 9                          | 6                               | 7                                    | 7,33  | 8                               | 8                  | 8,00  |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

TABLA N° 33

| LA INTERNACIONA VICUNHA TEXTIL S.A |   |   |       |         |       |
|------------------------------------|---|---|-------|---------|-------|
| TIEMPO DE LOS OBJETIVOS            |   |   | PLAZO |         |       |
| PERSPECTIVA                        | EJE                                       | OBJETIVO  | CORTO | MEDIANO | LARGO |
| <b>FORMACION Y DESARROLLO</b>      | Plan Estratégico                          | Desarrollar un plan estratégico basado en el BSC para los próximos 4 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan tener a la empresa un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado.  |       |         | X     |
| <b>FORMACION Y DESARROLLO</b>      | Capacitación Y Gestión Del Talento Humano | Capacitar al personal de la empresa para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades.  |       | X       |       |
| <b>FORMACION Y DESARROLLO</b>      | Comunicación                              | Establecer durante los próximos 2 años un efectivo sistema de comunicación empresarial que permita difundir la información relacionada a resultados y acciones que permitan el funcionamiento del personal en sus puestos de trabajo así como la consolidación de la imagen empresarial de seriedad y eficiencia. | X     |         |       |
| <b>FORMACION Y DESARROLLO</b>      | Tecnología                                | Implementar nuevas maquinarias con tecnología de punta, para reducir los procesos y mejorar la calidad de los productos y servicios.  |       |         | X     |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>           | Control De Gestión                        | Determinar durante los próximos 3 años mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la ejecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar.   |       | X       |       |
|                                    |   | Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas a la venta de tela índigo.   |       |         |       |
| <b>CLIENTES</b>                    | Mercado                                   | Aumentar la satisfacción de los clientes entregando productos y servicios con calidad y garantía.   |       | X       |       |
| <b>CLIENTES</b>                    | Gestión De Clientes                       | Incrementar la cartera de clientes, creando políticas de precios y descuentos.  |       | X       |       |
| <b>FINANCIERA</b>                  | Gestión Financiera                        | Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos 2 años.  | X     |         |       |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

#### 4.4. Políticas Estratégicas

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de estrategias con su implementación.

#### **4.4.1. Política Estratégica Corporativa**

LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A, realizará investigaciones de mercado periódicas, capacitará constantemente al personal e invertirá en tecnología necesaria para proporcionar calidad en sus productos y servicios.

#### **4.4.2. Políticas Funcionales**

LA INTERNACIONAL utilizará políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones que apoyen la misión, los propósitos u objetivos estratégicos de la empresa.

#### **4.4.3. Políticas De Crédito Y Pago**

- ↳ La forma de pago es por transferencia, por depósito a cuenta, o con cheque.
- ↳ Los cobros a los clientes se lo realizaran de acuerdo a las reglas establecidas para los vendedores.
- ↳ Se solicitara referencias si es un cliente nuevo.
- ↳ No se podrá facturar bajo ninguna circunstancia a clientes que mantengan facturas vencidas y cheques protestados.
- ↳ Si el cliente cancela las facturas vencidas y cheques protestados, se le volverá a vender el producto, pero el pago será al contado, por considerarlo cliente no confiable.
- ↳ En caso de tener cheques protestados el cliente deberá pagar la comisión que el banco cobre por el protesto.
- ↳ El aumento o disminución del cupo, será en base al movimiento del crédito o experiencia con nuestra empresa, tomando en cuenta si está al día con sus pagos.

#### **4.4.4. Políticas De Venta**

Los vendedores realizarán sus ventas de la siguiente forma:

- ↳ Mayoreo.- A través de grandes volúmenes de venta que se establece entre la empresa y los clientes que son los intermediarios.
- ↳ La empresa garantiza la llegada del pedido al cliente con sus respectivas facturas y comprobantes.

- ↳ Los vendedores tienen que tener un conocimiento básico del producto y materiales que utilizan para realizar su actividad.
- ↳ El producto será distribuido por el vendedor, si no existe esta posibilidad será enviado mediante cooperativas de transportes interprovinciales hasta la ciudad de destino para el posterior retiro de los clientes.

#### **4.4.5. Políticas De Administración Del Personal**

- ↳ La empresa suministrará a los empleados del adiestramiento necesario para el manejo de los equipos que utilizan.
- ↳ La empresa proveerá a los empleados del material adecuado para la ejecución de sus actividades.
- ↳ La empresa proporcionará de todos los materiales de seguridad a los empleados para prevenir accidentes.
- ↳ Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- ↳ El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiéndose que nadie puede ser favorecido.
- ↳ La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- ↳ El género no es, bajo ningún motivo, un elemento de discriminación.

#### **4.4.6. Políticas De Marketing**

- ↳ Los vendedores serán los encargados de entregar las promociones que la fábrica implemente.
- ↳ El precio del producto será fijado en torno al costo de elaboración y al margen de beneficio, debido a que es un producto de excelente calidad.
- ↳ La publicidad que se ejecute se lo realizará utilizando los medios más actualizados (Medios de comunicación, internet, etc.)

- ↳ La estrategia de marketing que se utilice son para todos los productos indiferentemente del ciclo de vida del mismo.

#### **4.4.7. Políticas Administrativas**

- ↳ Mantener la excelencia en todo tipo de trabajo.
- ↳ Establecer tiempos de respuesta a todo requerimiento interno o externo.
- ↳ Difundir permanentemente los lineamientos de gestión de la empresa.
- ↳ Realizar evaluaciones periódicas del desempeño en todos los niveles y actividades de la empresa.
- ↳ Mantener una sesión mensual de trabajo a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- ↳ Mantener un sistema de seguimiento de las actividades propuestas y planificadas dentro de la empresa.

#### **4.4.8. Políticas Económicas**

- ↳ Los aportes mensuales de los socios se realizarán hasta el 30 de cada mes, si este cayera fin de semana se abonará el día anterior al fin de semana.
- ↳ Cancelar oportunamente todas las obligaciones con los proveedores.
- ↳ Destinar un porcentaje de las utilidades anuales para capitalizar el patrimonio empresarial.
- ↳ Pagar los sueldos a los empleados puntualmente cada 15 y 30 del mes.

#### **4.4.9. Políticas De Talento Humano**

- ↳ Todo empleado de la empresa será afiliado al IESS desde el primer día de su permanencia en la empresa.
- ↳ La puntualidad será la norma de conducta, tanto en la participación del personal en todo evento, ingreso a la empresa, como en el cumplimiento de sus tareas.
- ↳ Impulsar el desarrollo del talento humano mediante acciones permanentes de capacitación.

- ↳ Todos los miembros de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ↳ Los puestos de trabajo en la empresa son poli funcionales, ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

#### **4.5. Estrategias**

Las estrategias corporativas son el conjunto de medidas y acciones que toma la empresa para poder alcanzar ventajas frente a sus competidores. La estrategia corporativa de LA INTERNACIONAL se formulará de acuerdo a los objetivos que se deseen alcanzar.

Para definir el perfil estratégico de la INTERNACIONAL analizaremos desde los siguientes ejes cada una de las estrategias.



TABLA N° 34

| <b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO</b>  |   |
|-----------------------------------|---|
| Liderazgo En Costos               | Creamos ventajas competitivas a través de la oferta y demanda de nuestros productos con calidad y precios más bajos que la competencia.           |
| Diferenciación                    | Establecemos valor agregado a nuestros productos y servicios que nos permitan establecer una diferencia con lo que ofrezca la competencia.        |
| Concentración                     | Orientamos todos nuestros recursos y esfuerzos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.  |
| <b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b> |   |
| <b>INTENSIVO</b>                  |   |
| Penetración                       | Aumentaremos la venta de nuestros productos en los mercados actuales.   |
| Desarrollo de mercado             | Desarrollaremos ventas introduciéndonos en nuevos mercados.   |
| Desarrollo de producto            | Aumentaremos nuestras ventas elevando la calidad de nuestro producto destinados a nuevos y actuales mercados.                                     |
| <b>INTEGRADO</b>                  |   |
| Integración hacia arriba          | Nos guiaremos por la preocupación de estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.                           |
| Integración hacia abajo           | Estrategia de integración hacia el consumidor, permitiendo asegurar el control de la salida de los productos.                                     |
| Integración horizontal            | Reforzaremos la posición competitiva de la empresa absorbiendo algunos competidores.  |
| <b>DIVERSIFICADO</b>              |   |
| Diversificación concéntrica       | Buscamos añadir actividades complementarias en el plano tecnológico y comercial.  |
| Diversificación pura              | La empresa entra en actividades nuevas sin relación con las actividades tradicionales.  |
| <b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>   |   |
| Líder                             | Mantendremos los lineamientos para que la empresa se encuentre dominante ante la competencia  |
| Retador                           | Buscaremos disminuir la venta de productos asiáticos.   |
| Seguidor                          | Estableceremos estrategias que nos permitan adaptar a la empresa con nuestra competencia evitando mercados negociadores con productos importados. |
| Especialista                      | Estableceremos estrategias para determinados mercados.  |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

#### **4.5.1.1. Estrategia De Desarrollo Para La Internacional**

La internacional pretende con esta estrategia ofrecer productos y servicios con mayor calidad, basado en un proceso de mejora continua que le permita diferenciarse y ser los distribuidores preferidos por nuestros clientes gracias a su fidelidad.

#### **4.5.1.2. Estrategia De Crecimiento**

La INTERNACIONAL busca establecer alianzas estratégicas con empresas extranjeras que nos provean de materia prima a bajos costos y maquinarias con tecnología de punta.

#### **4.5.1.3. Estrategia De Competitividad**

La INTERNACIONAL busca satisfacer la demanda del mercado actual e incursionar nuevos mercados en los cuales se caracterice por la calidad de sus productos y eficiencia en su servicio.

#### **4.5.2. Estrategia Corporativa**

La estrategia se concentra en mantener y fortalecer la empresa como una organización especialista en la entrega de tela índigo a nivel nacional manteniendo su calidad y precios competitivos, para alcanzar la satisfacción de nuestros clientes que nos permita diferenciarnos de la competencia.

TABLA N° 35

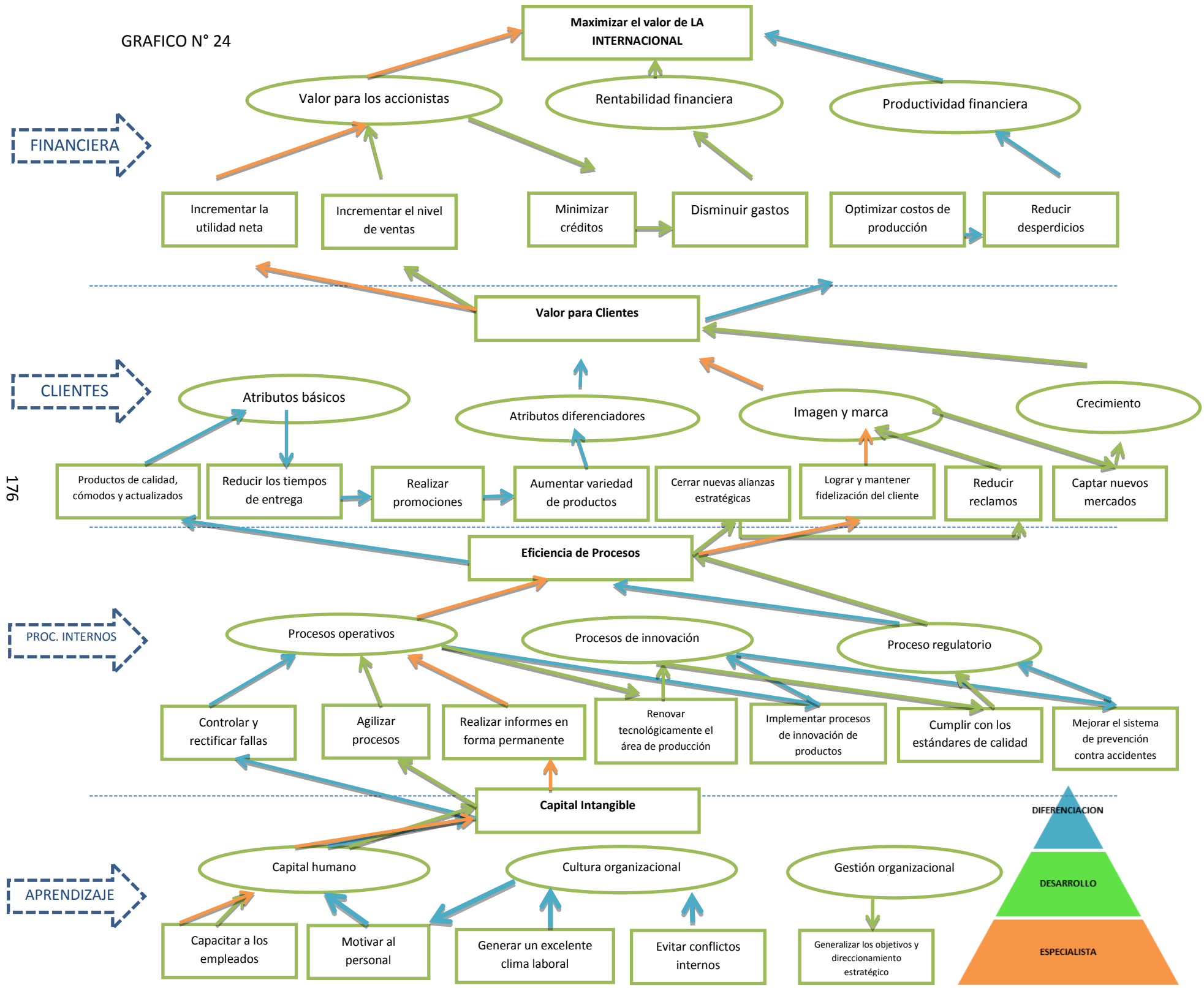
| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A |   |   |  |       |         |       |
|-------------------------------------|---|---|--|-------|---------|-------|
| MATRIZ DE ESTRATEGIAS               |   |   |  | PLAZO |         |       |
| PERSPECTIVA                         | EJE                                       | OBJETIVO  | ESTRATEGIA   | CORTO | MEDIANO | LARGO |
| <b>FORMACION Y DESARROLLO</b>       | Plan Estratégico                          | Desarrollar un plan estratégico basado en el BSC para los próximos 4 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan tener a la empresa un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado.  | Realizar una planificación estratégica basada en el BSC.   |       |         | X     |
| <b>FORMACION Y DESARROLLO</b>       | Capacitación Y Gestión Del Talento Humano | Capacitar al personal de la empresa para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades.  | Emprender cursos de capacitación, motivación y relaciones humanas para todos los miembros de la empresa. |       | X       |       |
| <b>FORMACION Y DESARROLLO</b>       | Comunicación                              | Establecer durante los próximos 2 años un efectivo sistema de comunicación empresarial que permita difundir la información relacionada a resultados y acciones que permitan el funcionamiento del personal en sus puestos de trabajo así como la consolidación de la imagen empresarial de seriedad y eficiencia. | Difundir la cultura organizacional aprovechando el conocimiento de los socios acerca del negocio.        | X     |         |       |
| <b>FORMACION Y DESARROLLO</b>       | Tecnología                                | Implementar nuevas maquinarias con tecnología de punta, para reducir los procesos y mejorar la  | Considerar la maquinaria de última tecnología con la finalidad de poseer medios que                      |       |         | X     |

|                          |                     |   |  |   |   |  |
|--------------------------|---------------------|---|--|---|---|--|
|                          |                     | calidad de los productos y servicios.   | permitan manejar un adecuado control y seguimiento tanto de los metros de producción de tela como de las actividades administrativas de la compañía. |   |   |  |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b> | Control De Gestión  | Determinar durante los próximos 3 años mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la ejecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar. | Desarrollar un itinerario de las actividades a realizarse y tiempos de ejecución por cada área.  |   | X |  |
|                          |                     | Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas a la venta de tela índigo.   | Alcanzar alianzas estratégicas para el desarrollo de la empresa.   |   |   |  |
| <b>CLIENTES</b>          | Mercado             | Aumentar la satisfacción de los clientes entregando productos y servicios con calidad y garantía.   | Determinar un presupuesto exclusivo para fomentar la publicidad de la empresa, con el propósito de alcanzar nuevos mercados.                         |   | X |  |
| <b>CLIENTES</b>          | Gestión De Clientes | Incrementar la cartera de clientes, creando políticas de precios y descuentos.  | Buscar la diferenciación en productos y servicios para alcanzar mejor posicionamiento ante el consumidor.  |   | X |  |
| <b>FINANCIERA</b>        | Gestión Financiera  | Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el mejoramiento de la gestión financiera los próximos 2 años.  | Elaborar presupuesto de gastos, diseñando sistemas de control de uso en los recursos de la empresa.  | X |   |  |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

GRAFICO N° 24



176

#### 4.6. Indicadores De Gestión

TABLA N° 36

|   |  |
|---|--|
| PERSPECTIVA FINANCIERA                  | <ul style="list-style-type: none"><li>↗ Crecimiento de utilidad</li><li>↗ Rentabilidad sobre las aportaciones</li></ul>  |
| PERSPECTIVA DE CLIENTES                 | <ul style="list-style-type: none"><li>↗ Índice de satisfacción del cliente</li><li>↗ Crecimiento del mercado</li><li>↗ Efectividad de imagen organizacional</li></ul>  |
| PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS        | <ul style="list-style-type: none"><li>↗ Calidad del servicio proporcionado</li><li>↗ Alianzas estratégicas</li><li>↗ Cumplimiento de procesos estandarizados</li></ul>   |
| PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO | <ul style="list-style-type: none"><li>↗ Índice de cumplimiento de objetivos</li><li>↗ Índice de cumplimiento de planes y programas</li><li>↗ Capacitación del personal</li><li>↗ Índice de satisfacción de los empleados</li><li>↗ Efectividad de procesos en tiempo real</li><li>↗ Implementación de nuevas tecnologías</li></ul> |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

#### 4.7. Evaluación Económica Del Proyecto

La evaluación económica del proyecto es la herramienta que nos permite el estudio de factibilidad que establece las condiciones que hacen viable el proyecto de inversión, es decir que permiten su realización con éxito, determinando las funciones o prioridades a tener en cuenta durante todo el desarrollo.

##### **Organización**

La organización es parte del proceso administrativo que nos permite asignar funciones y responsabilidades a cada una de las personas que se desempeñan dentro de la empresa.

No podía ser la excepción LA INTERNACIONAL, pues al igual que las demás empresas necesita adoptar una organización que le permita identificar los distintos niveles jerárquicos, para que mediante

este proceso los empleados se puedan relacionar unos con los otros para cumplir la misión que tiene la empresa.

#### **4.8. Matriz De Marco Lógico**

Como se ha expresado en la primera parte de este trabajo la aplicación de la metodología de Marco Lógico permitirá el desarrollo de proyectos coherentes, viables y evaluables.

Esto facilitará la presentación de los mismos al directorio, con el objetivo de alcanzar el financiamiento para el desarrollo de cada proyecto de inversión en la empresa los mismos que serán diseñados, ejecutados y monitoreados con éxito.

## MATRIZ DEL MARCO LOGICO

TABLA N° 37

| MATRIZ DE MARCO LOGICO PERSPECTIVA FINANCIERA   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| OBJETIVOS   | INDICADORES  | MEDIOS DE VERIFICACION  | SUPUESTOS   |
| <b>FIN:</b><br>Conseguir hasta el año 2015 una correcta administración financiera y contable de la empresa, que facilite el desempeño empresarial y permita el control y la correcta inversión del recurso monetario.   | Nivel de Efectividad y eficiencia en el desempeño de las áreas de producción, administración, comercialización trimestral.   | Sistema de evaluación y control de actividades, utilización de insumos productos, efectos e impactos.<br>Encuestas<br>Actas de las reuniones de comité de gestión | Las políticas del gobierno ayudan a las empresas nacionales.  |
| <b>PROPOSITO:</b><br>Incrementar la utilidad de la empresa disminuyendo gastos administrativos.   | Consumo y pago de energía mensual.<br>Unidades de recursos (materiales 0 financieros) entregados en cada área de la empresa.   | Informes técnicos y financieros.<br>Proceso de formación de nuevos sistemas de control de actividades y utilización de recursos.                                  | Incentivo en la creación de plantas hidráulicas en las empresas nacionales.   |
| <b>COMPONENTES:</b><br>Utilización de energía hidráulica en la planta de producción.<br>Control sobre los recursos materiales y económicos entregados.<br>Realización de una eficiente gestión del proyecto   | Niveles de utilización de energía hidráulica en la producción mensual.<br>Nivel de eficiencia en el consumo de materiales e insumos en la empresa trimestrales.<br>Presentación de informes financieros y técnicos trimestrales. | Informe financiero respectivo, facturas, solicitudes de crédito.<br>Volumen de ventas mensuales<br>Documentos de informes técnicos y financieros                  | Continuidad del proyecto en la utilización de energía hidráulica.<br>La demanda de los productos incentiva la producción de energía.<br>Existe estabilidad del personal del proyecto. |
| <b>ACTIVIDADES:</b><br>Construcción e instalación de una planta hidráulica.<br>Desarrollo de capacitaciones sobre la utilización de la nueva planta de energía y sus beneficios<br>Equipamiento para mantenimiento de la planta<br>Dirección y gestión del proyecto | 2'000.000,00   | Respaldos contables.<br>Reporte financiero.<br>Lista de participantes en cada capacitación.<br>Reportes técnicos<br>Planes operativos, anuales, mensuales.        | Efectiva utilización de la energía hidráulica.<br>Seguimiento continuo sobre la gestión del proyecto,   |

**Elaborado por:** Los autores

**Fuente:** LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A



TABLA N° 38

| MATRIZ DE MARCO LOGICO PERSPECTIVA DE CLIENTES   |   |   |  |
|--|---|---|--|
| OBJETIVOS  | INDICADORES   | MEDIOS DE VERIFICACION  | SUPUESTOS  |
| <b>FIN:</b><br>Mejorar y mantener los niveles de satisfacción de los clientes para el año 2015, con productos acordes a las expectativas y requerimientos de los clientes que permitan la conquista de nuevos mercados.  | Satisfacción del cliente semestral<br>Crecimiento del mercado semestral   | Encuestas a los clientes<br>Reportes trimestrales del departamento comercial.   | Los precios del mercado permanecerán favorables  |
| <b>PROPOSITO:</b><br>Plan de marketing (políticas de calidad y garantía/políticas de precios y descuentos)<br>Plan de diferenciación en los productos entregados.  | Ejecución de garantías mensuales.<br>N° de productos innovadores anual<br>N° de clientes nuevos anuales<br>Rentabilidad anual<br>Fidelidad de los clientes anual<br>N° de quejas y reclamos mensual | Certificados de calidad<br>Precios competitivos<br>Investigación de mercados<br>Nuevos clientes   | Afianzamiento de la empresa como único productor nacional<br>Mejor posicionamiento en el mercado.  |
| <b>COMPONENTES:</b><br>Clientes reciben descuentos de acuerdo al volumen de ventas<br>Personal bien capacitado para brindar servicio y productos de calidad.   | N° de clientes atendidos en relación a n° de clientes que demanda el producto trimestral.<br>% de clientes beneficiarios de descuentos trimestral<br>Nivel de rendimiento productivo mensual        | Informe consolidado de gestión del programa<br>Evaluación y periódica del personal ejecutor.<br>Comparación con cronogramas anteriores de satisfacción.<br>Informes semestrales | Se mantiene condiciones de mercado relacionada con las ventas del producto.<br>Los clientes apoyan a la distribución continua de un solo proveedor |
| <b>ACTIVIDADES</b><br>Aplicación de encuestas.<br>Realización de estudio costo beneficio<br>Realizar clasificación de clientes<br>Entrenar al personal en técnicas apropiadas para la producción.<br>Reducir tiempos de espera en la entrega del producto al cliente.<br>Recopilar estadísticas sobre cumplimiento de funciones asignadas. | Costo de producción.<br>Crecimiento en el mercado 5.000,00<br><br>Asistencia técnica y capacitaciones<br>Fidelidad de los clientes 10.000,00  | Comprobantes.<br>Evaluación periódica<br>Informes   | Auditorías internas<br>Mejor difusión de las promociones hacia los clientes  |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

TABLA N° 39

| MATRIZ DE MARCO LOGICO PROCESOS INTERNOS  |   |   |   |
|---|---|---|---|
| OBJETIVOS   | INDICADORES   | MEDIOS DE VERIFICACION  | SUPUESTOS   |
| <b>FIN</b><br>Alcanzar para el 2015 un mejor desempeño en los procesos operativos de la empresa, manteniendo y mejorando tanto los estándares de calidad como la tecnología, con el objeto de proporcionar una satisfacción óptima al consumidor. | Cumplimiento de procesos y programas estandarizados mensual<br><br>Nivel de cumplimiento de objetivos mensuales<br><br>N° de estrategias de comunicación trimestral     | Pago puntual de obligaciones<br><br>Establecimiento de orden de priorización de actividades<br><br>Informes anuales<br><br>Evaluaciones periódicas                                    | Administradores del proyecto a tiempo completo  |
| <b>PROPOSITO</b><br>Plan de control de todos los procesos en la empresa<br><br>Diseñar manual de procedimientos internos  | Cumplimiento de planes y programas trimestrales<br><br>Cumplimientos de objetivos<br><br>Cumplimiento de procesos estandarizados mensual.                               | Encuestas y seguimientos a los miembros de la empresa.<br><br>Registros de satisfacción controlado por cada departamento<br>Informes habituales<br>Informes de ejecución del proyecto | Los miembros de la empresa consideran el manejo de procesos como un recurso que fortalece el desarrollo de sus funciones. |
| <b>COMPONENTES</b><br>Capacitación sobre el BSC<br>Apoyo a la producción<br>Introducción de nuevos procesos<br>Monitoreo y evaluación   | Capacitaciones al 100% del personal cada año.<br><br>A los dos años de iniciado el proyecto el 80% del personal realizará sus funciones basándose mejoramiento continuo | Informes de gestión del proyecto<br><br>Seguimiento participativo del impacto.<br>Observaciones del personal<br>Análisis de las estadísticas  | Los miembros de la empresa muestran gran interés para controlar mejor sus actividades.                                    |
| <b>ACTIVIDADES</b><br>Agilizar los procesos de producción<br>Realizar informes permanentes en toda la empresa<br>Renovar tecnológicamente el área de producción.<br>Cumplir con los estándares de calidad   | 14.000,00   | Evaluaciones periódicas y registros estadísticos del avance de las actividades<br>Evaluaciones de las actividades de capacitación y seguimiento                                       | Estabilidad de los trabajadores   |

TABLA N° 40

| MATRIZ DE MARCO LOGICO PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| OBJETIVOS  | INDICADORES  | MEDIOS DE VERIFICACION   | SUPUESTOS  |
| <b>FIN</b><br>Generar para el 2015 un ambiente que favorezca el desempeño y crecimiento personal, donde desarrollen la iniciativa y creatividad mediante programas motivacionales.   | Incremento del nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades en toda la empresa luego de iniciar el proyecto   | Informes sobre el desempeño de las actividades anteriores y actuales.  | Se maneja política de apoyo y desarrollo.  |
| <b>PROPOSITO</b><br>Mejorar los ingresos económicos en la empresa a través de técnicas de aprendizaje y crecimiento continuo   | Introducción de un sistema de control de calidad.<br><br>% de mejoras significativas en los procesos para cada área de la empresa.<br><br>Eficiencia en la productividad | Informe final del proyecto<br><br>Informe financiero   | Compromiso de todos los involucrados para el cumplimiento de todos los componentes |
| <b>COMPONENTES</b><br>Metodología de evaluación y control de desempeño del BSC.<br>Plan de motivación y capacitación para el personal.<br>Implementar un plan de mejora continua a nivel del ambiente laboral.<br>Plan de inversión de maquinaria.   | % de cumplimiento y satisfacción en el desarrollo de las actividades.<br>Nivel de satisfacción de los miembros de la empresa<br>% de mejoramiento en la producción       | Evaluaciones constantes<br>Informes de rotación de personal<br>Informe de ventas                                       | Las empresas demandan productos y servicio de calidad.                             |
| <b>ACTIVIDADES</b><br>Compra de maquinaria para mejorar la producción.<br>Desarrollo de capacitaciones en todas las áreas a requerirse.<br>Programas de incentivos para los empleados.<br>Desarrollar buenas relaciones laborales dentro de la empresa.<br>Reducir procesos innecesarios para optimizar tiempo y recursos. | 1'000.000,00<br><br>4.000,00<br><br>3.500,00   | Comprobantes<br><br>Contratos del personal de capacitación<br><br>Informe de sugerencias para incentivos del personal. | Beneficios comunes para el empleador y el trabajador                               |

**Elaborado por:** Los autores

**Fuente:** LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A

#### 4.9. Planes, Proyectos Y Programas A Corto, Mediano Y Largo Plazo

Para determinar los proyectos a implementar en la INTERNACIONAL tomaremos en cuenta las estrategias desarrolladas anteriormente seleccionando aquellas que nos permitan alcanzar la misión, la visión y objetivos de la empresa.

A continuación presentamos la matriz de los proyectos a realizarse para la empresa de acuerdo a cada objetivo establecido.

TABLA N° 41

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A |  |   | PLAZO |         |       |
|-------------------------------------|--|---|-------|---------|-------|
| PERSPECTIVA                         | ESTRATEGIA   | PLANES DE ACCION DE PROYECTOS   | CORTO | MEDIANO | LARGO |
| FINANCIERA                          | Elaborar presupuesto de gastos, diseñando sistemas de control de uso en los recursos de la empresa.  | Plan de Control Financiero.   | X     |         |       |
| CLIENTES                            | Determinar un presupuesto exclusivo para fomentar la publicidad de la empresa, con el propósito de alcanzar nuevos mercados.   | Plan de Marketing.  |       | X       |       |
| CLIENTES                            | Buscar la diferenciación en productos y servicios para alcanzar mejor posicionamiento ante el consumidor.  | Plan de diferenciación en los productos entregados.                                     |       | X       |       |
| PROCESOS INTERNOS                   | Desarrollar un itinerario de las actividades a realizarse y tiempos de ejecución por cada área.  | Plan de control de todos los procesos en toda la empresa.                               |       | X       |       |
|                                     | Alcanzar alianzas estratégicas para el desarrollo de la empresa.   | Diseñar e implementar un manual de procesos internos.                                   |       | X       |       |
| FORMACION Y DESARROLLO              | Realizar una planificación estratégica basada en el BSC.   | Metodología de evaluación y control de desempeño BSC.                                   |       |         | X     |
| FORMACION Y DESARROLLO              | Emprender cursos de capacitación, motivación y relaciones humanas para todos los miembros de la empresa.   | Plan de motivación y capacitación para el personal.                                     |       | X       |       |
| FORMACION Y DESARROLLO              | Difundir la cultura organizacional aprovechando el conocimiento de los socios acerca del negocio.  | Implementar un plan de mejora continua a nivel del ambiente laboral.                    | X     |         |       |
| FORMACION Y DESARROLLO              | Considerar la maquinaria de última tecnología con la finalidad de poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento tanto de los metros de producción de tela como de las actividades administrativas de la compañía. | Plan de inversión en maquinaria de última tecnología para reducir costos de producción. |       |         | X     |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

## MATRIZ PRIORIZACION DE PROYECTOS

TABLA N° 42

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS   | PROYECTOS | Metodología de evaluación y control de desempeño BSC | Plan de motivación y capacitación para el personal | Implementar un plan de mejora continua a nivel del ambiente laboral | Plan de inversión en maquinaria de última tecnología para reducir costos de producción | Diseñar e implementar un manual de procesos internos | Plan de diferenciación en los productos entregados | Plan de marketing (políticas de calidad y garantía - políticas de precios y descuentos) | Plan de control de todos los procesos en toda la empresa. | Diseño e implementación de planes de Control Financiero |
|--|-----------|--|--|---|--|--|--|---|---|---|
|  |           | P1   | P2   | P3  | P4   | P5   | P6   | P7  | P8  | P9  |
|  |           |  |  |   |  |  |  |   |   |   |
| Desarrollar un plan estratégico basado en el BSC para los próximos 4 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan tener a la empresa un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado  | O1        | 5  | 3  | 3   | 1  | 3  | 1  | 5   | 3   | 5   |
| Capacitar al personal de la empresa para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades.   | O2        | 3  | 3  | 3   | 5  | 1  | 5  | 3   | 3   | 1   |
| Establecer durante los próximos 2 años un efectivo sistema de comunicación empresarial que permita difundir la información relacionada a resultados y acciones que permitan el financiamiento del personal en sus puestos de trabajo así como la consolidación de la imagen empresarial de seriedad y eficiencia | O3        | 3  | 5  | 3   | 1  | 3  | 3  | 5   | 3   | 3   |
| Implementar nuevas maquinarias con tecnología de punta, para reducir los procesos y mejorar la calidad de los productos y servicios  | O4        | 5  | 3  | 1   | 5  | 1  | 3  | 3   | 1   | 5   |
| Determinar durante los próximos 3 años mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la ejecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar   | O5        | 5  | 1  | 1   | 1  | 3  | 1  | 5   | 3   | 5   |
| Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas a la venta de tela índigo   | O6        | 1  | 1  | 1   | 1  | 1  | 1  | 3   | 1   | 3   |
| Aumentar la satisfacción de los clientes entregando productos y servicios con calidad y garantía   | O7        | 3  | 3  | 1   | 5  | 3  | 1  | 5   | 3   | 5   |
| Incrementar la cartera de clientes, creando políticas de precios y descuentos  | O8        | 1  | 1  | 3   | 1  | 1  | 1  | 5   | 1   | 5   |
| Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos 2 años.   | O9        | 5  | 3  | 3   | 5  | 3  | 3  | 5   | 3   | 5   |
| <b>IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL</b>   |           | <b>31</b>  | <b>23</b>  | <b>19</b>   | <b>25</b>  | <b>19</b>  | <b>19</b>  | <b>39</b>   | <b>21</b>   | <b>37</b>   |
| <b>PRIORIDAD</b>   |           | <b>3</b>   | <b>5</b>   | <b>9</b>  | <b>4</b>   | <b>7</b>   | <b>8</b>   | <b>1</b>  | <b>6</b>  | <b>2</b>  |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

TABLA N° 43

| <b>MATRIZ RESUMEN DE PROYECTOS PRIORIZADOS</b> |   |
|--|---|
| <b>NUMERO DE PROYECTO</b>                      | <b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>  |
| PROYECTO 1                                     | Plan de Marketing.  |
| PROYECTO 2                                     | Diseño e implementación de planes de control financiero.                                |
| PROYECTO 3                                     | Metodología de evaluación y control de desempeño BSC.                                   |
| PROYECTO 4                                     | Plan de inversión en maquinaria de última tecnología para reducir costos de producción. |
| PROYECTO 5                                     | Plan de motivación y capacitación para el personal.                                     |
| PROYECTO 6                                     | Plan de control de todos los procesos en toda la empresa.                               |
| PROYECTO 7                                     | Diseñar e implementar un manual de procesos internos.                                   |
| PROYECTO 8                                     | Plan de diferenciación en los productos entregados.                                     |
| PROYECTO 9                                     | Implementar un plan de mejora continua a nivel del ambiente laboral.                    |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

TABLA N° 44

| <b>RESUMEN DE PROYECTOS POR EL TIEMPO DE EJECUCION</b> |                           |   |
|--|---------------------------|---|
| <b>TIEMPO</b>  | <b>NUMERO DE PROYECTO</b> | <b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>  |
| <b>CORTO PLAZO</b>                                     | PROYECTO 2                | Diseño e implementación de planes de control financiero.                                |
|  | PROYECTO 9                | Implementar un plan de mejora continua a nivel del ambiente laboral                     |
| <b>MEDIANO PLAZO</b>                                   | PROYECTO 1                | Plan de marketing (políticas de calidad y garantía - políticas de precios y descuentos) |
|  | PROYECTO 8                | Plan de diferenciación en los productos entregados                                      |
|  | PROYECTO 6                | Plan de control de todos los procesos en toda la empresa.                               |
|  | PROYECTO 5                | Plan de motivación y capacitación para el personal.                                     |
| <b>LARGO PLAZO</b>                                     | PROYECTO 7                | Diseñar e implementar un manual de procesos internos.                                   |
|  | PROYECTO 3                | Metodología de evaluación y control de desempeño BSC.                                   |
|  | PROYECTO 4                | Plan de inversión en maquinaria de última tecnología para reducir costos de producción. |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

## **4.10. Estructura De Los Proyectos**

La estructura de los proyectos es una descripción detallada de cada uno de ellos, los mismos que están determinadas de acuerdo a las perspectivas del Balance Scorecard.

Diseñar un proyecto o plan de negocios constituye una serie de propuestas, prácticamente analizadas, de tal forma que la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima, fundamentalmente en cuanto a las actividades a realizar, el presupuesto, tiempo de ejecución, responsables y recursos necesarios que se pueden presentar al momento de implementar dichos proyectos.

A continuación presentamos la estructura de cada proyecto que se estima desarrollar en el corto, mediano y largo plazo.

### **4.10.1. PROYECTOS A CORTO PLAZO**

#### **PROYECTO N° 2:**

##### **4.10.1.1. Diseño E Implementación De Planes De Control Financiero**

###### **Antecedentes**

La crisis económica generada en nuestro país en los últimos tiempos nos impulsa a buscar nuevas alternativas que nos permitan reducir ciertos gastos para obtener mayor ventaja en la realización de nuestros productos, uno de los gastos más elevados que debe enfrentar LA INTERNACIONAL es la mala distribución y utilización de los recursos, por eso se ha visto motivado en la creación de un plan de control financiero que nos ayude a reducir los gastos innecesarios dentro de la empresa.

###### **Alcance**

La creación de planes de control financiero para la empresa nos permitirá disminuir los gastos innecesarios en cada área para la obtención de nuestros productos y así evitar alza en los precios de venta al público y a la vez que puedan ser más competitivos sobre todo con productos de origen asiático.



### **Objetivo Del Proyecto**

Elaborar presupuestos de gastos, diseñando sistemas de control de uso en los recursos, que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa en los próximos dos años.

### **Estrategias Del Proyecto**

- Concientizar en los miembros de la empresa a una cultura de ahorro y optimización de recursos.
- Asignar responsables para asignación de recursos de acuerdo a las necesidades.

### **Actividades Del Proyecto**

- Convocar a junta general de accionistas para presentar y evaluar la asignación de recursos de acuerdo a las necesidades de cada área de la empresa con la respectiva justificación en la utilización de los mismos.
- Analizar los presupuestos presentados por cada uno de los representantes de las áreas con respecto a la utilización de los recursos solicitados en beneficio de la empresa.
- Sociabilización del proyecto a todos los miembros de la empresa para que tengan conocimiento de las nuevas disposiciones para el buen uso de los recursos entregados.
- Designar un responsable para el desarrollo del proyecto que se encargue de alcanzar los objetivos propuestos.
- Elaboración y aprobación del presupuesto a necesitarse.
- Cronograma de actividades para la ejecución del proyecto.
- Ejecución y control del proyecto

## **Indicadores De Gestión O KPI'S**

Crecimiento de la utilidad.

$$\text{crecimiento de la utilidad} = \frac{\text{rentabilidad}}{\text{patrimonio}} * 100$$

## **Tiempo De Ejecución**

Un año

## **Recursos**

- ↳ Recursos Tecnológicos
- ↳ Recursos Financieros
- ↳ Recursos Humanos

## **Responsables Del Proyecto**

- ↳ Departamento de producción
- ↳ Departamento financiero

## **Costo Estimado Del Proyecto**

\$ 5.000,00

## **PROYECTO N° 9:**

### **4.10.1.2. Implementar Un Plan De Mejora Continua A Nivel Del Ambiente Laboral**

#### **Antecedentes**

A pesar de que la empresa cuenta con personal capacitado y colaborador, con frecuencia duplican el trabajo o dejan a un lado una determinada actividad, por lo que consideramos necesario implementar un plan que les permita mejorar el desarrollo de sus actividades en forma organizada y a tiempo.

#### **Alcance**

Tener personal capacitado, motivado y organizado para que puedan desarrollar su trabajo en forma eficaz y eficiente.

#### **Objetivo Del Proyecto**

Implementar un plan de mejora continua a nivel del ambiente laboral que permitirá alcanzar las metas establecidas en cada una de las áreas.

#### **Estrategias Del Proyecto**

- ↳ Desarrollar un sistema de gestión de personas que permita organizar de mejor manera las tareas y actividades del personal para que de esta manera se optimice tanto los recursos como el tiempo.
- ↳ Otorgar reconocimientos personales y económicos a los miembros que sobresalgan en el desarrollo de sus actividades.

#### **Actividades Del Proyecto**

- ↳ Buscar personal experto en desarrollo e implementación del proyecto.
- ↳ Análisis del clima laboral de la empresa.
- ↳ Establecimiento de procesos para el desarrollo de mejora laboral.
- ↳ Presentación del modelo del proyecto a los directivos.
- ↳ Sociabilización del proyecto entre el personal.
- ↳ Implementación del proyecto.

- ↳ Realizar el presupuesto.
- ↳ Cronograma de actividades para la ejecución del proyecto.
- ↳ Ejecución y control del proyecto.

### **Indicadores De Gestión O KPI'S**

- ↳ Niveles de satisfacción del cliente interno.
- ↳ Niveles de rendimiento en el desarrollo de las actividades.

### **Tiempo De Ejecución**

Un año

### **Recursos**

- ↳ Recursos humanos
- ↳ Recursos financieros
- ↳ Recursos tecnológicos

### **Responsables Del Proyecto**

- ↳ Departamento administrativo y recursos humanos

### **Costo Estimado Del Proyecto**

\$ 4.200,00

## **4.10.2. PROYECTOS DE MEDIANO PLAZO**

### **PROYECTO N° 1:**

#### **4.10.2.1. Plan De Marketing**

##### **Antecedentes**

Actualmente la INTERNACIONAL no se ha preocupado por realizar investigaciones de mercado, por lo que es evidente la necesidad de realizar un adecuado Plan de Marketing que le permita a la empresa no únicamente conocer las necesidades y requerimientos de los clientes sino establecer estrategias de Marketing Mix (4P) personalizadas con las que se logre obtener la fidelidad y satisfacción de los clientes.

Con estos antecedentes hemos clasificados a nuestros clientes en asiduos un 25 %, ocasionales 70 % y 5% compra única por lo tanto la definición de una política de precios y descuentos permitirá a la empresa incrementar la lealtad de sus clientes lo cual se verá reflejado en el incremento de sus ingresos.

##### **Alcance**

El propósito de implementar un Plan de Marketing es el de establecer estrategias de Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción), con la finalidad de aprovechar las oportunidades del mercado, incrementar su participación determinando las necesidades así como posicionarse y fidelizar los clientes a nuestra empresa.

Buscamos la fidelidad de nuestros clientes proporcionándoles precios competitivos preferenciales así como descuentos especiales sobre todo aquellos clientes identificados como valiosos para la empresa.

##### **Objetivo Del Proyecto**

Incrementar tanto la lealtad de nuestros clientes como las ventas a través de la implementación de políticas de precios y descuentos, haciendo uso de un plan de Marketing a través del establecimiento de estrategias de las 4P'S con la finalidad de mejorar la posición de la Compañía en su mercado de acción.

## **Estrategias Del Proyecto**

- ↳ Investigación de Mercados.
- ↳ Fortalecer el posicionamiento del nombre de la empresa en el mercado.
- ↳ Establecer precios y descuentos de acuerdo a cada grupo que conforma la cartera de clientes de la empresa.

## **Actividades Del Proyecto**

- ↳ Investigación de Mercados.
- ↳ Aplicación de Encuestas.
- ↳ Determinación de Objetivos de Marketing.
- ↳ Formulación de estrategias para el Marketing Mix.
- ↳ Presupuesto del Plan.
- ↳ Implementación del Plan.
- ↳ Análisis de precios de la competencia.
- ↳ Análisis de precios de la empresa.
- ↳ Realizar estudio costo beneficio.
- ↳ Análisis y evaluación del costo beneficio.
- ↳ Realizar clasificación de clientes por volumen de compras realizadas.
- ↳ Elaborar tabla de precios por grupo de clientes.
- ↳ Elaborar tabla de descuentos por volumen de compra.
- ↳ Análisis y aprobación de tablas.
- ↳ Ejecución de proyecto.

## **Indicadores De Gestión O KPI'S**

- ↳ Índice de satisfacción al cliente

$$\text{indice de satisfacion del cliente} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de cliente satisfechos}}{\text{total de clientes}} * 100$$

↳ Crecimiento del Mercado Porcentaje de prestación del servicio

$$\text{crecimmiento del mercado} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de clientes nuevos}}{\text{n}^\circ \text{ de clientes totales}} * 100$$

↳ Cuota de Mercado Efectividad imagen organizacional

cuota de mercado = percepcion de los clientes sobre el servicio

### **Tiempo De Ejecución**

Un año y seis meses

### **Recursos**

- ↳ Recursos materiales
- ↳ Recursos humanos
- ↳ Recursos tecnológicos
- ↳ Recursos financieros

### **Responsables Del Proyecto**

- ↳ Departamento de comercialización
- ↳ Departamento de ventas

### **Costo Estimado Del Proyecto**

\$ 7.500,00

## **PROYECTO N° 8:**

### **4.10.2.2. Plan De Diferenciación En Los Productos Entregados**

#### **Antecedentes**

Ante la necesidad de obtener la fidelidad y atracción de más clientes es necesario ser una empresa distinta a las demás que ofrecen el mismo producto, teniendo mejor calidad, atención al cliente y precios accesibles, que capten la preferencia de nuestros clientes y cautiven el interés de nuevos clientes.

#### **Alcance**

Con el desarrollo del presente proyecto se busca mejorar la posición de la empresa en el mercado mediante la diferenciación en los productos y servicio brindado.

#### **Objetivo Del Proyecto**

Determinar aspectos diferenciadores en la producción de tela índigo, utilizando materiales de calidad, y maquinaria sofisticada que para reducir tiempos de producción.

#### **Estrategias Del Proyecto**

- ↳ Comprar materia prima en grandes cantidades a nuestros proveedores mayoristas para obtener descuentos y promociones.
- ↳ Solicitar descuentos por pronto pago.
- ↳ Minimizar la cantidad de fallas en la producción de tela índigo.
- ↳ Entrega inmediata en cualquier parte del país.

#### **Actividades Del Proyecto**

- ↳ Aprobación del proyecto por parte del directivo.
- ↳ Análisis de aspectos diferenciadores.
- ↳ Implementación de los aspectos diferenciadores.



## **Indicadores De Gestión O KPI'S**

↳ Índice de fidelidad de los clientes

$$\text{índice de fidelidad de los clientes} = \frac{\text{clientes frecuentes}}{\text{n}^\circ \text{ total de clientes}} * 100$$

↳ Quejas y reclamos

ICR = n° de quejas mensuales en relación a los clientes atendidos

## **Tiempo De Ejecución**

Un año y seis meses

## **Recursos**

- ↳ Recursos humanos.
- ↳ Recursos materiales.
- ↳ Recursos tecnológicos.

## **Responsables Del Proyecto**

- ↳ Departamento de producción.
- ↳ Departamento de comercialización.
- ↳ Servicio al cliente.

## **Costo Estimado Del Proyecto**

\$ 10.000,00

## **PROYECTO N° 6:**

### **4.10.2.3. Plan De Control De Los Procesos En Toda La Empresa.**

#### **Antecedentes**

La gestión estratégica de la empresa ha sido deficiente lo que ha llevado que su crecimiento no se encuentre a la par de sus expectativas ocasionando que su accionar vaya lento, de igual manera se ha producido la subutilización de los recursos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades.

Por lo tanto la implementación de un plan estratégico mediante la ejecución del BSC permitirá la unión en forma sistemática de las estrategias, de los procesos en las medidas de desempeño y el personal de la empresa para que todo se dirija en alcanzar las metas y objetivos propuestos de manera eficaz y eficiente.

#### **Alcance**

Implementar un modelo de gestión basado en el BSC permitirá a los directivos de LA INTERNACIONAL controlar y evaluar en forma periódica el cumplimiento de las metas y actividades cotidianas en la empresa y tomar decisiones más claras y precisas en forma rápida para evitar que los problemas que se presenten alcancen niveles irreversibles así como costosos.

#### **Objetivo Del Proyecto**

Implementar el Balanced Scorecard con la finalidad de medir la ejecución de planes y programas para poder gestionar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de LA INTERNACIONAL.

#### **Estrategias Del Proyecto**

- ↳ Monitorear el cumplimiento de las estrategias a través del mapa estratégico.
  
- ↳ Tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar de la manera más óptima los objetivos propuestos

## Actividades Del Proyecto

- ↳ Desarrollar un plan modelo basado en el BSC.
- ↳ Presentación del plan modelo a los directivos.
- ↳ Análisis de la Planificación Estratégica Propuesta.
- ↳ Determinación de índices de gestión por procesos.
- ↳ Dictar un taller para dar a conocer el plan estratégico a todo el personal de la empresa.
- ↳ Elaboración del presupuesto.
- ↳ Aprobación del proyecto.
- ↳ Ejecución del proyecto.
- ↳ Seguimiento permanente del BSC.

## Indicadores De Gestión O KPI'S

- ↳ Índice de cumplimiento de objetivos

$$\text{índice de cumplimiento de objetivos} = \frac{\text{objetivos realizados}}{\text{objetivos planteados}} * 100$$

- ↳ Índice de cumplimiento de planes y programas

$$\text{índice de cumplimiento de planes y programas} = \frac{\text{p y p realizados}}{\text{p y p planteados}} * 100$$

## Tiempo De Ejecución

Un año de implementación y seguimiento constante

## Recursos

- ↳ Recursos humanos
- ↳ Recursos materiales
- ↳ Recursos tecnológicos
- ↳ Recursos financieros

## **Responsables Del Proyecto**

- ↳ Gerente general
- ↳ Departamento administrativo
- ↳ Departamento de ventas

## **Costo Estimado Del Proyecto**

\$ 8000.00

## **PROYECTO N° 5:**

### **4.10.2.4. Plan De Motivación Y Capacitación Para El Personal**

#### **Antecedentes**

LA INTERNACIONAL no cuenta con un programa de capacitación continuo para sus empleados, las capacitaciones recibidas por los empleados son muy pocas y esporádicas por lo que es necesario el desarrollo e implementación de un plan para que se refuerce y mejore los conocimientos que tiene actualmente el recurso humano en cada una de sus áreas para que puedan afrontar y resolver en forma profesional y eficiente los diferentes problemas que se les presenten en el diario del desarrollo de sus actividades.

#### **Alcance**

Contar con personal preparado de acuerdo a las funciones que desempeña dentro de la empresa para que puedan efectuar sus funciones con profesionalismo.

#### **Objetivo Del Proyecto**

Implementar un plan de motivación y capacitación que permita el desarrollo del Talento Humano con la finalidad de incrementar la productividad de cada persona, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la generación de productos de calidad.

## **Estrategias Del Proyecto**

- ↳ Evaluar los conocimientos adquiridos por parte del personal luego de cada capacitación recibida.
- ↳ Plan de Motivación y capacitación del Talento Humano.
- ↳ Fomentar la cultura organizacional.

## **Actividades Del Proyecto**

- ↳ Realizar un análisis de las mejoras de la empresa.
- ↳ Establecer planes de motivación requeridos.
- ↳ Buscar alternativas de centro que proporcionan el servicio de capacitación.
- ↳ Determinar los recursos y tiempos requeridos para implementar la capacitación.
- ↳ Presupuestar las capacitaciones
- ↳ Elaborar cronograma de capacitación.
- ↳ Aprobación de los planes de capacitación por parte del directivo.
- ↳ Desarrollo y ejecución de la capacitación.
- ↳ Evaluación de resultados sobre la capacitación

## **Indicadores De Gestión O KPI'S**

- ↳ Índice de Capacitación

$$\text{indice de capacitacion} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de horas de capacitacion ejecutadas}}{\text{total de horas de capacitacion progrmas}} * 100$$

- ↳ Índice de satisfacción empleados

$$\text{indice de satisfaccion empleados} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de empleados satisfechos}}{\text{n}^\circ \text{ total de empleados}} * 100$$

## **Tiempo De Ejecución**

6 meses de implantación y seguimiento constante

## **Recursos**

- ↳ Recursos Materiales
- ↳ Recursos Humanos
- ↳ Recursos tecnológicos
- ↳ Recursos Humanos

## **Responsables Del Proyecto**

- ↳ Área administrativa
- ↳ Área de ventas

## **Costo Estimado Del Proyecto**

\$ 10.000,00

## **4.10.3.PROYECTOS LARGO PLAZO**

### **PROYECTO N° 7:**

#### **4.10.3.1.DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PROCESOS INTERNOS**

##### **Antecedentes**

Desde su formación LA INTERNACIONAL se ha manejado en su gestión administrativa de una manera informal y rutinaria estableciendo normas y procedimientos de acuerdo al momento que se requieran sub-utilizando los recursos con los que cuenta.

### **Alcance**

Se creará un manual de procesos internos que permita mejorar y controlar el rendimiento de las actividades en cada una de las áreas de la empresa.

### **Objetivo Del Proyecto**

Implementar un manual de procedimientos el cual proporcionara los lineamientos a seguir para un correcto desenvolvimiento y desarrollo de las tareas de acuerdo a cada función y puesto de trabajo.

### **Estrategias Del Proyecto**

Utilizar una herramienta que permita mejorar la gestión administrativa de LA INTERNACIONAL consiguiendo un desempeño óptimo del personal y las actividades que estos realizan dentro de la empresa.

### **Actividades Del Proyecto**

- ↳ Buscar empresas que proporcionen el servicio de consulta y asesoría para el desarrollo del manual de procedimientos internos.
- ↳ Elegir la empresa más idónea para el trabajo.
- ↳ Analizar cómo se desarrollan las actividades en cada área de la empresa.
- ↳ Socializar el plan sobre manual de procesos internos.
- ↳ Elaborar el borrador del manual de procesos internos.
- ↳ Presentación a los directivos el borrador del manual.
- ↳ Análisis y evaluación del manual de procesos internos.
- ↳ Aprobación del manual de procesos internos.
- ↳ Implementación del manual.
- ↳ Ejecución del proyecto.

### **Indicadores De Gestión O KPI'S**

Numero de procesos estandarizados implementados

Numero de procesos estandarizados planificados

### **Tiempo De Ejecución**

Dos años y seguimiento constante

## **Recursos**

- ↳ Recursos Humanos
- ↳ Recursos Financieros
- ↳ Recursos Tecnológicos
- ↳ Recursos Materiales

## **Responsables Del Proyecto**

- ↳ Área administrativa y recursos humanos

## **Costo Estimado Del Proyecto**

\$ 7.000,00

## **PROYECTO N° 3:**

### **4.10.3.2. Metodología De Evaluación Y Control De Desempeño BSC**

#### **Antecedentes**

LA INTERNACIONAL al momento no cuenta con indicadores de evaluación y control en el aspecto financiero, ni con una metodología específica para poder conocer cómo van avanzando en sus objetivos y estrategias planteadas, o por lo menos no se las ha utilizado a cabalidad para alcanzar los objetivos esperados.

#### **Alcance**

Implementación de una Metodología de Evaluación y Control de Desempeño Financiero, Administrativo, Comercial y Productivo con la finalidad de mantener un control y evaluación continua de todas las actividades cotidianas de la empresa y con ello lograr la optimización de los procesos.

#### **Objetivo Del Proyecto**

Implementar el Balanced Scorecard con la finalidad de medir la ejecución de planes y programas para poder gestionar el cumplimiento de los objetivos y estrategias.



## **Estrategias Del Proyecto**

- ↳ Implementación del Balanced Scorecard
- ↳ Creación de una cultura corporativa

## **Actividades Del Proyecto**

- ↳ Desarrollar un plan de Capacitación sobre el BSC.
- ↳ Capacitación a directivos y empleados administrativos sobre la metodología del BSC.
- ↳ Análisis de la Planificación Estratégica Propuesta.
- ↳ Determinación de índices de gestión por procesos.
- ↳ Difundir el BSC definitivo.
- ↳ Implementación del BSC.
- ↳ Seguimiento permanente del BSC.

## **Indicadores De Gestión O KPI'S**

- ↳ Índice de cumplimiento de objetivos

$$\text{índice de cumplimiento de objetivos} = \frac{\text{objetivos realizados}}{\text{objetivos planteados}} * 100$$

## **Tiempo De Ejecución**

Un año de implementación y seguimiento constante durante los 4 años

## **Recursos**

- ↳ Recursos financieros
- ↳ Recursos humanos
- ↳ Recursos tecnológicos.

## **Responsables Del Proyecto**

- ↳ Gerente general
- ↳ Departamento administrativo

### **Costo Estimado Del Proyecto**

\$ 10.000,00

### **PROYECTO N° 4:**

#### **4.10.3.3. Plan De Inversión En Maquinaria De Última Tecnología Para Reducir Costos De Producción**

##### **Antecedentes**

En el contexto actual de un mundo globalizado, la implementación de maquinaria de última tecnología en las empresas se convierte en un insumo básico, porque sin ella no es posible disminuir procesos que a su vez permitirían reducir costos en la producción, que les brinde mayores oportunidades para enfrentarse a los grandes competidores.

Lamentablemente en nuestro país debido a la inestabilidad económica y a la deficiente distribución de la riqueza no ha sido posible que las empresas puedan acceder a créditos que les permitan renovar su maquinaria y así tener oportunidades de desarrollo empresarial.

##### **Alcance**

Inversión en maquinaria sofisticada con la finalidad de reducir tiempo en procesos, costos de producción, recursos humanos, que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa.

##### **Objetivo Del Proyecto**

Adquirir nuevas maquinarias que faciliten y optimicen los procesos de producción y mejoramiento en la calidad y entrega de los productos.

##### **Estrategias Del Proyecto**

- ↳ Comprar maquinaria que ayude a disminuir procesos.
- ↳ Contar con personal capacitado para operar la maquinaria.
- ↳ Optimización de recursos en la elaboración del producto.

- ↳ Disminuir desperdicios o fallas en la producción de tela índigo.

### **Actividades Del Proyecto**

- ↳ Realizar un análisis sobre la maquinaria con la que cuenta actualmente la empresa para para producción.
- ↳ Priorizar las maquinas que deben ser remplazadas.
- ↳ Buscar proveedores que nos asesoren acerca de los beneficios de la nueva maquinaria.
- ↳ Presentar la propuesta al directorio.
- ↳ Solicitar cotizaciones a varios proveedores extranjeros para la compra de las máquinas.
- ↳ Evaluación de las propuestas presentadas.
- ↳ Elaboración del presupuesto y financiamiento para la compra de maquinaria.
- ↳ Aprobación de la compra de maquinaria de acuerdo a las necesidades priorizadas
- ↳ Ejecución del proyecto.

### **Indicadores De Gestión O KPI'S**

- ↳ Rendimiento de producción.
- ↳ Optimización de recursos.
- ↳ Niveles de producción.
- ↳ Niveles de entrega y ventas.

### **Tiempo De Ejecución**

Tres años

### **Recursos**

- ↳ Recursos Financieros
- ↳ Recursos humanos.

### **Responsables Del Proyecto**

- ↳ Departamento financiero
- ↳ Departamento de producción

### Costo Estimado Del Proyecto

\$ 5'000.000,00

### 4.11. Desarrollo De Proyectos

El desarrollo de los proyectos se realizará de acuerdo al orden establecido en la matriz de priorización de proyectos los mismos que son:

GRAFICO N° 25



### PROYECTO: PLAN DE MARKETING

#### Antecedentes

Actualmente LA INTERNACIONAL no se ha preocupado por realizar investigaciones de mercado, por lo que es evidente la necesidad de realizar un adecuado Plan de Marketing que le permita a la empresa no únicamente conocer las necesidades y requerimientos de los clientes sino establecer

estrategias de Marketing Mix (4P) personalizadas con las que se logre obtener la fidelidad y satisfacción de los clientes.

### **Importancia Y Justificación**

La importancia de la implantación de un Plan de Marketing en LA INTERNACIONAL aparece ante la necesidad del establecimiento de un documento que permita identificar y definir los objetivos y las estrategias que la empresa debe considerar al momento de la elaboración de la tela índigo.

Además se debe reconocer que la empresa no ha realizado investigaciones de mercado que le permitan identificar oportunamente las falencias presentadas en la producción y distribución de tela, así como las oportunidades del mercado, la realización de este proyecto indudablemente ayudará a determinar las necesidades de sus clientes, personalizar las relaciones con ellos así como evaluar su nivel de satisfacción.

### **Objetivo Del Proyecto**

Desarrollar un Plan de Marketing que le permita a LA INTERNACIONAL incrementar sus ingresos y posicionarse mejor en el mercado mediante el establecimiento de estrategias que fidelicen al cliente con la empresa.

### **Objetivo Especifico**

Incrementar tanto la lealtad de nuestros clientes como las ventas a través de la implementación de políticas de precios y descuentos, haciendo uso de un plan de Marketing a través del establecimiento de estrategias de las 4P'S con la finalidad de mejorar la posición de la Compañía en su mercado de acción.

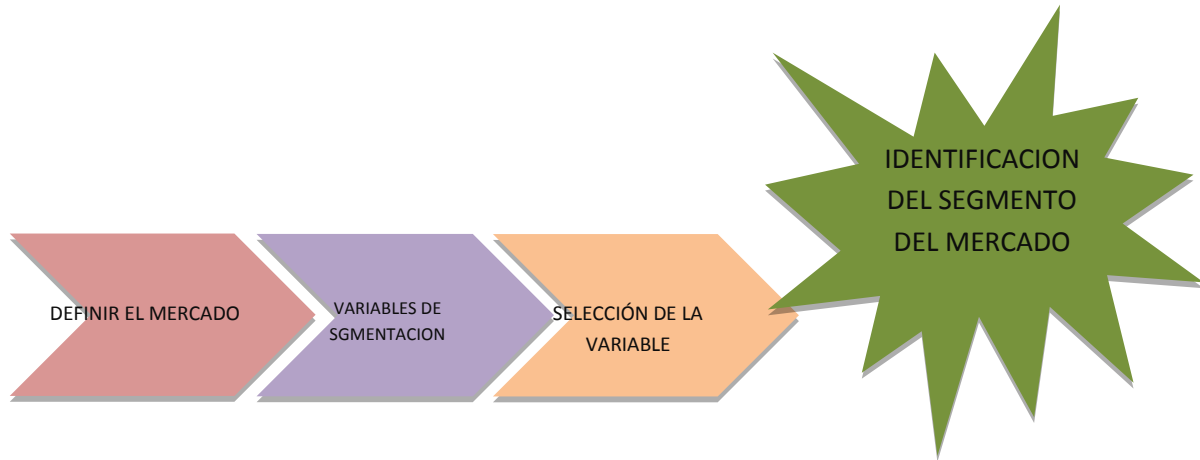
### **Análisis Técnico Y Desarrollo Del Proyecto**

El desarrollo del presente proyecto consta de las siguientes actividades.

#### ↳ Investigación de Mercados

Para determinar el tema de investigación de mercados previamente se deberá identificar la posición actual de LA INTERNACIONAL en el mercado para ello realizaremos un análisis interno y externo de la empresa de tal manera que podamos resumir en un matriz FODA que nos permitirá determinar el mercado meta para lo cual hemos establecido el siguiente proceso.

GRAFICO N° 26



#### ↳ Aplicación de Encuestas

Las encuestas que se realizarán estarán vinculadas con la calidad del producto y el servicio al cliente, con la finalidad de detectar en que aspectos las empresa puede mejorar e implementar para incrementar su participación en el mercado.

#### ↳ Determinación de Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados de la Planificación Estratégica.

Estos objetivos muestran lo que este proceso desea lograr y conseguir para incrementar su participación en el mercado, en definitiva son los resultados que se desea lograr en un tiempo determinado.

Además es importante considerar que estos objetivos deben estar alineados con las estrategias determinadas en la perspectiva correspondiente al cliente, es por ello que se consideran los siguientes:

1. Lograr un posicionamiento de liderazgo en el mercado meta seleccionado.
2. Brindar un servicio que satisfaga y cumpla con las expectativas del cliente

3. Incrementar la participación del mercado.
4. Retener al cliente y reducir el número de reclamos que se puedan generar.
5. Buscar la diferenciación en el producto y servicio proporcionado.

#### ↳ Formulación de estrategias para el Marketing Mix

Dentro de este apartado se definirán los caminos por medio de los cuales ésta organización alcanzará los objetivos planteados en el Plan de Marketing, buscando con ello obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Para el desarrollo de estas estrategias se considerarán las 4P's del marketing que son:

#### **Producto**

La estrategia de nuestro producto se basa en ofrecer gran calidad en los mismos que favorezca a la confección de las prendas elaboradas, para ello la empresa elige cuidadosamente los proveedores de materia prima con los que trabaja, asegurando siempre el compromiso de estos para con la empresa.

El producto ofrecido cumple un ciclo de vida que detallamos a continuación.

Introducción: durante esta etapa de ciclo de vida de nuestro producto las acciones a considerar son la calidad y promoción masiva, la calidad será garantizada por la compra de materia prima a nuestros proveedores seleccionados, y la promoción se verá reflejada en la compra de grandes cantidades de tela en el cual se entregarán descuentos de acuerdo a la cantidad de tela adquirida, y adicional se hará a través de auspicios a obras sociales.

Madurez: esta etapa se identifica cuando los ingresos por la venta del producto para nuestro caso la tela índigo, tienden a mantener un solo nivel e incluso con tendencia a bajar porque existe un mayor grado de competencia, por lo que las estrategias a seguir son mejorar la calidad del producto y brindar un servicio para satisfacer plenamente a nuestros clientes que nos permita diferenciarnos aún más de nuestros competidores.

Declinación: esta etapa se caracteriza por la declinación de la demanda, lo que genera una disminución total de los ingresos por la venta del producto, lo más aconsejable dentro de esta etapa es buscar nuevos

mercados tanto nacionales e internacionales, para que por efectos de temporada no nos disminuyan las ventas de nuestro producto y así evitar disminuciones en los ingresos de la empresa.

### **Precio**

Los precios juegan un papel muy importante a la hora de elegir un producto es por ello, que un cliente se sentirá satisfecho siempre que el valor pagado compense el producto obtenido.

Nuestra principal estrategia a ser aplicada será brindar productos de calidad con precios competitivos que compense el valor pagado.

### **Plaza**

LA INTERNACIONAL se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, para ventas al por mayor y menor, cabe señalar que la distribución de su producto la realiza de puerta a puerta tanto a nivel nacional como internacional de acuerdo a la solicitud de nuestros clientes.

### **Promoción**

Es evidente que existen varias maneras de hacer promoción, pero siempre que se consideren las posibilidades del mercado acción, las actividades que emprenderemos dentro de este factor se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a nuestros clientes y a futuros clientes.

La promoción en LA INTERNACIONAL permite considerar aspectos muy importantes tales como:

1. Captar la preferencia del consumidor.
2. Dar a conocer y difundir nuestro producto.
3. Consolidar la imagen organizacional.
4. Destacar características positivas de la organización y neutralizar las negativas.

#### ↳ Presupuesto del Plan

En el presupuesto del Plan de Marketing se determinarán los rubros que serán necesarios para llevar a cabalidad el proyecto como son: Transporte, refrigerios, suministros de oficina, publicidad, entre otros, los mismos que se irán identificando conforme se desarrolle el presente plan.

#### ↳ Implementación del Plan



La implementación del presente proyecto estará a cargo de los directivos de los departamentos comercial y de ventas mediante la realización de acciones específicas que garantizarán la consecución de los objetivos, es por ello que se determinaron las siguientes actividades:

Organizar las actividades: para ello se deberá definir un cronograma de actividades las mismas que se irán cumpliendo periódicamente mediante las estrategias correspondientes.

Dirigir la realización de las estrategias: se deberá trabajar conjuntamente de tal manera que se lleve efectivamente el desarrollo de actividades y cumplimiento de estrategias.

↳ Análisis de precios de la competencia

El análisis de los precios de la competencia estará a cargo de la junta general, en el cual deberán ser considerados aspectos como, la calidad de sus productos, el servicio brindado y la aceptación en el mercado para de acuerdo a ello hacer un análisis comparativo con los aspectos de LA INTERNACIONAL.

↳ Análisis de precios de la empresa

El análisis de los precios de los productos ofrecidos en LA INTERNACIONAL se realizará con todos los jefes de cada departamento para que puedan exponer y fundamentar sus puntos de vista con relación a los precios de los productos ofrecidos y las ventajas y desventajas que esto conlleva para la empresa.

↳ Realizar estudio costo beneficio

Una vez realizado los estudios anteriores, y de acuerdo a los ingresos y gastos incurridos en la elaboración de la tela, estará a cargo de los directores del departamento financiero realizar análisis del costo beneficio que representará para la empresa implementar el plan.

↳ Análisis y evaluación del costo beneficio

El gerente general y los directores de cada departamento evaluarán el costo beneficio obtenido y los efectos en la empresa.

↳ Realizar clasificación de clientes por volumen de compras realizadas.

La calificación será realizada de acuerdo a los siguientes parámetros.

- Volumen de compras.
- Frecuencia de compra de tela.
- Forma de pago.

↳ Elaborar tabla de precios por grupo de clientes

La tabla de precios por grupo de clientes será realizada de acuerdo a los siguientes parámetros.

- Volumen de ventas
- Antigüedad del cliente
- Pronto pago

↳ Elaborar tabla de descuentos por volumen de compra.

Los descuentos serán otorgados de acuerdo al volumen de compra realizado, que irán desde el 5% hasta el 15%, considerando parámetros frecuencia de compra, pronto pago.

↳ Análisis y aprobación de tablas.

Estará a cargo del gerente general, director del departamento financiero, departamento de producción y departamento de comercialización.

↳ Presupuesto del plan

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| Recursos materiales   | \$ 2.000,00 |
| Recursos humanos      | \$ 3.000,00 |
| Recursos tecnológicos | \$ 1.000,00 |
| Recursos financieros  | \$ 1.500,00 |

### **Antecedentes**

LA INTERNACIONAL al momento no cuenta con indicadores de evaluación y control en el aspecto financiero, ni con una metodología específica para poder conocer cómo van avanzando en sus objetivos y estrategias planteadas, o por lo menos no se las ha utilizado a cabalidad para alcanzar los objetivos esperados.

### **Alcance**

Implementación de una Metodología de Evaluación y Control de Desempeño Financiero, Administrativo, Comercial y Productivo con la finalidad de mantener un control y evaluación continua de todas las actividades cotidianas de la empresa y con ello lograr la optimización de los procesos.

### **Objetivo General**

Ejecutar un plan estratégico basado en el balanced scorecard, el cual mejorará la gestión administrativa de LA INTERNACIONAL, para de esta manera alcanzar los objetivos propuestos de manera más eficiente.

### **Objetivos Específicos**

Crear una cultura de cambio en los empleados de la empresa, con la implementación del BCS, para lograr las metas y objetivos empresariales.

Establecer mejores vínculos entre los empleados y LA INTERNACIONAL, de tal manera que se sientan parte del éxito o fracaso de la empresa y a la vez les permitan desarrollarse profesional y personalmente.

### **Justificación**

A través del desarrollo e implementación de un plan estratégico basado en el BSC, permitirá optimizar tanto los recursos con los que cuenta la empresa como el tiempo para alcanzar los objetivos propuestos. Al dar a la gerencia una herramienta para la toma de decisiones en forma eficiente, efectiva y eficaz podrán proyectarse a nuevos negocios que incrementen la utilidad de la empresa fortaleciendo su desarrollo y posicionamiento en el mercado tanto a nivel nacional como internacional.

### **Desarrollo De Actividades Del Proyecto**

Para el desarrollo del plan estratégico basado en BSC realizaremos u análisis y evaluación de los siguientes puntos.

#### Aspectos generales

- ↳ Antecedentes históricos
- ↳ Giro del negocio
- ↳ Estructura organizacional
- ↳ Determinación del problema
- ↳ Objetivos del plan

#### Análisis situacional

- ↳ Ambiente externo (macro y microambiente)
- ↳ Ambiente Interno FODA

#### Cuadro de mando integral

- ↳ Proyectos a realizarse

#### Presupuesto de los proyectos

- ↳ Desarrollar un plan de Capacitación sobre el BSC.

Posteriormente al análisis realizado de la empresa nos enfocaremos en capacitar a los directivos acerca de los beneficios que se podrían obtener al implantar el BSC

- ↳ Capacitación a directivos y empleados administrativos sobre la Metodología del BSC.

Una vez estructurado el modelo del plan estratégico basado en el BSC, se lo presentaremos al gerente general, tanto físicamente como a través de la exposición del proyecto, con la ayuda de una presentación en power point en donde abordaremos los siguientes temas.

1. Problemática que atraviesa la empresa actualmente.

2. El desarrollo e implementación de posibles soluciones.
3. Estableceremos propuestas que permitan mejorar tanto la gestión administrativa como productiva de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

↳ Análisis de la Planificación Estratégica Propuesta.

Una vez realizada la exposición procederemos al análisis y evaluación del presente proyecto con todos los directivos de cada una de las áreas y presentar cualquier acotación al mismo a fin de que su desarrollo e implementación sea exitoso.

↳ Determinación de índices de gestión por procesos.

Los índices los realizaremos acorde al desarrollo del proyecto para determinar si está bien encaminado o a su vez tomar acciones correctivas que nos acerquen a alcanzar los objetivos propuestos en los tiempos establecidos, tales como.

1. Niveles de cumplimiento de objetivos y metas.
2. Niveles de satisfacción interna.
3. Nivel de optimización de recursos, etc.

↳ Difundir el BSC definitivo.

Una vez aprobado el proyecto se procederá a difundirlo en toda la empresa de acuerdo a un cronograma establecido a fin de que todo el personal tenga conocimiento e integración al mismo al sentirse parte fundamental del proyecto, todo ello lo realizaremos de acuerdo al cronograma de actividades establecido y formando grupos de trabajo.

↳ Implementación del BSC.

Una vez aprobado el presente proyecto, lo ejecutaremos de acuerdo a los parámetros y condiciones establecidos en el mismo, tomando en cuenta que a partir del primer año de ejecución, realizaremos la evaluación respectiva del progreso y las mejoras existentes o no dentro de la empresa y en qué porcentaje hemos alcanzado las metas y objetivos propuestos, adicionalmente determinaremos donde

se realizará acciones correctivas necesarias para un mejor aprovechamiento de esta herramienta en la toma de decisiones.

↳ Seguimiento permanente del BSC.

El seguimiento deberá realizarse periódicamente por parte de todo el personal de la empresa y presentar reportes al jefe de cada departamento para posteriormente unificarlo y ver los resultados generalizados.

↳ Presupuesto del plan.

|                        |             |
|------------------------|-------------|
| Recursos financieros   | \$ 3.000,00 |
| Recursos humanos       | \$ 4.000,00 |
| Recursos tecnológicos. | \$ 3.000,00 |

## CAPÍTULO V:

### 5. ELABORACION DEL TABLERO DE MANDO PARA LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.

#### 5.1 PERSPECTIVAS PRINCIPALES

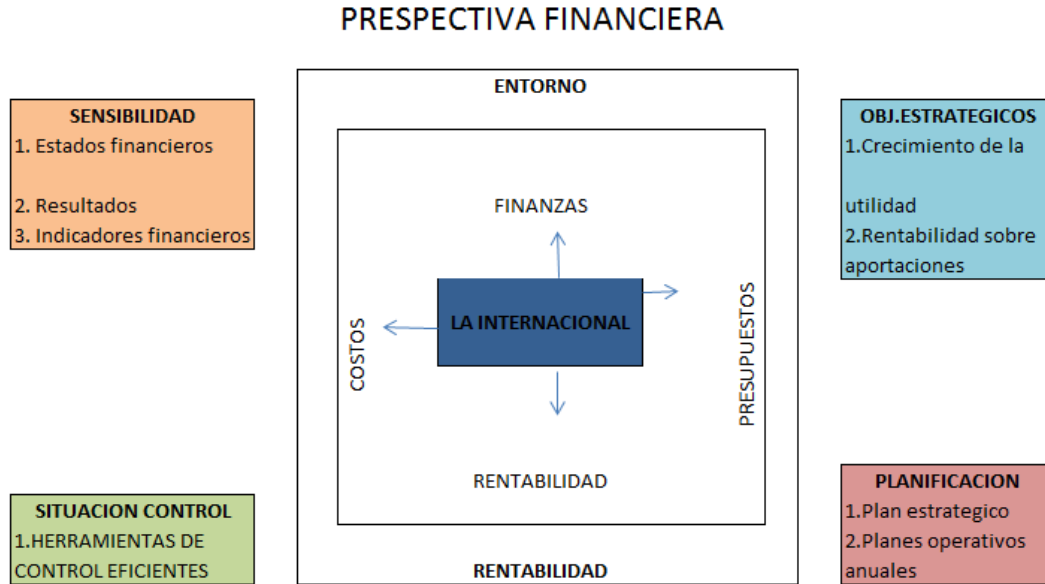
GRAFICO N° 27



##### 5.1.1. Perspectivas Financieras

Esta perspectiva en LA INTERNACIONAL, busca responder a las expectativas de los accionistas en la creación de valor con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento del negocio.

Para ello hemos definido objetivos e indicadores que nos permitirán responder satisfactoriamente a las expectativas de los accionistas de la empresa en cuanto a parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno y uso de capital, que nos permitirán maximizar el valor agregado, maximizar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia en las operaciones y destinar mejor el uso del capital.



### 5.1.2. Perspectivas Del Cliente

Esta perspectiva tiene como objetivo responder a las expectativas del cliente, el logro de los objetivos planteados en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de ingresos y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la perspectiva financiera, por lo tanto traducirá la estrategia y la visión de la organización en objetivos específicos sobre nuestros clientes y segmentos de mercado que pueden comunicarse a toda la empresa.

La satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la empresa plantee, esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por calidad, precio, cantidad, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia del valor del proveedor al cliente.

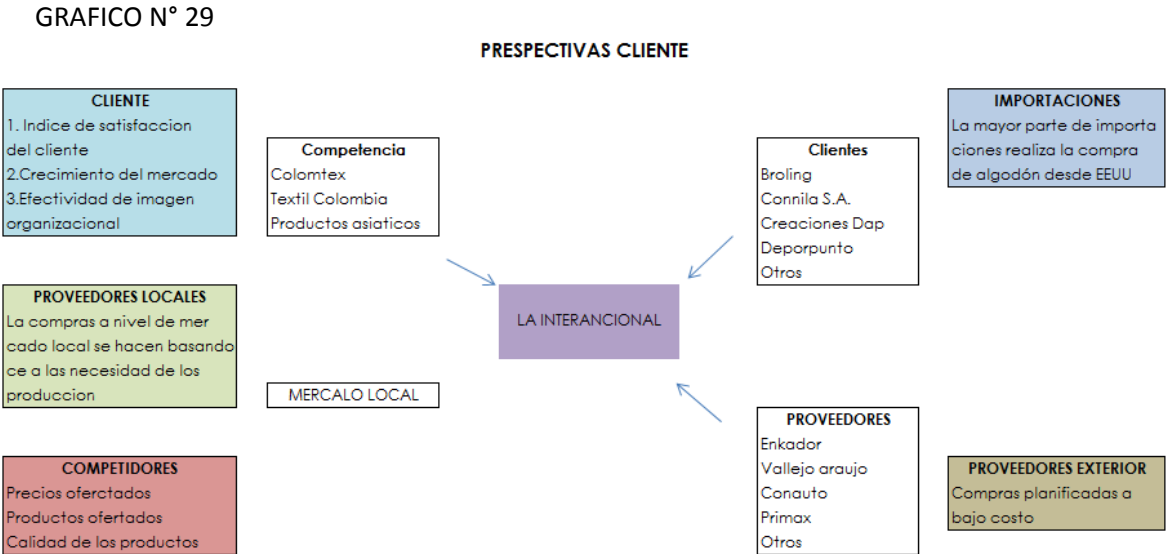
El primer objetivo estratégico planteado por la empresa está dirigido a obtener un 70% de la fidelización de nuestros clientes utilizando como iniciativa una óptima atención al cliente, ofreciendo productos de calidad y precios competitivos.

El segundo objetivo estratégico formulado para LA INTERNACIONAL es fortalecer e incrementar la cartera de clientes en un 25% para lo que será necesario garantizar la calidad de nuestro producto, pero sobre todo brindar un excelente servicio a nuestros clientes cumpliendo con los tiempos de entrega ofrecidos.



Cabe señalar que para alcanzar los objetivos propuestos consideraremos la entrega de descuentos y promociones por pronto pago, volumen de ventas, de acuerdo a la categorización en la que se encuentren nuestros clientes.

Esta perspectiva considera como eje central y fundamental la plena SATISFACCION DEL CLIENTE, debido a que serán ellos quienes elijan la propuesta de valor que ofrece la empresa.



**5.1.3. Perspectivas Del Proceso Interno**

La perspectiva de procesos internos dentro de la empresa analiza la adecuación de cada proceso para obtener la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.

Por lo tanto consideramos necesario elaborar una cadena de valor donde puedan especificarse las necesidades actuales y futuras de los clientes para de esa manera tener la capacidad de desarrollar nuevas soluciones que nos permitan entregar productos y servicio de calidad a nuestros clientes y a futuros clientes.

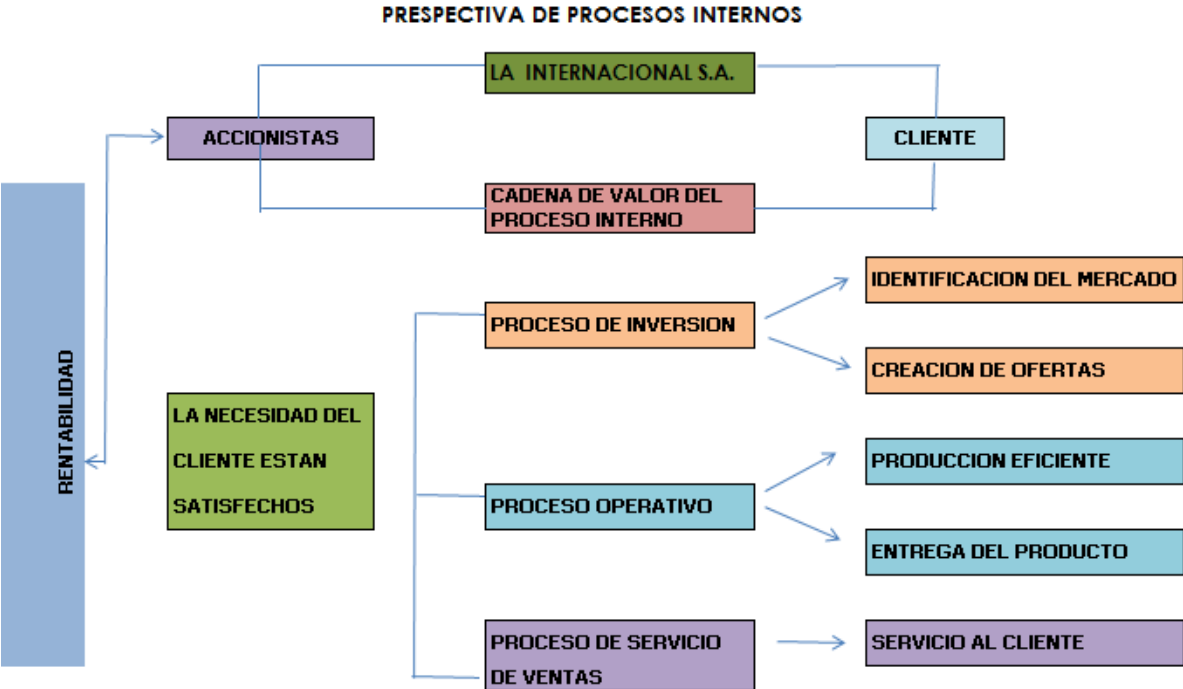
La propuesta de esta perspectiva abarca el establecimiento de mejorar cada proceso para nuestros clientes, proveedores, competidores, accionistas etc. de tal modo que todo este conjunto de como resultado mejores rendimientos en la utilidad de la empresa, pues recordemos que cada negocio tiene

un conjunto único de procesos con los que han creado valor para los clientes y para mejorar el rendimiento financiero de la empresa.

El establecer objetivos e indicadores para esta perspectiva representa una de las distinciones más claras ante el cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición y control, por ello consideramos importante mejorar las estrategias de marketing y contar con herramientas efectivas para incrementar nuestra cartera de clientes, sin descuidar a nuestros clientes antiguos que han venido confiando en nosotros durante varios años.

Finalmente esta perspectiva de procesos internos permite la fijación de objetivos estratégicos para cumplir con los procesos que permitan llevar a cabo las perspectivas anteriores.

GRAFICO N° 30



**5.1.4. Perspectivas De Formación Y Crecimiento**

Esta perspectiva está enfocada a los objetivos que deben fijarse con respecto a nuestros empleados y colaboradores para estar a la altura de los desafíos que demanda el mercado actual.

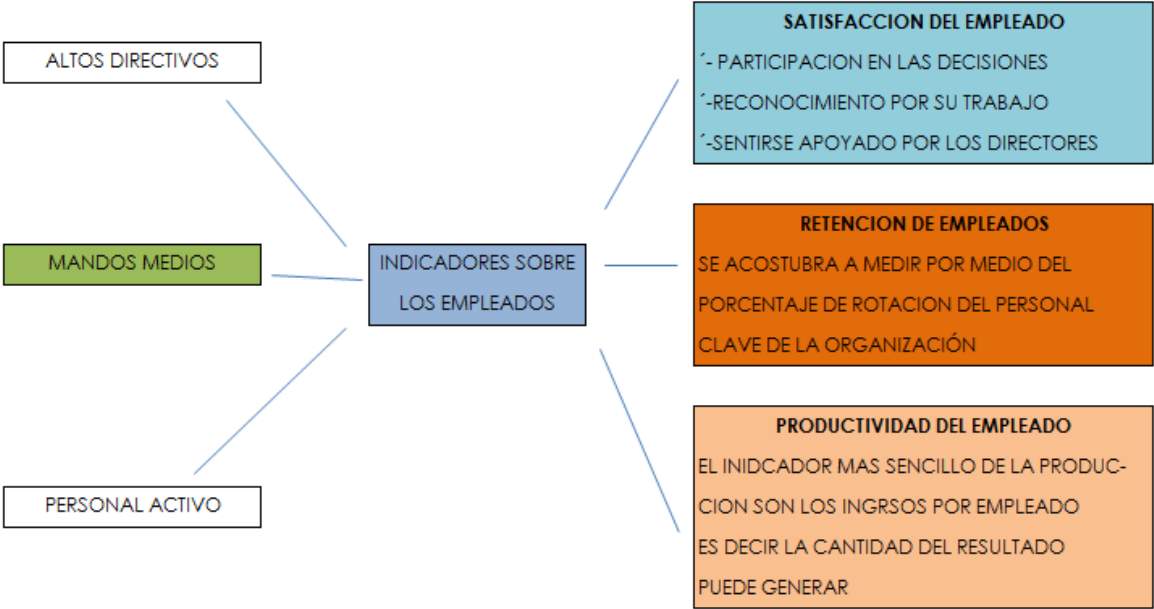
La mayoría de empresarios fijan su interés en los rendimientos financieros, descuidando a sus colaboradores que son quienes producen esa rentabilidad para la empresa, por ello es necesario se muestre mayor interés en brindar capacitaciones constantes al personal tanto a nivel ejecutivo como operativo que les ayude a mejorar sus destrezas, habilidades, conocimientos y a la vez les permita tener la capacidad de trabajar en equipo y sincronizar cada estrategia de desempeño con la misión y visión de la empresa.

El departamento de gestión del talento humano cumple un papel preponderante en esta perspectiva ya que son los encargados de medir la satisfacción del empleado, el compromiso que tiene con la organización, sus niveles de motivación y participación en los procesos, sus aspiraciones salariales entre otros, el contar con personal capacitado y alineado al Plan estratégico permitirá tomar las mejores decisiones en conjunto persiguiendo como ideal el crecimiento a todo nivel de la empresa.

La consideración de esta perspectiva dentro del balanced scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos que sin duda son importantes, pero que hoy en día por si solas no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

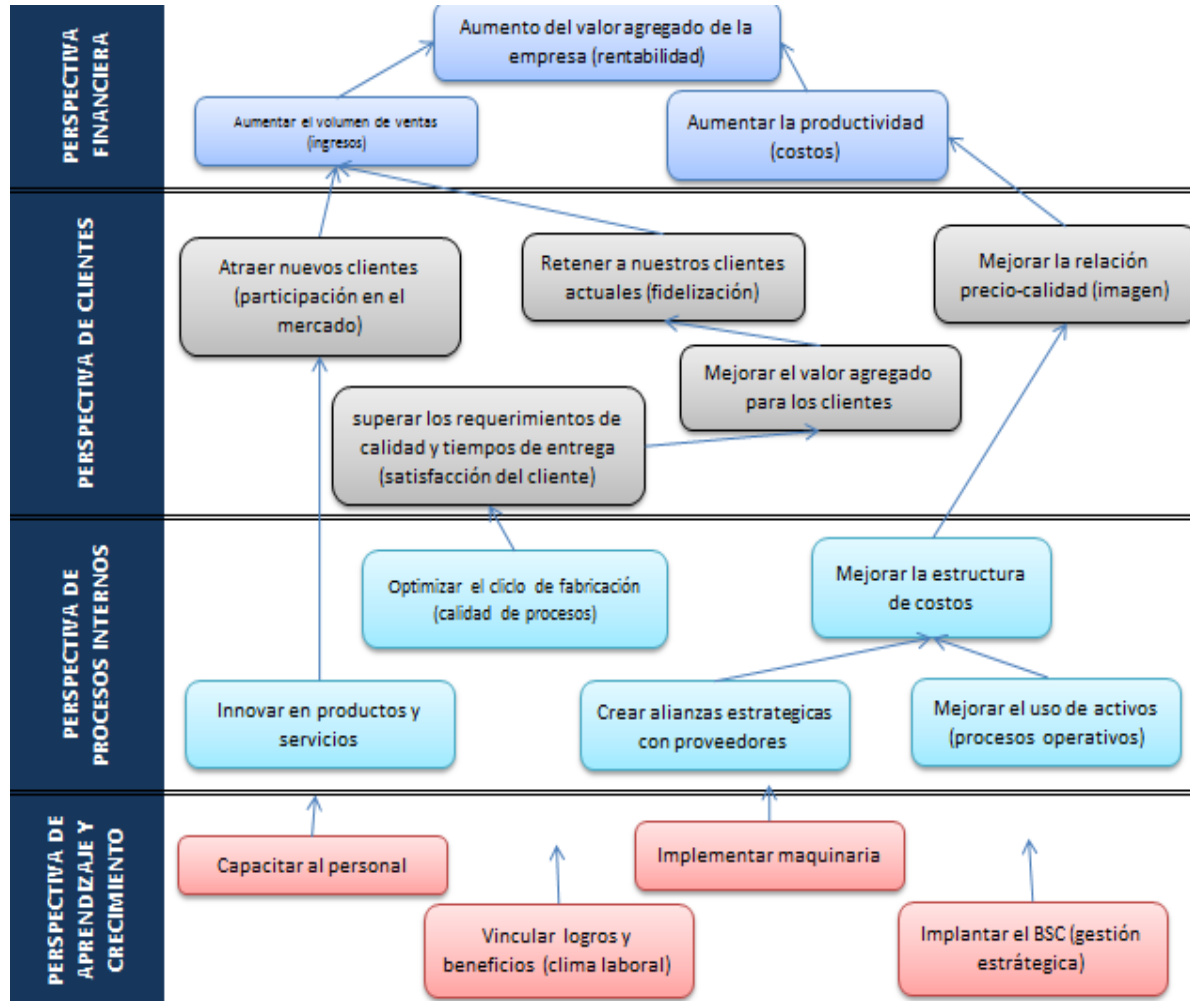
GRAFICO N° 31

**PRESPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO**



## MAPA DE LAS 4 PERSPECTIVAS DEL BSC

GRAFICO N° 32



### 5.2 ELABORACION DEL TABLERO DE MANDO

Se ha considerado la elaboración del Tablero de mando para LA INTERNACIONAL, puesto que se requiere el desarrollo de medidas, metas y medios para evaluar los objetivos estratégicos, los beneficios de esta implantación en la empresa se pueden integrar en tres conceptos que son:

- ↪ Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

- ↳ Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- ↳ Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización para conseguir un alineamiento de las personas con la estrategia.

## **Definición De Las 3M'S**

### **Medida**

Método empleado para evaluar los objetivos estratégicos en los cuales se establecerá indicadores claves de desempeño, frecuencia, fuentes de captura de datos y el nivel de actual de desempeño de la empresa.

### **Metas**

Se refiere al nivel deseado de los KPI'S, en la cual fija el nivel de actuación, éstos pueden ser medidos en el corto, mediano y largo plazo los cuales se reflejarán considerando el nivel de cumplimiento anual que posean.

### **Medios**

Son los “como” se va a lograr que los objetivos, proyectos o planes de acción se desarrollen en función de la meta.

El cuadro de mando integral nos ayudará a proveer una vista más comprensiva de la empresa mejorando su actuación en el largo plazo.

A continuación se indica el proceso del cuadro de mando integral.

GRAFICO N° 33



### 5.2.1. Organización, Acción, Fórmula De Éxito

En la selección de indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa, los factores clave de éxito en el negocio y la estrategia que siga para triunfar ante la competencia.

Para LA INTERNACIONAL que produce tela índigo de consumo masivo, que vende a productores minoristas y mayoristas a nivel nacional, fundamenta sus objetivos principalmente en brindar servicios y productos de calidad para lograr elevar sus ingresos.

#### Misión

“Producir y comercializar tela índigo, a pequeños medianos y grandes comerciantes distribuidores a nivel nacional e internacional.

## **Visión**

Liderar el mercado ecuatoriano en la venta de tela índigo.

### **Definición del negocio:**

Clientes: Para pequeños, medianos y grandes comerciantes o distribuidores a nivel nacional e internacional

Productos: producto comparable con productos internacionales, de buena calidad requerido por el mercado nacional.

### **Objetivos**

Retorno de inversión antes de impuestos: 20%.

Participación del mercado: más del 20%.

### **Estrategia**

Concentración en productos y clientes.

Innovación, calidad, rapidez de entrega, servicio.

## **5.2.2. Los Directores Y Conceptos De Administración**

De acuerdo al análisis aplicado sobre la empresa encontramos que existen diferentes tipos de problemas y decisiones a tomar; para ello hemos definido 3 niveles en los cuales se centraliza los aspectos más importantes:

- ↳ Nivel alto se definirá una política general de inventarios.
- ↳ Nivel intermedio se definirá la cantidad de inventario por producto.
- ↳ Nivel bajo cuándo comparar cada ítem.

Los indicadores, entonces, variarán por nivel, influyen en su selección los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar su empresa.

La naturaleza del contexto influye en la toma de decisiones, en la época de la hiperinflación veíamos diariamente el flujo de fondos, en la que había desabastecimiento se monitoreaban más indicadores de abastecimientos que actualmente.

En esta empresa existen:

- ↳ Gerentes que conocen y se adhieren a los nuevos conceptos de management.
- ↳ Conducción descentralizada, presión por resultados.

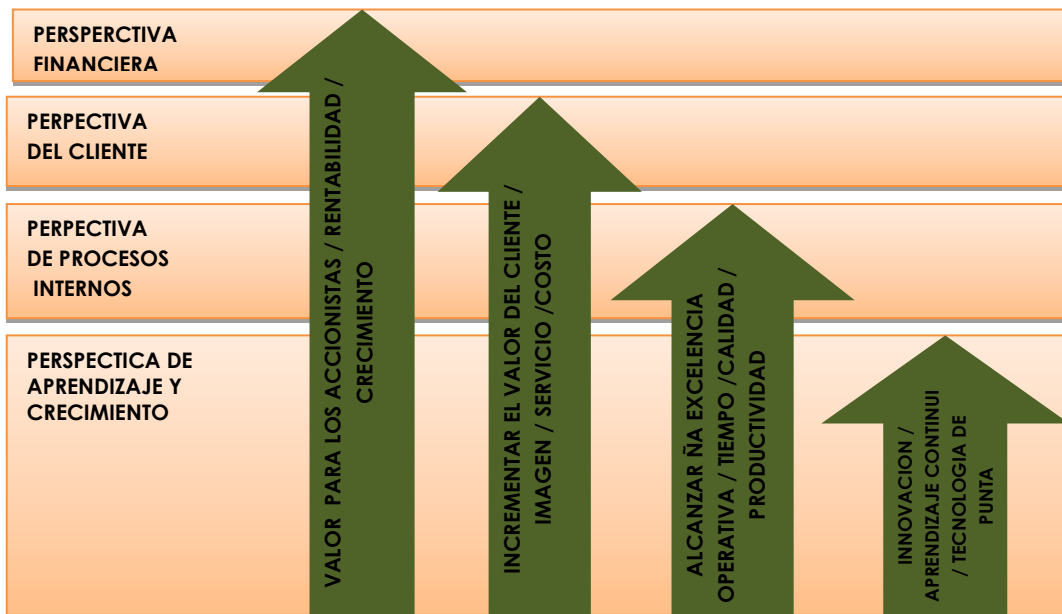
Las decisiones gerenciales requeridas son:

- ↳ Reacción rápida a la competencia en precios y productos.
- ↳ Rapidez de entrega y servicio al cliente.

### 5.2.3. El Tablero De Mando Para La Alta Dirección

La selección de indicadores claves para la alta dirección depende de los factores mencionados anteriormente, normalmente suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información de contexto, entre información de corto y mediano plazo.

GRAFICO N° 34

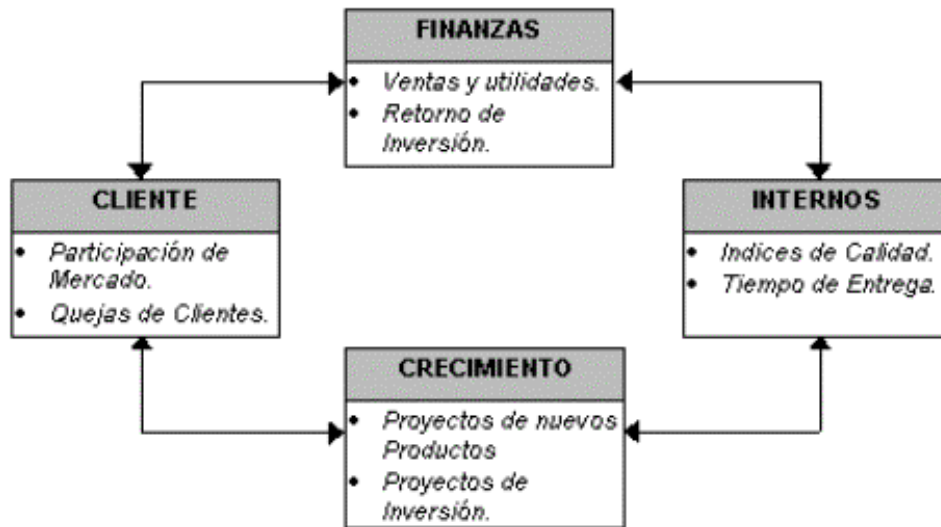


### 5.2.4. Objetivos Metas E Indicadores

Para la aplicación de indicadores en nuestra empresa, consideramos necesaria la existencia de los siguientes indicadores:



GRAFICO N° 35



Definidos los indicadores en la cúpula de la empresa hemos realizado el encadenamiento vertical de indicadores, de acuerdo a los procesos y organización de la empresa en la siguiente tabla.

TABLA N° 45

| <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>  |  |  |
|--|--|--|
| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>META</b>  | <b>INDICADORES</b>                                       |
| Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos 2 años.   | Incrementar la utilidad 10% anual  | Crecimiento de la utilidad                               |
|  |  | Retorno de la inversión                                  |
| <b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>   |  |  |
| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>META</b>  | <b>INDICADORES</b>                                       |
| Aumentar la satisfacción de los clientes entregando productos y servicios con calidad y garantía   | Incrementar la participación en el mercado en un 20%                               | Índice de satisfacción del cliente.                      |
| Incrementar la cartera de clientes, creando políticas de precios y descuentos  |  | Crecimiento en el mercado.                               |
|  |  | Efectividad de la imagen organizacional.                 |
| <b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>  |  |  |
| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>META</b>  | <b>INDICADORES</b>                                       |
| Determinar durante los próximos 3 años mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la ejecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar<br>Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas a la venta de tela índigo | Mejorar la calidad del servicio en un 15% semestral                                | Índice de cumplimiento de procesos.                      |
|  |  | Calidad del servicio proporcionado                       |
| <b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>  |  |  |
| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>META</b>  | <b>INDICADORES</b>                                       |
| Desarrollar un plan estratégico basado en el BSC para los próximos 4 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan tener a la empresa un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado  | Contar con la implementación del plan estratégico hasta el 2015                    | Índice de cumplimiento de objetivos, planes y programas. |
| Capacitar al personal de la empresa para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades.   | Identificar al cliente interno con la empresa                                      | Índice de satisfacción de los empleados.                 |
| Implementar nuevas maquinarias con tecnología de punta, para reducir los procesos y mejorar la calidad de los productos y servicios  | Mejorar la gestión administrativa e imagen organizacional                          | Efectividad de procesos en tiempo real                   |
| Determinar durante los próximos 3 años mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la ejecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar   | Implementar nuevas maquinarias requeridas para mejorar la producción hasta el 2015 | Porcentaje de maquinaria nueva                           |

TABLA N° 46

230

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A |   |  |   |                         |                            |  |            |         |
|-------------------------------------|---|--|---|-------------------------|----------------------------|--|------------|---------|
| PERSPECTIVA                         | EJE                                       | OBJETIVO   | MEDIDAS   |                         |                            | META   |            |         |
|                                     |   |  | INDICADORES   | FRECUENCIA DE ACTUACION | FUENTE DE CAPTURA DE DATOS | META   | PRECAUCION | PELIGRO |
| FORMACION Y DESARROLLO              | Plan Estratégico                          | Desarrollar un plan estratégico basado en el BSC para los próximos 4 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan tener a la empresa un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado  | Índice de cumplimiento de objetivos<br>Índice De Cumplimiento De Planes Y Programas | Anual                   | Área administración        | Contar con la implementación del plan estratégico hasta el 2015                    | 30 a 90%   | 30%     |
|                                     | Capacitación Y Gestión Del Talento Humano | Capacitar al personal de la empresa para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades.   | Índice de satisfacción de los empleados   | Semestral               | Encuesta laboral           | Identificar al cliente interno con la empresa                                      | 30 a 95%   | 30%     |
|                                     | Comunicación                              | Establecer durante los próximos 2 años un efectivo sistema de comunicación empresarial que permita difundir la información relacionada a resultados y acciones que permitan el financiamiento del personal en sus puestos de trabajo así como la consolidación de la imagen empresarial de seriedad y eficiencia | Efectividad en el desarrollo de las actividades                                     |                         |                            |  |            |         |
|                                     | Tecnología                                | Implementar nuevas maquinarias con tecnología de punta, para reducir los procesos y mejorar la calidad de los productos y servicios  | % de implementación de nuevas máquinas  | Anual                   | Área administrativa        | Implementar nuevas maquinarias requeridas para mejorar la producción hasta el 2015 | 40 a 95%   | 40%     |
| PROCESOS INTERNOS                   | Control De Gestión                        | Determinar durante los próximos 3 años mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la ejecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar.  | Índice de cumplimiento de procesos  | Semestral               | Área administrativa        | Mejorar la calidad del servicio en un 15%  | 10 a 13%   | 10%     |
|                                     |   | Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas a la venta de tela índigo   | # Alianzas Estratégicas   |                         |                            |  |            |         |
|                                     |   |  | Índice de calidad del servicio Proporcionado  |                         |                            |  |            |         |
| CLIENTES                            | Mercado                                   | Aumentar la satisfacción de los clientes entregando productos y servicios con calidad y garantía   | Índice de satisfacción de cliente   | Semestral               | Encuesta de satisfacción   | Incrementar la participación de la empresa en el mercado en un 20%                 | 15 a 19%   | 15%     |
|                                     | Gestión De Clientes                       | Incrementar la cartera de clientes, creando políticas de precios y descuentos  | Crecimiento en el mercado<br>Efectividad De La Imagen Organizacional                |                         | Volumen de ventas          |  |            |         |
| FINANCIERA                          | Gestión Financiera                        | Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos 2 años.   | Crecimiento de la utilidad  | Anual                   | Estados financieros        | Incrementar la rentabilidad en un 10% cada año                                     | De 5 a 9%  | 5%      |

### 5.2.5. Benchmarking Representación Gráfica

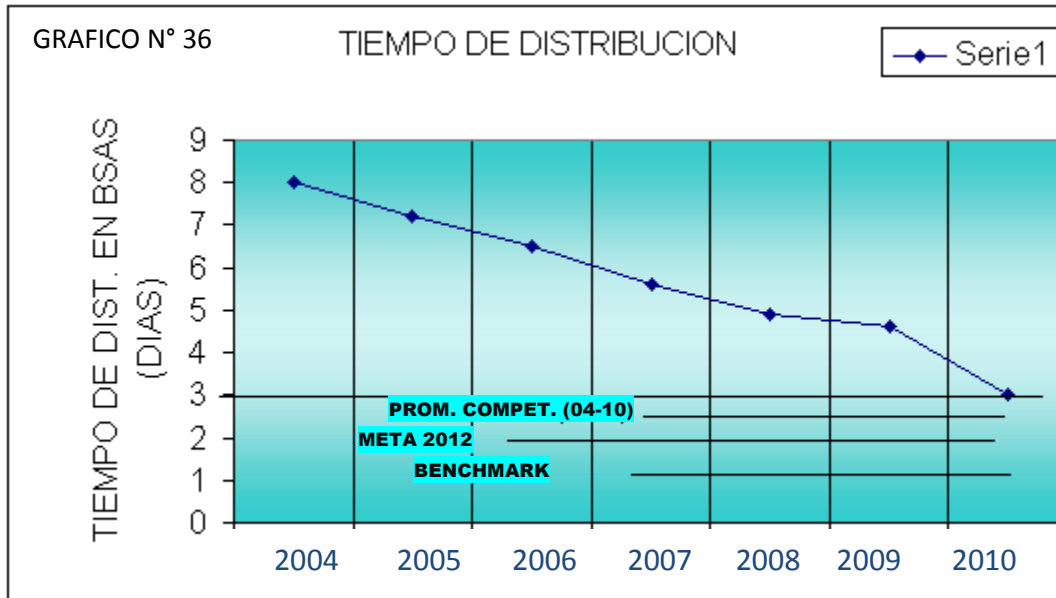
El benchmarking es el proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las empresas con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Se configura como un elemento fundamental de la mejora continua con el objeto de servir al cliente.

Dentro de LA INTERNACIONAL el indicador que analizaremos para la representación del benchmarking es la satisfacción de nuestros clientes que en su mayoría de han visto afectados por la demora en la entrega del producto, dándonos a conocer su inconformidad.

Los valores con los que estableceremos las comparación y análisis los expresamos de acuerdo a l siguiente detalle.

TABLA N° 47

| <b>TIEMPO DE DISTRIBUCION</b> |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| <b>AÑOS</b>                   | <b>DIAS DE ENTREGA</b> |
| 2004                          | 8 días                 |
| 2005                          | 7 días                 |
| 2006                          | 5.5 días               |
| 2007                          | 5 días                 |
| 2008                          | 5 días                 |
| 2009                          | 4.5 días               |
| 2010                          | 3 días                 |



**Forma de cálculo:**

Días entre la recepción del pedido del cliente y la entrega física en su depósito.

Promedio 2010: 3,5 días.

Promedio 2008 - 2010 de la competencia: 4.5 días.

Meta para el año 2012: 2 días.

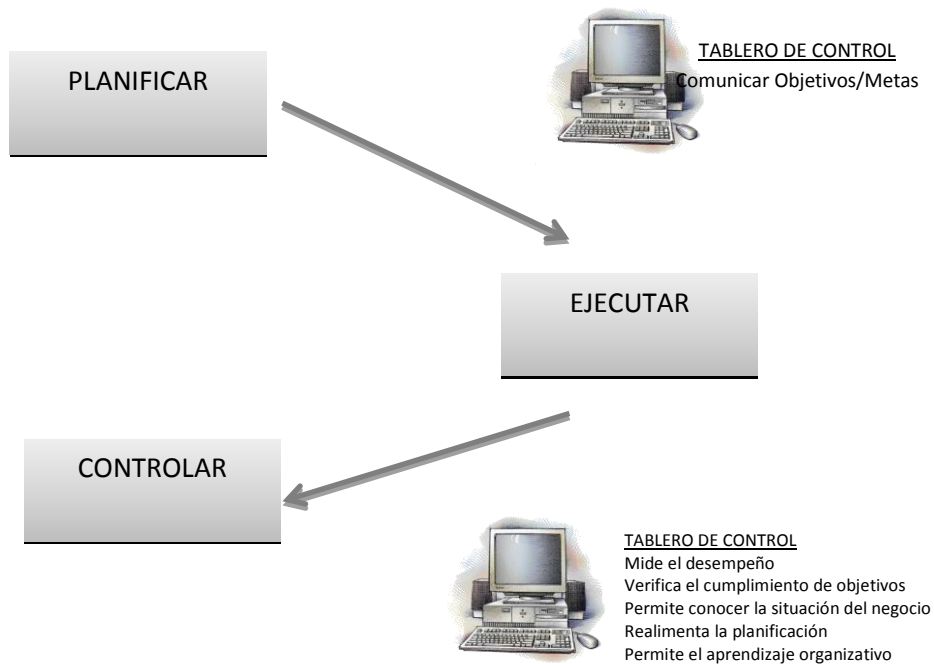
Benchmarking: 1 día.

**5.2.6. Comunicación Y Capacitación**

La elaboración del Tablero de Control implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

En la empresa el trabajo, el debate en las reuniones sobre los objetivos e indicadores fue muy provechoso. La mayor difusión de la información y su análisis cambió el comportamiento y perspectivas de los gerentes para el manejo de cada proceso en beneficio del crecimiento de la empresa.

GRAFICO N° 37



### 5.2.7. Integración A Todas Las Fases De La Gestión Institucional

El Tablero de Control es parte de la gestión empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales. Una vez diseñado y concretado deberá:

Integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa. Es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla.

Usarse en la conducción del personal y su evaluación.

La implementación del BSC en la INTERNACIONAL facilitará el diálogo con cada miembro de la empresa que nos permitirá analizar cada acción correctiva luego de haber realizado la evaluación correspondiente a cada persona para determinar los incentivos o llamados de atención si fuera el caso.

Nos ayudará de igual manera a que las decisiones tomadas por el gerente sean las más adecuadas para el beneficio de la empresa.

## CAPÍTULO VI:

### 6. ASPECTO FINANCIERO DEL PLAN ESTRATEGICO

Una vez realizada la priorización de proyectos en el capítulo anterior, es necesario realizar la respectiva evaluación financiera del Plan Estratégico propuesto para determinar la factibilidad y viabilidad de los mismos, así como el impacto económico que tendrán para la empresa con su implementación.

#### 6.1. Presupuesto

Al realizar el presupuesto de cada proyecto, en la siguiente tabla daremos a conocer el monto requerido para la inversión, y que tan rentable será cada uno de ellos para la empresa.

TABLA N° 48

| INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A<br>PRESUPUESTO |  |  |  |                        |
|---|--|--|--|------------------------|
| N°  | PROYECTOS  | META   | INDICADOR  | VALOR                  |
| 1   | Metodología de evaluación y control de desempeño BSC.                                    | Contar con la implementación del plan estratégico hasta el 2015 (40%).                       | Índice de cumplimiento de objetivos, planes y programas. | \$ 10.000,00           |
| 2   | Plan de motivación y capacitación para el personal.                                      | Identificar al cliente interno con la empresa (40%).   | Índice de satisfacción de los empleados.                 | \$ 10.000,00           |
| 3   | Implementar un plan de mejora continua a nivel del ambiente laboral.                     | Mejorar la efectividad en el desarrollo de las actividades en un 50%.                        | Nivel de efectividad de procesos en tiempo real.         | \$ 4.200,00            |
| 4   | Plan de inversión en maquinaria de última tecnología para reducir costos de producción.  | Implementar nuevas maquinarias en un 10% requerido para mejorar la producción hasta el 2015. | Porcentaje de maquinaria nueva.                          | \$ 5.000.000,00        |
| 5   | Diseñar e implementar un manual de procesos internos.                                    | Mejorar la calidad del servicio en un 15% semestral.   | Índice de cumplimiento de procesos.                      | \$ 7.000,00            |
| 6   | Plan de diferenciación en los productos entregados.                                      | Mejorar la calidad del servicio en un 15% semestral.   | Calidad del servicio entregado.                          | \$ 10.000,00           |
| 7   | Plan de marketing (políticas de calidad y garantía - políticas de precios y descuentos). | Incrementar la participación en el mercado en un 20%   | Índice de satisfacción al cliente.                       | \$ 7.500,00            |
| 8   | Plan de control de todos los procesos en toda la empresa.                                | Incrementar la participación en el mercado en un 20%.  | % de crecimiento en el mercado.                          | \$ 8.000,00            |
| 9   | Diseño e implementación de planes de control financiero.                                 | Incrementar la utilidad 10% anual  | crecimiento de la utilidad retorno de la inversión       | \$ 5.000,00            |
| <b>TOTAL REQUERIDO</b>                          |  |  |  | <b>\$ 5.061.700,00</b> |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL*

### 6.1.1. Presupuesto De Proyectos Por El Tiempo De Ejecución

Una vez determinado el presupuesto para la realización de los proyectos en LA INTERNACIONAL, procedemos a prorratear el valor de los mismos para los años a los cuales se realizará su ejecución.

TABLA N° 49

| <b>LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A</b> |              |                     |                     |                     |                     |
|--|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>PERIODOS DE PROYECCION</b>              |              |                     |                     |                     |                     |
| <b>PLAZO</b>                               | <b>COSTO</b> | <b>2012</b>         | <b>2013</b>         | <b>2014</b>         | <b>2015</b>         |
| <b>CORTO</b>                               | 9.200,00     | 7.452,00            | 1.748,00            | -                   | -                   |
| <b>MEDIANO</b>                             | 35.500,00    | 13.845,00           | 18.105,00           | 3.550,00            | -                   |
| <b>LARGO</b>                               | 5.017.000,00 | 1.505.100,00        | 1.254.250,00        | 1.254.250,00        | 1.003.400,00        |
| <b>TOTAL POR AÑO</b>                       |              | <b>1.526.397,00</b> | <b>1.274.103,00</b> | <b>1.257.800,00</b> | <b>1.003.400,00</b> |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*



## 6.2. VARIABLES UTILIZADAS

TABLA N° 50

| VARIABLES                      | INDICADORES   |
|--------------------------------|---|
| GESTION ADMINISTRATIVA         | Eficiencia – eficacia – efectividad   |
| DIVISION DE TRABAJO            | Organigrama - departamentalización  |
| NIVELES DE SERVICIOS PRESTADOS | Eficiencia – eficacia – efectividad<br>Objetivos – políticas – planes - programas   |
| PLANEACION                     | auditorias - supervisores   |
| CONTROL                        | Volumen de Producción mensual<br>Numero de reclamos del cliente   |
| PRODUCCION                     | % devoluciones del producto<br>% de piezas defectuosas  |
| CALIDAD DEL PRODUCTO           |   |
| SATISFACCION DE LOS CLIENTES   | Número de clientes que repiten las compras<br>Ingresos por clientes<br>Volumen de ventas  |
| COMPETITIVIDAD                 |   |
| ESTRUCTURA FINANCIERA          | Tecnología – Recursos humanos – capacidad instalada<br>Liquidez - solvencia - nivel de endeudamiento<br>Apalancamiento financiero |
| COSTOS FINANCIEROS             |   |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

## 6.3. FLUJO DE CAJA

Para el desarrollo del flujo de caja consideraremos los estados financieros del año 2010 como año base de LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A., con estos datos realizaremos las proyecciones de los ingresos y egresos de la empresa para poder determinar la utilidad y/o pérdida operativa.

TABLA N° 51

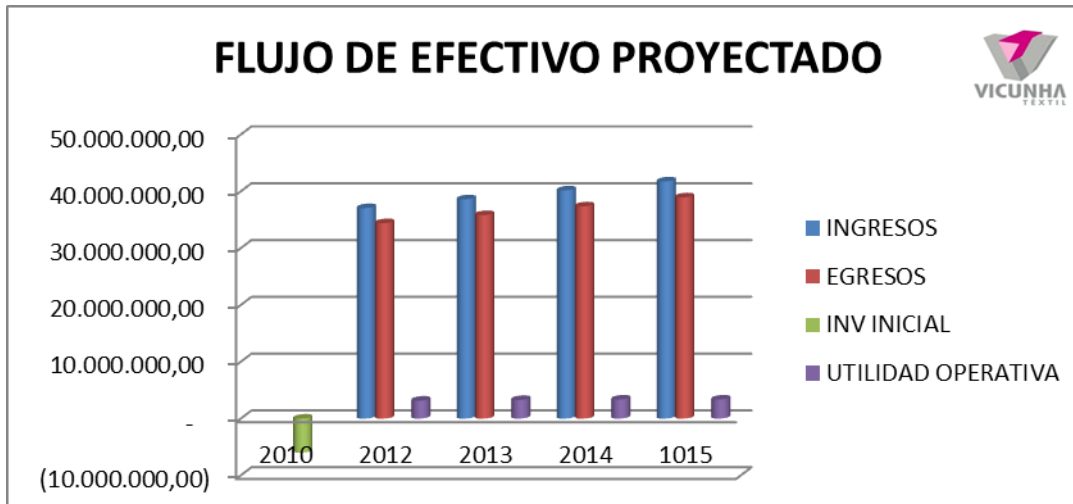
| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A.   |                |               |               |               |               |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO |                |               |               |               |               |
|  | 2010           | 2012          | 2013          | 2014          | 1015          |
| INGRESOS                               |                | 37.049.950,17 | 38.599.808,97 | 40.172.213,69 | 41.751.721,49 |
| EGRESOS                                |                | 34.407.005,27 | 35.839.133,68 | 37.364.865,73 | 38.943.787,31 |
| INVERSION INICIAL                      | (5.061.700,00) |               |               |               |               |
| UTILIDAD OPERATIVA                     |                | 3'161.433,31  | 3'283.090,91  | 3'355.884,36  | 3'360.800,33  |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

Como podemos observar con las proyecciones realizadas en base a las metas propuestas con la ejecución de cada proyecto hemos obtenido resultados favorables para la empresa que se reflejarán día a día con el desarrollo de cada objetivo y meta propuesto.

Gráfico N° 38



*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

Como se puede apreciar en el gráfico el nivel de los ingresos con el desarrollo de los proyectos se incrementa reflejando siempre superioridad ante los egresos.


La ejecución de cada uno de los proyectos propuestos ha contribuido a posicionar mejor a la empresa dentro del mercado en el cual se ha venido desarrollando y a su vez garantizando el buen servicio y calidad en cada producto entregado.

#### **6.4. ESTADOS FINANCIEROS**

Para nuestro análisis en la evaluación financiera consideraremos como base los estados financieros del año 2010, a partir del cual realizaremos las proyecciones para los cuatro años siguientes horizonte de nuestra propuesta.

## 6.4.1. ESTADO DE RESULTADOS.


TABLA N° 52

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A                |                                      |                            |                            |                            |  |
|--|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---|
| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS                     |                                      |                            |                            |                            |   |
| AL 31 DE DICIEMBRE DE                              | ACUMULADO<br>A:<br>DICIEMBRE<br>2010 | ACUMULAD<br>O A:<br>dic-12 | ACUMULAD<br>O A:<br>dic-13 | ACUMULAD<br>O A:<br>dic-14 | ACUMULAD<br>O A:<br>dic-15  |
| <b>VENTAS BRUTAS:</b>                              |                                      |                            |                            |                            |   |
| Mercadería Propia-Local                            | 20.993.401,51                        | 22.043.071,59              | 23.145.225,16              | 24.302.486,42              | 25.517.610,74   |
| Exportaciones Tela Acabada (Neto)                  | 13.658.324,08                        | 14.341.240,28              | 15.058.302,30              | 15.811.217,41              | 16.601.778,28   |
| Mercadería de Terceros Gabardina<br>Importada      | 2.614.511,95                         | 2.745.237,55               | 2.882.499,42               | 3.026.624,40               | 3.177.955,62  |
| <b>SUMAN</b>                                       | <b>37.266.237,54</b>                 | <b>39.129.549,42</b>       | <b>41.086.026,89</b>       | <b>43.140.328,23</b>       | <b>45.297.344,64</b>  |
| Descuentos   | (1.655.489,50)                       | (1.986.587,40)             | (2.383.904,88)             | (2.860.685,86)             | (3.432.823,03)  |
| Devoluciones                                       | (80.879,87)                          | (93.011,85)                | (102.313,04)               | (107.428,69)               | (112.800,12)  |
| <b>VENTAS NETAS</b>                                | <b>35.529.868,17</b>                 | <b>37.049.950,17</b>       | <b>38.599.808,97</b>       | <b>40.172.213,69</b>       | <b>41.751.721,49</b>  |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                             | <b>27.220.014,69</b>                 | <b>28.314.790,79</b>       | <b>29.464.305,69</b>       | <b>30.671.296,34</b>       | <b>31.938.636,52</b>  |
| Materia Prima                                      | 14.930.015,40                        | 15.676.516,17              | 16.460.341,98              | 17.283.359,08              | 18.147.527,03   |
| Costo de Ventas de Mercaderías de<br>Terceros      | 2.267.261,30                         | 2.380.624,37               | 2.499.655,58               | 2.624.638,36               | 2.755.870,28  |
| <b>Materia Prima y Mercaderías de<br/>Terceros</b> | <b>17.197.276,70</b>                 | <b>18.057.140,54</b>       | <b>18.959.997,56</b>       | <b>19.907.997,44</b>       | <b>20.903.397,31</b>  |
| Mano de Obra y Cargas Sociales                     | 5.324.492,72                         | 5.324.492,72               | 5.324.492,72               | 5.324.492,72               | 5.324.492,72  |
| Gastos de Producción                               | 3.360.514,49                         | 3.528.540,21               | 3.704.967,23               | 3.890.215,59               | 4.084.726,37  |
| Variación de Inventarios Mercaderías<br>Propias    | 1.337.730,78                         | 1.404.617,32               | 1.474.848,18               | 1.548.590,59               | 1.626.020,12  |
| <b>UTILIDAD O (PERDIDA) BRUTA<br/>EN VENTAS</b>    | <b>8.309.853,48</b>                  | <b>8.735.159,38</b>        | <b>9.135.503,28</b>        | <b>9.500.917,35</b>        | <b>9.813.084,98</b>   |
| <b>COSTO DE OPERACIÓN</b>                          |                                      |                            |                            |                            |   |
| Materiales y suministros                           | (141.764,96)                         | (148.853,21)               | (156.295,87)               | (164.110,66)               | (172.316,19)  |
| Mano de Obra                                       | (3.007.256,07)                       | (3.157.618,87)             | (3.315.499,82)             | (3.481.274,81)             | (3.655.338,55)  |
| Gastos Operacionales                               | (2.159.289,51)                       | (2.267.253,99)             | (2.380.616,68)             | (2.499.647,52)             | (2.624.629,89)  |
| <b>Neto Gastos de Administración y<br/>Ventas</b>  | <b>(5.308.310,54)</b>                | <b>(5.573.726,07)</b>      | <b>(5.852.412,37)</b>      | <b>(6.145.032,99)</b>      | <b>(6.452.284,64)</b>   |
| <b>UTILIDAD O (PERDIDA) EN<br/>OPERACIONES</b>     | <b>3.001.542,94</b>                  | <b>3.161.433,31</b>        | <b>3.283.090,91</b>        | <b>3.355.884,36</b>        | <b>3.360.800,34</b>   |
| <b>INGRESOS Y GASTOS NO<br/>OPERACIONALES</b>      |                                      |                            |                            |                            |   |
| Ingresos No Operacionales (neto)                   | 2.510.223,30                         | 2.635.734,47               | 2.767.521,19               | 2.905.897,25               | 3.051.192,11  |
| Costo de Venta No Operacional                      | (1.348.049,38)                       | (1.415.451,85)             | (1.486.224,44)             | (1.560.535,66)             | (1.638.562,45)  |
| Gastos Financieros                                 | (1.236.977,94)                       | (1.298.826,84)             | (1.363.768,18)             | (1.431.956,59)             | (1.503.554,42)  |
| Otros Gastos                                       | (418.994,47)                         | (439.944,19)               | (439.944,19)               | (461.941,40)               | (461.941,40)  |
| <b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA<br/>a.p.e.i.</b>        | <b>2.507.744,45</b>                  | <b>2.642.944,90</b>        | <b>2.760.675,29</b>        | <b>2.807.347,96</b>        | <b>2.807.934,18</b>   |
| 15% PARTICIPACION<br>TRABAJADORES                  | (376.161,67)                         | (396.441,73)               | (414.101,29)               | (421.102,19)               | (421.190,13)  |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA                            | (642.237,50)                         | (99.110,43)                | (103.525,32)               | (105.275,55)               | (105.297,53)  |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                               | <b>1.489.345,28</b>                  | <b>2.147.392,73</b>        | <b>2.243.048,67</b>        | <b>2.280.970,21</b>        | <b>2.281.446,52</b>   |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

## 6.4.2. BALANCE DE SITUACION FINANCIERA

| TABLA N° 53   |                      | LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL.SA |                      |                      |                      |  |
|---|----------------------|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---|
|   |                      | ESTADO DE SITUACION PROYECTADO     |                      |                      |                      |   |
|   |                      | AL 31 DE DICIEMBRE                 |                      |                      |                      |   |
| ACTIVO  | 2010                 | 2012                               | 2013                 | 2014                 | 2015                 |   |
| <b>CORRIENTE:</b>                                       |                      |                                    |                      |                      |                      |   |
| CAJA Y BANCOS   | 1.777.748            | 1.866.635,37                       | 1.959.967,14         | 2.057.965,49         | 2.160.863,77         |   |
| INVERSIONES TEMPORALES                                  | 488.544              | 860.636,30                         | 936.936,35           | 931.931,27           | 887.334,63           |   |
| <b>SUMA EFECTIVO</b>                                    | <b>2.266.292</b>     | <b>2.727.271,67</b>                | <b>2.896.903,48</b>  | <b>2.989.896,76</b>  | <b>3.048.198,40</b>  |   |
| Cientes   | 11.787.743           | 12.377.130,43                      | 12.995.986,96        | 13.645.786,30        | 14.328.075,62        |   |
| Cuentas de Personal                                     | 39.983               | 43.981,12                          | 48.379,24            | 53.217,16            | 58.538,88            |   |
| Otras Cuentas por Cobrar                                | 2.080.993            | 2.185.042,19                       | 2.294.294,30         | 2.409.009,01         | 2.529.459,46         |   |
| <b>SUMAN</b>  | <b>14.173.626</b>    | <b>14.606.154</b>                  | <b>15.336.461,43</b> | <b>16.103.284,50</b> | <b>16.908.448,73</b> |   |
| Menos: Provisión para Incobrables                       | -879.991             | (1.011.989,94)                     | (1.163.788,43)       | (1.338.356,69)       | (1.539.110,20)       |   |
| <b>DOCUM. Y CUENTAS POR COBRAR (neto)</b>               | <b>13.293.635</b>    | <b>13.594.164</b>                  | <b>14.273.872,00</b> | <b>14.987.565,60</b> | <b>15.736.943,88</b> |   |
| <b>INVENTARIOS</b>                                      |                      |                                    |                      |                      |                      |   |
| Productos Terminados                                    | 274.399              | 288.118,88                         | 302.524,82           | 317.651,06           | 333.533,61           |   |
| Productos Semi-terminados y en Proceso                  | 1.266.314            | 1.329.629,24                       | 1.396.110,70         | 1.465.916,23         | 1.539.212,05         |   |
| Materia Prima   | 1.897.914            | 1.992.810,17                       | 2.092.450,68         | 2.197.073,22         | 2.306.926,88         |   |
| Materiales, Repuestos y Suministros                     | 1.369.844            | 1.438.336,40                       | 1.510.253,22         | 1.585.765,88         | 1.665.054,17         |   |
| Inventarios en Tránsito                                 | 5.041.330            | 5.293.396,54                       | 5.558.066,37         | 5.835.969,69         | 6.127.768,17         |   |
| <b>SUMAN INVENTARIOS</b>                                | <b>9.849.801</b>     | <b>10.342.291,23</b>               | <b>10.859.405,79</b> | <b>11.402.376,08</b> | <b>11.972.494,88</b> |   |
| Menos: Provisión para protección de Inventarios         | -66.366              | (69.684,49)                        | (73.168,71)          | (76.827,15)          | (80.668,51)          |   |
| <b>INVENTARIOS: neto</b>                                | <b>9.783.435</b>     | <b>10.272.607</b>                  | <b>10.786.237,08</b> | <b>11.325.548,93</b> | <b>11.891.826,38</b> |   |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO                           | 49.976               | 52.475,20                          | 55.098,96            | 57.853,91            | 60.746,60            |   |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE</b>                       | <b>25.393.338</b>    | <b>26.541.567</b>                  | <b>27.901.913,60</b> | <b>29.245.157,38</b> | <b>30.616.222,05</b> |   |
| DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR                         | 79.398               | 83.368                             | 87.536,295           | 91.913,10975         | 96.508,76524         |   |
| <b>INVERSIONES Y DEPOSITOS</b>                          | <b>232.708</b>       | <b>244.343,66</b>                  | <b>256.560,85</b>    | <b>269.388,89</b>    | <b>282.858,33</b>    |   |
| Terrenos  | 3.700.014            | 3.700.014,30                       | 3.700.014,30         | 3.700.014,30         | 3.700.014,30         |   |
| Edificios   | 7.590.911            | 7.590.910,64                       | 7.590.910,64         | 7.590.910,64         | 7.590.910,64         |   |
| Maquinaria y Equipo de Planta                           | 35.993.528           | 37.793.204,73                      | 39.682.864,96        | 41.667.008,21        | 43.750.358,62        |   |
| Instalaciones   | 2.555.537            | 2.683.313,99                       | 2.817.479,69         | 2.958.353,67         | 3.106.271,35         |   |
| Muebles, Enseres y Equipo de Oficina                    | 389.021              | 389.020,92                         | 389.020,92           | 389.020,92           | 389.020,92           |   |
| Equipo de Computación                                   | 452.059              | 452.058,68                         | 452.058,68           | 474.661,614          | 498.394,6947         |   |
| Vehículos   | 159.051              | 159.051,00                         | 159.051,00           | 159.051,00           | 159.051,00           |   |
| Activo Intangible – Software                            | 117.409              | 117.408,56                         | 117.408,56           | 117.408,56           | 117.408,56           |   |
| Activos en Tránsito                                     | 3.752.710            | 3.752.709,66                       | 3.752.709,66         | 3.752.709,66         | 3.752.709,66         |   |
| <b>SUMAN ACTIVOS FIJOS (Valor Original &amp; Reval)</b> | <b>54.710.239</b>    | <b>56.637.692</b>                  | <b>58.661.518,41</b> | <b>60.809.138,57</b> | <b>63.064.139,75</b> |   |
| Menos: Dep & Amortización Acum.                         | (25.603.923,08)      | (26.884.119,23)                    | (28.228.325,20)      | (29.639.741,46)      | (31.121.728,53)      |   |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS, Neto</b>                        | <b>29.106.316,12</b> | <b>29.753.573,24</b>               | <b>30.433.193,21</b> | <b>31.169.397,12</b> | <b>31.942.411,22</b> |   |
| <b>TOTAL DEL ACTIVO</b>                                 | <b>54.811.760</b>    | <b>56.622.851,82</b>               | <b>58.679.203,95</b> | <b>60.775.856,50</b> | <b>62.938.000,37</b> |   |

| <b>PASIVO</b>   |                      |                      |                      |                      |                      |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>CORRIENTE:</b>   |                      |                      |                      |                      |                      |
| Oblig. Bancarias  | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Intereses por Pagar                                       | 473.834              | 497.525,92           | 522.402,22           | 548.522,33           | 575.948,44           |
| Obligaciones a Largo Plazo - Porción Corto                | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Cuentas y Documentos por Pagar                            | 617.232              | 648.093,65           | 680.498,34           | 714.523,25           | 750.249,41           |
| Proveedores y Otros Pasivos Acumulados                    | 8.110.035            | 8.515.537,00         | 8.941.313,85         | 9.388.379,54         | 9.857.798,52         |
| Accionistas (Dividendos por Pagar)                        | 114.625              | 120.356,75           | 126.374,59           | 132.693,32           | 139.327,99           |
| Impuesto por Pagar  | 106.964              | 112.311,87           | 117.927,47           | 123.823,84           | 130.015,03           |
| <b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>                         | <b>9.422.691</b>     | <b>9.893.825,20</b>  | <b>10.388.516,46</b> | <b>10.907.942,29</b> | <b>11.453.339,40</b> |
| <b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>                               |                      |                      |                      |                      |                      |
| Oblig. Bancarias  | 15.000.000           | 15.000.000           | 11.250.000           | 7.500.000            | 3.750.000            |
| Beneficios Sociales por Pagar (Jubilac. Patronal)         | 3.244.222            | 3.406.432,76         | 3.576.754,40         | 3.755.592,12         | 3.943.371,73         |
| Cuentas por Pagar en Garantía                             | 1.081.212            | 1.135.272,46         | 1.192.036,09         | 1.251.637,89         | 1.314.219,79         |
| Intereses Colocación de Terceros                          | 8.602                | 9.031,61             | 9.483,19             | 9.957,35             | 10.455,21            |
| <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>                         | <b>19.334.035</b>    | <b>19.550.737</b>    | <b>20.528.273,68</b> | <b>21.554.687,36</b> | <b>22.632.421,73</b> |
| <b>TOTAL DEL PASIVO</b>                                   | <b>28.756.726</b>    | <b>29.444.562,04</b> | <b>30.916.790,14</b> | <b>32.462.629,65</b> | <b>34.085.761,13</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>   |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>CAPITAL SOCIAL</b>                                     |                      |                      |                      |                      |                      |
| Reserva Legal   | 311.829              | 327.420,81           | 343.791,85           | 360.981,44           | 379.030,51           |
| Reserva Facultativa                                       | 126.018              | 132.318,82           | 138.934,76           | 145.881,49           | 153.175,57           |
| Aporte Futura Capitalización por compensación de créditos | 9.060.089            | 9.060.089,18         | 9.060.089,18         | 9.060.089,18         | 9.060.089,18         |
| Superávit por Revaluación                                 | 8.866.307            | 9.309.622,25         | 9.775.103,36         | 10.263.858,53        | 10.777.051,45        |
| Utilidad Neta   | 1.489.345            | 2.147.392,73         | 2.243.048,67         | 2.280.970,21         | 2.281.446,52         |
| <b>GANANCIAS RETENIDAS, Neto</b>                          | <b>19.853.589</b>    | <b>20.976.843,78</b> | <b>21.560.967,81</b> | <b>22.111.780,85</b> | <b>22.650.793,23</b> |
| <b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>                               | <b>26.055.035</b>    | <b>27.178.289,78</b> | <b>27.762.413,81</b> | <b>28.313.226,85</b> | <b>28.852.239,23</b> |
| <b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                      | <b>54.811.760,37</b> | <b>56.622.851,82</b> | <b>58.679.203,95</b> | <b>60.775.856,50</b> | <b>62.938.000,36</b> |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

## 6.5. EVALUACION FINANCIERA DE LA INVERSION

Con la evaluación financiera conoceremos la situación actual de la empresa así como su proyección para nuestro horizonte de 4 años en el mismo que podremos determinar si obtendremos utilidad o pérdida una vez que hayamos realizado la inversión.

### 6.5.1. Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos los ingresos y egresos a una determinada tasa. Indica un monto que presenta la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la tasa de descuento TMAR establecida.

Para la determinación de la TMAR en el entorno financiero de la INTERNACIONAL se consideran siguientes factores: inflación, riesgo país, tasa pasiva.

Así obtendremos una TMAR del 16,82% como se indica en la siguiente tabla.

TABLA N° 54

| DESCRIPCION | %             |
|-------------|---------------|
| INFLACION   | 4,26%         |
| TASA PASIVA | 4,56%         |
| RIESGO PAIS | 8%            |
| <b>TMAR</b> | <b>16,82%</b> |

TABLA N° 55

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL. S.A |                       |                     |                      |                    |                           |                        |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|--------------------|---------------------------|------------------------|
| VALOR ACTUAL NETO                    |                       |                     |                      |                    |                           |                        |
| PERIODO                              | INVERSION INICIAL     | FLUJO NETO          | VAN TASA DESC=16,82% | VAN TASA DESC =14% | VAN TASA DESC TMAR=16,82% | VAN TASA DESC TMAR=12% |
| 0                                    | (5.061.700,00)        |                     |                      |                    | (5.061.700,00)            | (5.061.700,00)         |
| 1                                    |                       | 2.147.392,73        | 1,17                 | 1,12               | 1.838.206,41              | 1.917.314,94           |
| 2                                    |                       | 2.243.048,67        | 1,36                 | 1,25               | 1.643.630,89              | 1.788.144,67           |
| 3                                    |                       | 2.280.970,21        | 1,59                 | 1,40               | 1.430.764,01              | 1.623.549,54           |
| 4                                    |                       | 2.281.446,52        | 1,86                 | 1,57               | 1.225.015,22              | 1.449.900,51           |
|                                      | <b>(5.061.700,00)</b> | <b>8.952.858,14</b> |                      |                    | <b>1.075.916,53</b>       | <b>1.717.209,66</b>    |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

El VAN de los flujos proyectados una vez descontada la inversión posee un resultado positivo, lo que nos indica que con el desarrollo de los proyectos tendríamos una cantidad favorable para la organización, a más de confirmar que los proyectos si son viables para la empresa.

### 6.5.2. Tasa Interna De Retorno (TIR)

Una vez calculado el VAN procedemos a calcular la TIR, equivalente a la rentabilidad de la inversión, que nos permitirá conocer si la inversión es aceptable o no dependiendo de si la:

TIR > =TMAR es aceptable

TIR < TMAR no es aceptable



CUADRO N° 20

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL.S.A<br>TASA INTERNA DE RETORNO |  |
|--|--|
| <b>TIR=</b>  | $(T_m + (TM - T_m)) * (VAN T_m / (VAN T_m - VAN TM))$          |
| <b>TIR=</b>  | $(0,12 + (0,0482)) * (1717209,66 / (1717209,66 - 1075916,53))$ |
| <b>TIR=</b>  | 0,45   |
| <b>TIR=</b>  | 45%  |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

TIR > = TMAR ES ACEPTABLE

TIR = 45%

TMAR = 16,82%

TIR > TMAR

45% > 16,82%

### 6.5.3. Periodo De Recuperación

Para obtener el período de recuperación de la inversión PRI realizamos el siguiente procedimiento.

TABLA N° 56

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A<br>PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION |                     |                     |                    |
|--|---------------------|---------------------|--------------------|
| AÑOS   | INVERSION           | FLUJO DE EFECTIVO   | UTILIDAD ACUMULADA |
| 2012   | 1.526.397,00        | 2.147.392,73        | 2.147.392,73       |
| 2013   | 1.274.103,00        | 2.243.048,67        | 4.390.441,40       |
| 2014   | 1.257.800,00        | 2.280.970,21        | 6.671.411,62       |
| 2015   | 1.003.400,00        | 2.281.446,52        | 8.952.858,14       |
|  | <b>5.061.700,00</b> | <b>8.952.858,14</b> |                    |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

$$PRI = 1 + \frac{(6671411,62 - 5061700,00)}{8952858,14}$$

$$PRI = 1,18$$

TABLA N° 57

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A |         |         |
|-------------------------------------|---------|---------|
| AÑOS                                | MESES   | DIAS    |
| 1,18                                | 0,18*12 | 0,16*30 |
| 1                                   | 2,16    | 4,8     |
|                                     | 2       |         |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

El tiempo de recuperación de la inversión es de 1 año, 2 meses y 4 días.

#### 6.5.4. Razón Costo Beneficio

La razón costo beneficio expresa el rendimiento, en términos del valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.

La razón costo beneficio debe ser mayor que la unidad para aceptar el proyecto, lo que a su vez significa que el VAN es positivo, si esta relación resulta menos a la unidad se debe rechazar el proyecto.

$$\text{Costo Beneficio} = \frac{\text{Flujo Neto}}{\text{Inversión Total}}$$

$$\text{Costo Beneficio} = \frac{8'959.858,14}{5'061.700,00} = 1.77$$

Al obtener un índice de rentabilidad mayor a 1 la propuesta de inversión es aceptable.

#### 6.5.5. Razones Financieras.

CUADRO N° 21

| <b>LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A</b><br><b>INDICE DE SOLVENCIA</b> |               |               |               |   |
|--|---------------|---------------|---------------|---|
|  |               |               |               |  |
|  | 2012          | 2013          | 2014          | 2015  |
| $IS = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$           | 26.541.567,02 | 27.901.913,60 | 29.245.157,38 | 30.616.222,05   |
|  | 9.893.825,20  | 10.388.516,46 | 10.907.942,29 | 11.453.339,40   |
| $IS = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$           | 2,68          | 2,69          | 2,68          | 2,67  |

*Elaborado por: Los autores*  
*Fuente: LA INTERNACIONAL*

CUADRO N° 22

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| INDICE DE LIQUIDEZ  |  |   |   |   |
|  |  |   |   |   |
|   | 2012   | 2013  | 2014  | 2015  |
| $IL = \frac{A. COR - INV.}{P. CORRIENTE}$   | $\frac{26541567,02 - 10342291,23}{9.893.825,20}$ | $\frac{27901913,60 - 10859405,79}{10.388.516,46}$ | $\frac{29245157,38 - 10859405,79}{10.907.942,28}$ | $\frac{30616222,05 - 11972494,88}{11.453.339,40}$ |
| $IL = \frac{A. COR - INV.}{P. CORRIENTE}$   | $\frac{16.199.275,80}{9.893.825,20}$             | $\frac{17.042.507,82}{10.388.516,46}$             | $\frac{17.842.781,31}{10.907.942,29}$             | $\frac{18.643.727,17}{11.453.339,40}$             |
| $IL = \frac{A. COR - INV.}{P. CORRIENTE}$   | 1,64   | 1,64  | 1,64  | 1,63  |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

CUADRO N° 23

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A |                               | INDICE DE RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL |                    |                    |                    |
|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                     |                               | 2012                                 | 2013               | 2014               | 2015               |
| IRSC =                              | <u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u> | <u>2147392,731</u>                   | <u>2243048,671</u> | <u>2280970,214</u> | <u>2281446,522</u> |
|                                     | CAPITAL SOCIAL                | 6201446                              | 6201446            | 6201446            | 6201446            |
| IRSC =                              | <u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u> | 35%                                  | 36%                | 37%                | 37%                |
|                                     | CAPITAL SOCIAL                |                                      |                    |                    |                    |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*


CUADRO N° 24

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A |                               | INDICE DE RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO |                     |                     |                     |
|-------------------------------------|-------------------------------|--|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                     |                               | 2012                                       | 2013                | 2014                | 2015                |
| IRSP =                              | <u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u> | <u>2.147.392,73</u>                        | <u>2.243.048,67</u> | <u>2.280.970,21</u> | <u>2.281.446,52</u> |
|                                     | PATRIMONIO                    | 27.178.289,78                              | 27.762.413,81       | 28.313.226,85       | 28.852.239,23       |
| IRSP =                              | <u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u> | 8%   | 8%                  | 8%                  | 8%                  |
|                                     | PATRIMONIO                    |  |                     |                     |                     |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

CUADRO N° 25

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A<br>INDICE DE ENDEUDAMIENTO |                      |                      |                      |   |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|---|
|  |                      |                      |                      |  |
|  | 2012                 | 2013                 | 2014                 | 2015  |
| IE = <u>PASIVOS TOTALES</u>                                    | <u>29.444.562,04</u> | <u>30.916.790,14</u> | <u>32.462.629,65</u> | <u>34.085.761,13</u>  |
| ACTIVOS TOTALES  | 56.622.851,82        | 58.679.203,95        | 60.775.856,50        | 62.938.000,37   |
| IE = <u>PASIVOS TOTALES</u>                                    | 52%                  | 53%                  | 53%                  | 54%   |
| ACTIVOS TOTALES  |                      |                      |                      |   |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

CUADRO N° 26

| LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A<br>INDICE DE ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO |                     |                      |                      |   |
|--|---------------------|----------------------|----------------------|---|
|  |                     |                      |                      |  |
|  | 2012                | 2013                 | 2014                 | 2015  |
| IECP = <u>PASIVO CORRIENTE</u>   | <u>9.893.825,20</u> | <u>10.388.516,46</u> | <u>10.907.942,29</u> | <u>11.453.339,40</u>  |
| PATRIMONIO NETO  | 27.178.289,78       | 27.762.413,81        | 28.313.226,85        | 28.852.239,23   |
| IECP = <u>PASIVO CORRIENTE</u>   | 1,00                | 1,00                 | 1,00                 | 1,00  |
| PATRIMONIO NETO  |                     |                      |                      |   |

*Elaborado por: Los autores*

*Fuente: LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A*

## **CAPITULO VII:**

### **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de finalizar el estudio de la presente tesis, la experiencia conseguida ha sido muy enriquecedora de aprendizaje continuo, y lo que es más la aplicabilidad que tendrá este plan, permitirá re direccionar la administración de LA INTERNACIONAL con fundamentos técnicos y herramientas acordes a la realidad actual, con lo que podemos concluir que;

#### **7.1. CONCLUSIONES:**

- ↳ La inexistencia de una planificación estratégica no le ha permitido a LA INTERNACIONAL VICUNHA TEXTIL S.A., el desarrollo de un direccionamiento estratégico acorde a las necesidades del entorno, ocasionando con ello una inadecuada gestión financiera, administrativa, comercial, de producción y talento humano.
- ↳ Una vez realizado el análisis situacional de la empresa, se pudo determinar la problemática de la misma, concluyendo que la carencia de un plan de gestión estratégica no le permite tener una mejor participación y posicionamiento en el mercado.
- ↳ El no contar con la implementación del cuadro de mando integral, ha ocasionado que no se alcance los objetivos propuestos en forma eficiente y eficaz, tanto las estrategias como decisiones que se han tomado no han sido del todo óptimas por la falta de una evaluación, control y seguimiento de los mismos.
- ↳ Se identificó y desarrollo proyectos, en base a la información obtenida del CMI, lo cual permitió tener una perspectiva de alcance de estos en el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades de LA INTERNACIONAL, tanto a corto, mediano y largo plazo.
- ↳ El bajo nivel de planes de capacitación para los empleados de la empresa provocaba deficiencia en la productividad y competitividad en el servicio generando insatisfacción en los clientes.
- ↳ El cliente interno no se siente identificado con la empresa por lo que no se esfuerza por cumplir satisfactoriamente sus funciones.

- ↳ Toda planificación, requiere que sea monitoreada para su mejora continua y aplicación eficiente, LA INTERNACIONAL no dispone de una herramienta que fomente esta actividad importante y esencial.

## **7.2. RECOMENDACIONES:**

En relación con las conclusiones planteadas nos permitimos recomendar:

- ↳ Implementar y socializar la propuesta del presente Plan estratégico empresarial con Metodología Balanced Scorecard elaborado, considerando las estrategias que servirán de desarrollo y mantenimiento de la empresa a futuro.
- ↳ Considerar el diagnóstico situacional planteado en base a un análisis Interno y Externo de la Empresa, puesto que se han verificado criterios de forma real, evaluando el nivel de impacto y plasmando en estrategias tanto ofensivas como defensivas que permiten potenciar las fortalezas institucionales y liberar las debilidades.
- ↳ Realizar una evaluación periódica de los ambientes que rodean a LA INTERNACIONAL para poder determinar si ha existido o no cambios y cuál es su efecto en el desarrollo de la empresa.
- ↳ Motivar de forma permanente al personal, incluyéndole continuamente en las decisiones empresariales y capacitarle para mejorar sus capacidades en beneficio de la empresa, realizando reconocimientos que permitan mantener y mejorar el clima organizacional como política fundamental de esta Institución.
- ↳ Optimizar el proceso de recuperación de la cartera vencida con el fin de incrementar la liquidez empresarial con la participación de todas las áreas de la empresa, puesto que es importante que todos participen de las decisiones acerca del horizonte que van a tomar los mismos, encaminados al mejoramiento continuo de los bienes, del personal y de los servicios
- ↳ Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa, utilizando los indicadores descritos en este estudio, pudiendo de esta manera detectar de manera temprana las posibles variaciones y discrepancias entre el desempeño de la empresa y el plan estratégico propuesto.



- ↳ Establecer y difundir la filosofía organizacional, permitirá que todo el personal sepa hacia donde se encamina la empresa y que el correcto desempeño de sus funciones son necesarias así como su grado de colaboración son valorados en la empresa.
  
- ↳ Implementar y utilizar el CMI, permitirá realizar un monitoreo constante del cumplimiento de los objetivos establecidos, lo que permitirá el desarrollo financiero comercial, administrativo, y del personal.
  
- ↳ La empresa cuenta con suficiente liquidez para realizar la inversión requerida para implementar los proyectos, adicionalmente su recuperación es en el corto plazo.

# ANEXOS

## ANEXO 1: Encuestas

“UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR”

### ENCUESTA PROVEEDORES



Elaborado por:..... Fecha:.....

Encuestado:.....

#### OBJETIVO

La presente encuesta tiene como finalidad determinar la relación que existe entre LA INTERNACIONAL y sus proveedores, para lo cual le solicitamos llenar el siguiente formulario.

#### INSTRUCCIONES

Conteste las siguientes preguntas marcando con una “X” la opción que considere correcta.

#### CUESTIONARIO

**1. Desde cuando el proveedor de LA INTERNACIONAL?**

Menos de 1 año .....

De 1 a 5 años .....

Más de 5 años .....

**2. Su empresa cuenta con certificaciones de calidad ?**

a. Si .....

b. No .....

**3. LA INTERNACIONAL, es una empresa que realiza sus pagos puntualmente ?**

Siempre .....

Casi siempre .....

Ocasionalmente .....

Nunca .....

**4. Usted conoce los productos que oferta LA INTERNACIONAL?**

a. Si .....

b. No .....

**5. Alguna vez ha dado referencia acerca de los productos que ofrece LA INTERNACIONAL a sus clientes?**

Si .....

No .....

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

“UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR”

ENCUESTA EMPLEADOS



Elaborado por:..... Fecha:.....  
Encuestado:.....

**OBJETIVO**

La presente encuesta tiene como finalidad determinar el grado de satisfacción de los empleados de LA INTERNACIONAL y sus proveedores, para lo cual le solicitamos llenar el siguiente formulario.

**INSTRUCCIONES**

Conteste las siguientes preguntas marcando con una “X” la opción que considere correcta.

**CUESTIONARIO**

**1. Cómo considera su nivel de compromiso con la empresa?**

Alto .....  
Medio .....  
Bajo .....

**2. Cómo considera las medidas de seguridad y protección de LA INTERNACIONAL?**

a. Excelente ..... Malo .....  
b. Bueno .....

**3. Sus ideas y sugerencias son escuchadas por su superior ?**

Si .....  
No .....

**4. Cómo considera el trato y comunicación con su jefe o superior?**

a. Excelente ..... Bueno .....  
b. Malo .....

**5. Cómo considera la motivación por parte de la empresa?**

Baja .....  
Media .....  
Alta .....

**6. Señale su nivel de compañerismo con quienes comparten su ambiente laboral?**

Excelente .....  
Bueno .....  
Malo .....

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

“UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR”

ENCUESTA CLIENTES



Elaborado por:..... Fecha:.....

Encuestado:.....

**OBJETIVO**

La presente encuesta tiene como finalidad determinar el grado de satisfacción de los clientes LA INTERNACIONAL y sus proveedores, para lo cual le solicitamos llenar el siguiente formulario.

**INSTRUCCIONES**

Conteste las siguientes preguntas marcando con una “X” la opción que considere correcta.

**CUESTIONARIO**

**1. Desde cuando es cliente de LA INTENACIONAL?**

Menos de 1 año .....

De 1 a5 años .....

Más de 5 años .....

**2. Considera usted que los productos de LA INTERNACIONAL cumplen con sus expectativas?**

Si .....

No .....

**3. Señale que aspectos influyen en su decisión de compra para adquirir los productos de LA INTERNACIONAL?**

Calidad .....

Tipo de material .....

Atención al cliente .....

Precios .....

**4. Con qué frecuencia adquiere los productos de LA INTERNACIONAL?**

Quincenalmente ..... Mensualmente .....

Trimestralmente ..... Otros .....

**5. Cómo considera los precios de LA INTERNACIONAL con relación a los de la competencia?**

Bajos .....

Medianos .....

Elevados .....

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



Primera operación a realizar en la hilatura de algodón, cuyo fin primordial consiste en abrir el algodón, eliminar pepas, semillas, impurezas y mezclar las fibras prensadas, tomando partes iguales de distintas unidades, obteniendo así mayor regularidad final en el hilado.

En la Apertura las pacas deben ser abiertas en copos pequeños y de tamaño consistente para efectuar un mezclado homogéneo, que serán transportadas mediante un conducto de aspiración y son llevados a una tubería central.

## CARDAS

El cardado es una de las operaciones más importantes en la hilatura, el material es sometido a esta operación estando aún en copos más o menos compactos que aún contienen impurezas que no son expulsadas por esta operación quedaran incluidas en el hilo porque en los procesos siguientes ninguna maquina tiene poder de eliminarlas.

El objetivo del cardado es: Individualizar las fibras, paralizarlas, eliminar impurezas fibras cortas e inmaduras no aptas para el hilado, producir una mecha continua que alimentara a la maquina siguiente.



## MANUAR



Recibe también el nombre de ESTIRADOR

La Función del Manuar es paralelizar y regularizar las cintas mediante el doblado y estirado para obtener cintas más regulares que a su vez produzca hilos de gran calidad.

El estiraje que se da en los manuales reciben un estiramiento; con lo que la cinta de salida será del grosor parecido a cualquiera de las de entrada, pero más regular.

## HILAS OPEN END

La finalidad de la hila es producir hilos, confiriéndoles la resistencia necesaria mediante torsiones.

El hilado OE, es un proceso que (mediante altos estirajes), transforma la cinta procedente de los manuales, en Hilo.



## Control de calidad.- Laboratorio Textil



**Objetivo:** Medir la resistencia del hilo y que los resultados tengan la confiabilidad requerida.

**Finalidad:** Analizar las fibras de algodón: Determinando la refractancia, el grado de brillo y de pigmentación, finura, elongación, longitud y resistencia de las fibras.

Analizar el hilo en cinta pabilo: Imperfecciones, pilosidad,

resistencia y elasticidad con su variabilidad respectiva titulación, al igual que su regularidad y su variabilidad

Controlar la titulación y la tenacidad del hilo.



## URDIDORA



La función de la URDIDORA es reunir en la cuerda de hilos la doceava parte de los hilos totales que se utilizarán en la fabricación de una tela. Con esta cuerda de hilos se forma una madeja



## TINTURADORA

La tintura es el proceso en el que la materia textil, al ser puesta en contacto con una solución de colorante, absorbe éste de manera que habiéndose teñido ofrece resistencia a devolver el colorante al baño.

Se reúnen veinticuatro cuerdas que mantienen su individualidad, se desarrollan y pasan todas por una tina, que generalmente, contiene sosa cáustica, se impregnan de ella y se produce una reacción química con la grasa que es propia del algodón que da como resultado a un jabón o a una emulsión, luego se lava.

Inmediatamente se sumerge a las cintas por seis ocasiones consecutivas en la tintura, llamada índigo, luego de cada inmersión suben a la torre de oxidación y el colorante se oxida produciendo el color azul clásico del Índigo. El excedente del colorante se lava.



## Control de Calidad.- Laboratorio Químico



La finalidad del laboratorio es: Reproducir los procesos Químicos

Investigar y desarrollar las materias primas, producto y máquinas en el proceso de tintura.

Realizar ensayos, acorde a la especificación o norma

Realizar gráficas de control

Evaluar la información tomada y reportar para las correcciones necesarias

## **ABRIDORA**

Las cintas provenientes de la tinturadora son depositadas en unos recipientes cilíndricos denominados jaulas y cada jaula tiene un formulario de identificación del material.

Los hilos de la cinta son abiertos o separados en forma ordenada mediante la utilización de dos peines, uno fijo y otro móvil. Los hilos son puestos en forma paralela y envueltos en un en julio.



## **CONTROL DE CALIDAD**

**PRUEBAS FISICAS:** Para el control de calidad de todos los productos se realiza rutinariamente las siguientes pruebas físicas: skew, encogimientos, distorsión, stretch, peso y en forma aleatoria resistencias y densidades.



## LA REVISION



Este proceso de revisión de tejido, es un trabajo de operación netamente visual que consiste en hacer el repase en toda la longitud y ancho de la tela acabada. En el proceso el tejido se va marcando y puntuando todos los defectos encontrados al documento de Referencia DR0RTA 001-01. Para luego clasificado por calidades

Material de entrada.- Tejido acabado aprobado por laboratorio  
Material de Salida.- Tejidos revisados plegados en padiolas, listos a ser optimizados.

## CHAMUSCADO

Es el proceso que permite quemar las fibrillas o pelusas de algodón que sobresalen de la superficie el tejido de la tela rígida, en esta misma máquina se realiza la impregnación mediante la acción de agua más un humectante.



## **RAMA TERMOFIJADORA**

### **TERMOFIJADO**



Consiste en fijar la lycra mediante la temperatura a 170 °C en la Rama termofijadora.

### **EMBALAJE**

Las piezas cortadas pasan por la balanza donde existe una tolerancia calculada por el sistema en función al metraje y peso de la pieza. Si el peso está fuera de tolerancia se imprime una etiqueta provisoria indicando peso fuera de límite, enviado esta pieza a re inspección para ser remediada.



## BIBLIOGRAFIA

- ↳ Planeación Estratégica Y Control De Calidad Total. Acle Tomasini Alfredo, Edit. Grijalbo 1990.
- ↳ Gestión por Procesos, Pérez Fernández José Antonio, 3era Edición.
- ↳ Diccionario Enciclopédico Ilustrado 1989 Editorial Cultural S.A Mostoles Madrid.
- ↳ Planeación Estratégica Aplicada, Goodston Leonard, Mcgraw Hill 1998.
- ↳ El Proceso Estratégico, Mintzberg Henry, Voyer John, 1era Edición 1997.
- ↳ Teoría Del Juego, Von Neumann, Morgenstern, 2da Edición.
- ↳ The Practice Of Management, Peter Drucker, Año 2007.
- ↳ Strategy And Structure, Chandler Alfred, 1962.
- ↳ Corporate Strategy, Ansoff H. Igor, 1965.
- ↳ Planeación Estratégica, Steiner, George A, México Df Continental 1983.
- ↳ Gerencia Y Planeación Estratégica, Sallenave Jean Paúl, Bogotá Editorial Norma, 2002.
- ↳ Introducción A La Administración, Rodríguez Valencia Joaquín, , 4ta Edición 2003.
- ↳ Mercadeo De Servicios Profesionales, Kotler Philip,. Ed. Legis. Santafé De Bogotá. 1988.
- ↳ Planeación Y Estrategia, Amaya Jairo.
- ↳ Manual De Finanzas, Eliseo Santandreu, Pol Santandreu, 2000.
- ↳ Estrategia Metodológica, Ramírez Alfaro José, Hacia La Calidad 2001.

- ↳ Translating Strategy Into Action, The Balance Scorecard:” Harvard Business School Press, Boston.
- ↳ Diccionario De Contabilidad, Auditoria Y Control De Gestión, Mora Enguídanos, Araceli, Ed. Del Economista 2008.
- ↳ Planeación Y Gestión Estratégica; Serna Humberto, Editorial Planeta, Octava Edición, Colombia 2005.
- ↳ Como Utilizar El Cuadro De Mando Integral; Kaplan Robert, Norton David, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001.
- ↳ Dominar El Cuadro De Mando Integral; Horvarth & Partners, Ediciones Gestión 2000, Edición Original, Barcelona 2003.
- ↳ Cuadro De Mando Integral The Balanced Scorecard; Kaplan Robert, Norton David, Ediciones Gestión 2000, Segunda Edición, Barcelona 2002.
- ↳ Metodología De La Investigación; Méndez Carlos, Editorial Mcgraw Hill, Tercera Edición, Colombia 2001.
- ↳ Gestión Estratégica De Negocios, Mba. Salazar Francis, Quito - Ecuador 2007.
- ↳ Gerencia Y Planificación Estratégica, Sallenave Jean Paúl, Editorial Norma S.A., Bogotá 1993
- ↳ Dirección Estratégica, Dess, G. Gregory Lumpkin G, Ed. Mcgraw-Hill, Madrid, 2003.
- ↳ Estrategia De La Visión A La Acción Carrión Juan, Primera Edición, Madrid 2006.
- ↳ Dirección Y Planificación Estratégicas En Las Empresas Y Organizaciones Fernández, Andrés:, Edición Díaz De Santos, España 2004.
- ↳ El Pensamiento Estratégico Gallego, Fabio, Ediciones Piidos, Barcelona 2004.

- ↳ Principios De Administración Financiera, Gitman, Lawrence, Edición, México 2003.
- ↳ Eficacia Y Administración, Parejo, Luciano, Edición, Madrid 1995.
- ↳ Elementos Metodológicos Para La Planificación Estratégica En Programas De Educación Superior, Ramírez, Alfaro, Costa Rica 1996.
- ↳ Administración De Empresas 2 Teoría Y Práctica, Reyes, Ponce, México, Limusa 2005.
- ↳ Manual De Planificación Estratégica, Ivancevich Jhon M/ Skinner Svener Con Crosby Con Philip Ogliastri, E (1992)
- ↳ [Http://Www.Vicunha.com.ec](http://www.vicunha.com.ec)