



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniera Comercial

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MODACOL FGF CA.

Alicia Fernanda Espinoza Román

Quito, Junio 2018

Plan Estratégico para la empresa**MODACOL FGF CA**

Por

Alicia Fernanda Espinoza Román

14 de Junio de 2018

Aprobado:

MSc. Luis M. Altamirano J. PhD. (c), Tutor

PhD. Francisco E. Andrade R., Presidente del Tribunal

MBA. Jefferson G. Reyes S., Miembro del Tribunal

MSc. Diana C. González C., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 14, Junio, 2018
MSc. Luis M. Altamirano J. PhD.

Aceptado y Firmado: _____ 14, Junio, 2018
PhD. Francisco E. Andrade R.

Aceptado y Firmado: _____ 14, Junio, 2018
MBA. Jefferson G. Reyes S.

Aceptado y Firmado: _____ 14, Junio, 2018
MSc. Diana C. González C

_____ 14, Junio, 2018

PhD. Francisco E. Andrade R.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Alicia Fernanda Espinoza Román, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan Estratégico para la empresa MODACOL FGF CA** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Alicia Fernanda Espinoza Román

Cédula de ciudadanía: 1718126236

Correo electrónico: alespinozaro@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Alicia Fernanda Espinoza Román, con cédula de identidad número 1718126236 en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan Estratégico para la empresa MODACOL FGF CA, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para 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 que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 14 de Junio de 2018



Alicia Fernanda Espinoza Román

Cédula de ciudadanía: 1718126236

Correo electrónico: alespinozaro@uide.edu.ec

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a Dios por permitirme llegar a culminar uno de los proyectos importantes en mi vida, a mi familia por siempre apoyarme en todo, a mis padres Alicia, Marcelo y mi hermano Carlos.

Pero en especial a mi esposo Edwin que ha sido el pilar fundamental para la culminación de mis estudios gracias por siempre estar ahí para mí con tus consejos, a él este trabajo de culminación de mi carrera profesional un peldaño más para seguir adelante.

Agradecimiento

A la Universidad Internacional del Ecuador y todos los docentes que fueron parte de mi proceso de formación académica por sus conocimientos y experiencia para mi vida profesional.

Al Magister Luis Altamirano J. PhD por todo su apoyo para la realización de este proyecto, por sus consejos, ayuda, por su paciencia y valioso tiempo.

A la empresa Modacol por permitirme realizar mi trabajo de investigación, en especial a la Gerente General Ing. María Isabel Garcés Corredor por darme la apertura para que este plan sea posible.

Resumen Ejecutivo

El estudio de este plan estratégico corresponde a la empresa MODACOL FGF CA, la misma que es una franquicia de la marca Studio F y esta lleva en el mercado alrededor de once años, la matriz se encuentra ubicada en la Av. Shyris y calle El Comercio en la ciudad de Quito.

El objetivo de este proyecto es presentar un Plan Estratégico con una perspectiva de cinco (5) años, con la finalidad de posicionarse como una alternativa de Moda de Marca, en los segmentos socio-económico medio y alto, dentro del país. Para el efecto se ha considerado estrategias basadas en el bienestar y compromiso de su capital humano, en la orientación al servicio, consiguiendo una sólida estructura financiera y así lograr un crecimiento sostenido y una alta rentabilidad contribuyendo al desarrollo del país.

El público objetivo, que la empresa maneja, incluye mujeres de 18 a los 50 años. Para empoderar la marca nos apoyaremos en las nuevas tecnologías como son las redes sociales, además de la creación de una página Web para que de esta manera se pueda informar los nuevos modelos de prendas y accesorios. A la vez permitirá obtener sugerencias en gustos y nuevas expectativas por parte de los clientes, y la adquisición de productos; estas alternativas estarán enlazadas redes sociales como Facebook e Instagram.

Se pudo observar en el desarrollo de este trabajo que la empresa tiene un vacío en el desarrollo de sus procesos internos para ello se plantearon diferentes estrategias para suplir estas falencias incluyendo varias relativas el área operativa y administrativa.

Para la compañía es importante tener un plan estratégico, ya que debe definir sus objetivos y cuáles son las acciones a tomar para alcanzar los mismos, con esto se

facilitará la gestión de toda la organización que en la actualidad muchas de las actividades se llevan de forma desorganizada y sin lineamientos claros. Consecuencia de esto es que MODACOL FGF CA no cuenta con modelos efectivos que le permitan mantener un nivel de competitividad y calidad que exige un mundo cada vez más globalizado y al mismo tiempo que haga la diferencia entre sus competidores.

Otro punto a tener en cuenta es que no existe una adecuada toma de decisiones, frenando de esta manera el crecimiento y desarrollo de la empresa. Por lo mencionado anteriormente la empresa siente la necesidad de crear estrategias que le permitan diferenciarse de sus competidores y a la vez marcar un estilo de administración que resulte exitoso.

Hoy en día las empresas son entes dinámicos que evolucionan a la par de los mercados. Por esta razón ciertas prácticas se están revaluando para dar paso a organizaciones más flexibles. En la actualidad es común hablar de clima organizacional, de herramientas de gestión y de nuevas técnicas empresariales, elementos ayudan a las empresas en conseguir sus estrategias y visualizar en donde quieren estar.

Abstract

The study of this strategic plan corresponds to the MODACOL FGF CA Company, which is a franchise of the Studio F brand and it has been in the market for around eleven years, its headquarters are located on Shyris Ave. and El Comercio Street in the city of Quito.

The objective of this project is to present a Strategic Plan with a perspective of five (5) years, with the purpose of positioning itself as an Alternative of Brand Fashion, in the middle and high socio-economic segments, within the country. For this purpose, strategies based on the welfare and commitment of its human capital have been considered, in the orientation to the service, achieving a solid financial structure and thus achieve sustained growth and high profitability contributing to the development of the country.

The target audience, which the company manages, includes women from 18 to 50 years old. To empower the brand we will rely on new technologies such as social networks, in addition to the creation of a Web page so that in this way you can inform the new models of garments and accessories. At the same time it will allow to obtain suggestions in tastes and new expectations on the part of the clients, and the acquisition of products; These alternatives will be linked social networks like Facebook and Instagram.

It was observed in the development of this work that the company has a gap in the development of its internal processes for this, different strategies were proposed to

overcome these shortcomings, including several relating to the operational and administrative area.

It is important for the company to have a strategic plan, since it must define its objectives and the actions to be taken to achieve them; this will facilitate the management of the entire organization that currently many of the activities are carried out without proper organization and without clear guidelines. As a consequence of this, MODACOL FGF CA does not have effective models that allow it to maintain an adequate level of competitiveness and quality which are demanded in an increasingly globalized world and at the same time makes the difference between its competitors.

Another point to keep in mind is that there is no adequate decision making, thus stopping the growth and development of the company. Due all the aforementioned, the company feels the need to create strategies that allow it to differentiate itself from its competitors and at the same time mark a successful management style.

Nowadays, companies are Dynamic entities that evolve along with the markets. For this reason certain practices are being reassessed to make way for more flexible organizations. Currently it is common to talk about organizational climate, management tools and new business techniques, elements help companies to achieve their strategies and visualize where they want to be.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xv
Lista de Figuras	xvi
Capítulo 1: Situación General Del Sector	1
Análisis Situacional	1
Panorama Actual del Sector	2
Perspectivas de Crecimiento del Sector	4
Resumen	4
Capítulo 2: Filosofía Empresarial	6
Antecedentes.....	6
Misión.....	7
Visión	7
Valores.....	7
Principios.....	8
Código de Ètica	9
Principios de Conducta	9
Naturaleza de la Atención al Público	9
Uso de los Bienes de la Empresa.....	10
Relación con Clientes y Proveedores	10
Relación y Trato con Personal de la Empresa	11
Resumen	11

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa	12
Análisis Competitivo del País	12
Condiciones de los Factores	12
Condiciones de la Demanda	13
Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas	14
Sectores Relacionados y de Apoyo	14
Influencia del Análisis en el Sector	14
Análisis del Entorno PESTE	15
Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)	15
Fuerzas Económicas y Financieras (E)	16
Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)	17
Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)	17
Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)	18
La Organización y los Competidores	19
Oportunidades	21
Amenazas	21
Resumen	22
Capítulo 4: Evaluación Interna	24
Análisis Interno AMOFHIT	24
Administración y Gerencia (A)	24
Marketing y Ventas (M)	24

Operaciones y Logística. Infraestructura (O)	26
Finanzas y Contabilidad (F)	28
Recursos Humanos (H).....	29
Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	29
Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	29
Fortalezas.....	30
Debilidades.....	30
Resumen	32
Capítulo 5: El Proceso Estratégico	33
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción	33
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	35
Matriz FODA Cruzado	37
Matriz PEYEA.....	39
Matriz BCG	42
Matriz de Gran Estrategia.....	44
Estrategias Retenidas.....	47
Estrategias de Contingencia	48
Resumen	51
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia	53
Objetivos a Corto Plazo.....	53
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	55

Políticas de cada Estrategia	57
Estructura de la Organización	60
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	60
Recursos Humanos y Motivación.....	61
Gestión del Cambio	61
Evaluación Estratégica	61
Resumen	62
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	64
Plan Estratégico (PEI)	64
Futuro del Sector Objeto de Estudio	64
Conclusiones.....	64
Recomendaciones	66
Referencias	68
Apéndice A. Tablero de Mando Integral.....	71
Apéndice B. Cronograma	72
Apéndice C. Presupuesto	74

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Relación con nuestros competidores</i>	14
Tabla 2 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (Mefe)</i>	21
Tabla 3 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	30
Tabla 4 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	31
Tabla 5 <i>Matriz FODA Modacol</i>	35
Tabla 6 <i>Matriz FODA Cruzado</i>	37
Tabla 7 <i>Matriz PEYEA</i>	39
Tabla 8 <i>Matriz BCG</i>	42
Tabla 9 <i>Matriz de decisión Modacol</i>	45
Tabla 10 <i>Matriz Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo</i>	49
Tabla 11 <i>Matriz Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> <i>(MEPS)</i>	50
Tabla 12 <i>Recursos destinados para la ejecución de los objetivos de corto plazo</i> <i>Modacol</i>	55
Tabla 13 <i>Políticas establecidas para cada estrategia</i>	57
Tabla 14 <i>Perspectivas del cuadro de mando integral Modacol</i>	61

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Aranceles gravados de ropa y otras prendas de vestir 22 de marzo del 2015.	2
<i>Figura 2</i> Importaciones no petroleras de enero a agosto de 2016 y 2017.....	3
<i>Figura 4</i> Etiqueta de pantalones y accesorios 10 de febrero del 2018.	26
<i>Figura 5</i> Matriz MPC.....	32
<i>Figura 6</i> Matriz PEYEA	41
<i>Figura 7</i> Matriz BCG	43
<i>Figura 8</i> Matriz BCG	43
<i>Figura 9</i> Matriz MGE	44
<i>Figura 10.</i> Estructura de la Organización de Modacol	60

Capítulo 1: Situación General Del Sector

Análisis Situacional

Actualmente las familias ecuatorianas destinan aproximadamente un 20% de sus ingresos para la compra de vestimenta, esto entre las familias que perciben por lo menos un monto igual o superior a un salario básico unificado. La necesidad de comprar ropa en los hogares es una de las prioridades, se puede decir que una familia de cuatro miembros destina mínimo entre el 10% y 15% de su ingreso mensual para la compra de ropa y zapatos, en promedio entre 50 y 150 dólares (BSG, 2018).

El tema de la moda en Ecuador es más frecuente por la oferta y la demanda que existe, los canales tradicionales de venta eran directos porque el comprador llegaba directamente al punto de venta a ver que podía comprar sin embargo eso ha variado. En la actualidad existen más canales de venta, se puede enganchar al consumidor a través de diferentes vías ya sea por las redes sociales, medios de comunicación, etc. Logrando de esta manera evolucionar el mercado (Alvarado, 2015).

Dentro de este sector se encuentra Modacol, la misma que dedica a comercializar prendas de vestir femeninas, la cual importa directamente desde Colombia por la marca líder Studio F. En el año 2015 con el alza de los aranceles y salvaguardias la empresa se vio afectada ya que varias prendas de vestir tales como blusas, pantalones, calzado empezaron a pagar más impuestos, así también otros productos de consumo e insumos para esta industria que aumentaron desde un 5% hasta un 45%. Lo que el Gobierno quería buscar en ese momento era reducir importaciones para poder frenar la salida de divisas y esto afectó al 32% de las importaciones (Orozco, 2015).



Figura 1 Aranceles gravados de ropa y otras prendas de vestir 22 de marzo del 2015.

Tomado de El Comercio (Orozco, 2015).

Panorama Actual del Sector

Como se mencionó anteriormente el tema de aranceles y salvaguardias afectó a todas las empresas comercializadoras ya que esta medida impactó a 298 partidas relacionadas con el calzado y prendas de vestir, con esto se pagó una sobretasa del 25%. Actualmente los mercados de empresas comercializadoras han mejorado notablemente desde que las salvaguardias fueron levantadas por el Gobierno y esto ayuda a la recuperación de la economía, de tal manera que las importaciones en el país aumentaron al 35% frente al año 2016.

Importaciones no petroleras de enero a agosto de 2016 y 2017

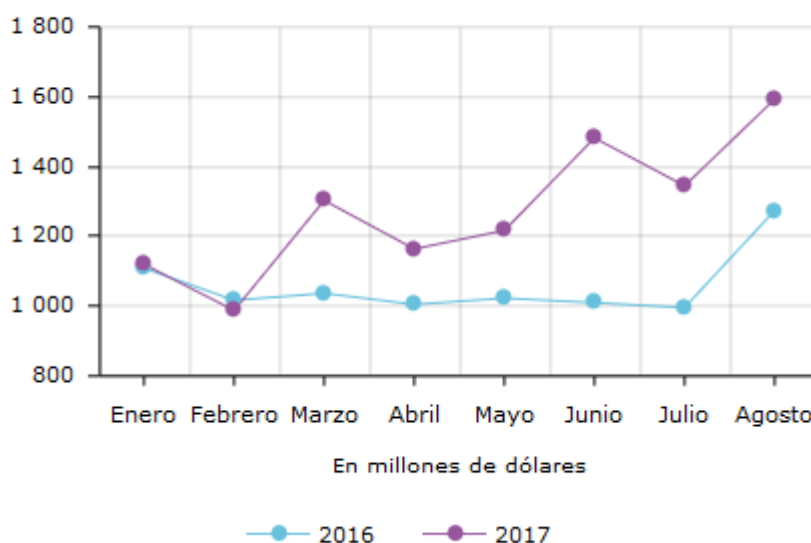


Figura 2 Importaciones no petroleras de enero a agosto de 2016 y 2017

Tomado de El Comercio. 05 de septiembre del 2017.

La situación de la balanza comercial es fundamental para el país por lo tanto se recomendó al Gobierno realizar constantes controles sobre el comportamiento de la balanza de pagos y de esta manera fortalecer la dolarización y poder impulsar a la producción. Ahora la visión del Gobierno es mucho más optimista ya que la aduana asegura que su recaudación aumento al 15% entre enero y agosto del año 2017 frente al año anterior, además han mejorado los controles para evitar de contrabando y otras maneras de fraude aduanero (Enríquez, 2017).

Se puede decir que la vestimenta en el Ecuador no dejará de ser un recurso necesario en cada familia, porque la industria de la moda es uno de los imperios más potentes en todo el mundo, ya que es un componente muy influyente tanto para mujeres como hombres por las nuevas tendencias, costumbres al momento de vestir y esto se refleja en la calle. La moda es una tendencia de gran calibre en nuestra sociedad ya que esta hace parte de la personalidad del consumidor (aetic, 2014).

Perspectivas de Crecimiento del Sector

Haciendo un análisis desde el punto económico donde las empresas comercializadoras han sufrido cambios drásticos en su economía, fue en el tema aranceles y salvaguardias, como se mencionó anteriormente estos cambios ayudaron a las empresas a buscar otros tipos de recursos para aumentar sus ventas, actualmente se puede decir que existe un cambio notable en la economía de dichas empresas. La moda va en aumento a nivel nacional y mundial, y con la pregunta ¿qué nos espera en moda y tendencias para el 2024?

Las tendencias van cambiando constantemente y es así como se puede ver que la moda de los años 80 y 90 está regresando tales como:

- Los cortes combinados con ombligos al aire
- Las prendas sueltas y grandes
- Pantalones por encima del tobillo
- Pantalones de basta ancha
- Estampados, etc.

La moda es algo que no cambiará solo tomará un rumbo diferente, con el cambio generacional todas las tendencias antiguas se volverán a ver, cabe recalcar que hay nuevas maneras de adquirir vestimenta sea esta: presencial, por catálogo, por medios virtuales. Sea cual sea la elección del consumidor la vestimenta es algo que siempre las familias necesitaran (Telègrafo, 2017).

Resumen

Actualmente la situación del país a nivel de importaciones ha mejorado notablemente por el levantamiento de salvaguardias. El Producto Interno Bruto (PIB)

creció 3.3% en el año 2017 versus el año 2016, los indicadores confirman mayor volumen de ventas lo que implica que hay una reactivación de la economía de esta manera todas las empresas comercializadoras han podido cumplir con el porcentaje de ventas esperadas.

Cabe recalcar que los medios para adquirir vestimenta se facilitan cada vez más para el consumidor y esto permite tener una visión mejorada del mercado de la moda. Cada día hay nuevas tendencias y el tema de la vestimenta no dejara de ser importante dentro de las familias ecuatorianas porque es un recurso necesario.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

Antecedentes

La empresa Modacol fue creada el 08 de mayo del 2007 con el objetivo de dedicarse a la venta al por mayor y menor de prendas de vestir, la empresa empezó sus actividades en la ciudad de Guayaquil siendo esta la oficina matriz y actualmente el centro de distribución se encuentra en la ciudad de Quito, es una empresa familiar que cuenta con acciones que son de participación exclusiva de la familia, a pesar de esto, es una empresa que está en un mercado competitivo. Cabe mencionar que las prendas son importadas directamente desde Colombia por la marca líder Studio F. Los diseños son exclusivos y se diseñan basados en las últimas tendencias de la moda internacional y con lo más altos estándares de calidad.

Sus modelos se aplican a las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir pensadas especialmente en la silueta de la mujer latina sofisticada y con estilo. Su misión es resaltar la belleza de la mujer brindando la mejor alternativa de moda, sus prendas son producidas bajo rigurosos controles de calidad, las mejores materias primas y tecnología de punta. Dentro de sus procesos, han desarrollado una sinergia entre creatividad, diseño y calidad que hace que el producto final llegue a manos del cliente con un valor agregado especial (Studio F, 2013).

Modacol, desde el año 2007 de su apertura en Ecuador no ha desarrollado formalmente elementos como:

- Misión
- Visión
- Valores

- Principios
- Código de ética

De tal manera se ha mantenido conversaciones con los accionistas y con el corporativo con el fin de plantear estos elementos para la empresa y que los mismos queden estipulados.

Misión

Modacol, fue creada para resaltar la belleza de la mujer, brindando una mejor alternativa de moda para la mujer actual y de esta manera poder generar una experiencia de compra única, con prendas innovadoras que hagan sentir bien a la mujer.

Visión

Modacol, es una compañía nacional líder en el mercado de la moda femenina, la marca está enfocada en cautivar a sus clientes con prendas innovadoras de alta calidad y diseños exclusivos, en cinco años la marca quiere posicionarse dentro del Ecuador fundamentándose en el bienestar y compromiso de su capital humano, en la orientación al servicio, consiguiendo una sólida estructura financiera y así lograr un crecimiento sostenido y una alta rentabilidad contribuyendo al desarrollo del país.

Valores

- Reconocimiento. - Valorar, agradecer y recompensar a las personas que contribuyen en la empresa para lograr los objetivos.
- Honestidad. - Actuar con inteligencia para cumplir con responsabilidad las tareas asignadas y el buen uso de información, recursos materiales y financieros.
- Trabajo en equipo. - Generar compañerismo, para poder trabajar todos en equipo y aportando lo mejor de cada uno de los integrantes.
- Ética. -Resguardar la información de la empresa y secretos profesionales.

Principios

- Actitud de servicio. - Escuchar, atender y resolver las necesidades de los clientes con el fin de cumplir con sus expectativas y lograr su lealtad.
- Calidad. - Garantizar el mejoramiento constante mediante el mantenimiento de altos niveles de eficiencia y eficacia, aumentando la productividad, generando mayor confianza y seguridad en los clientes.
- Innovación. - Diseñar, crear y deleitar a los clientes. Procurar el cambio a través del aprendizaje y la implementación de nuevas tecnologías, para el mejoramiento de procesos y productos.
- Igualdad. - Garantizar a todos los empleados y clientes un trato equitativo por parte de la empresa en todos sus aspectos sin discriminación alguna. (Secretos Ltda, 2010)

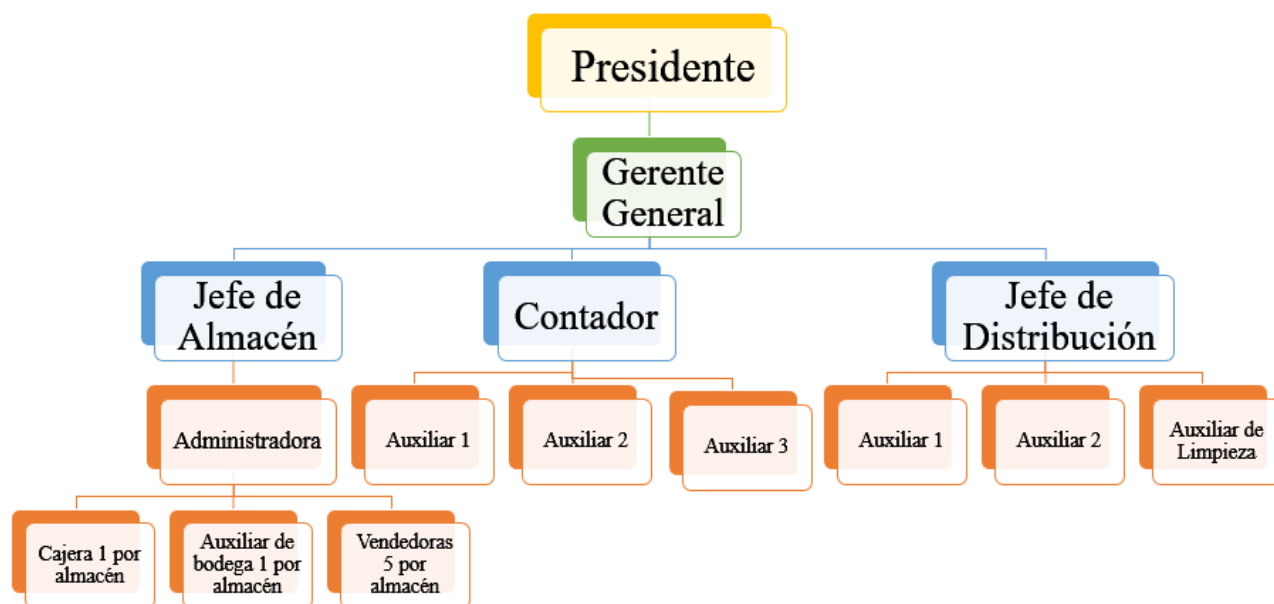


Figura 3. Organigrama Empresa Modacol

Código de Ètica

Principios de Conducta

- Respeto.- Este principio es la base para cualquier relacion humana en cualquier ambiente que se encuentre, un buen ambiente laboral en el cual los empleados disfrutan el trabajo que estàn haciendo, sabiendo que puede confiar en sus compaños. En Modacol encontrará un ambiente donde se valoren sus intereses y necesidades.
- Tolerancia.- Este aspecto es importante porque las relaciones laborales dentro de una empresa son fundamentales, este principio en realidad es una virtud en la cual la empresa trata de fomentar a cada uno de sus empleados, para que el ambiente laboral sea el más adecuado.
- Responsabilidad.- Se puede decir que este es un principio básico y principal dentro de una compañía porque significa ser capaz de responder y saber actuar ante las diferentes circunstancias que se le presenten, todo será regido bajo este principio.

Naturaleza de la Atención al Público

La calidad del servicio que presta Modacol para atender al cliente está basado en estandares para proporcionar a los clientes, proveedores y compaños un servicio de primera, por eso:

- Las asesoras deberan dirigirse a los clientes siempre con el tono de voz adecuado, con calidez y respeto.
- Cualquier persona que ingrese a los almacenes debe ser tratado con amabilidad y se le deberá decir “Bienvenid@ a Studio F mi nombre es Alicia Espinoza es gusto tenerle en nuestra tienda, cualquier cosa que necesite estamos a las ordenes”.

- No habrá favoritismo con ningún cliente, proveedores o empleados procurando que esta relacion tenga equidad entre todos.

Uso de los Bienes de la Empresa

- El colaborador de la empresa es responsable del uso de los implementos de trabajo y cuidar de ellos.
- Deberá ser cuidadoso con el uso que le de a cada una de las herramientas, las mismas tienen que ser utilizadas de forma correcta.
- Si hay algún faltante o manejo inadecuado de las herramientas de trabajo, esto tiene un impacto directo con la compañía y afecta a la rentabilidad de la empresa.
- La información que maneja la compañía es confidencial y no debe ser revelada o expuesta en ningún medio de comunicación que puedan afectar a sus clientes internos o externos.

Relación con Clientes y Proveedores:

El objetivo primordial de Modacol, es poder brindar a los clientes la satisfacción de una atención de primera y poder cumplir sus necesidades:

- Cada vendedora debiera esforzarse para poder alcanzar los presupuestos dados al inicio de cada mes y así llegar al cumplimiento de las metas.
- Los empleados de Modacol, deben capacitarse constantemente para una atención correcta al cliente y a sus proveedores.
- No se hará ningún tipo de recompensa a los clientes o proveedores que no estén pactadas legalmente y aprobadas por la gerencia.

Relación y Trato con Personal de la Empresa

- La empresa Modacol está enfocada en mantener una ambiente saludable, justo y con equidad, para que los empleados se sientan cómodos.
- Respeto por la privacidad de cada uno de sus colaboradores.
- Modacol es una compañía que tiene un ambiente de trabajo libre de discriminación, cada colaborador es tratado con el respeto (Issu, 2014).

Resumen

Este capítulo se enfocó en la misión, visión, valores y principios de la empresa, en el cual se recalcó cuán importante es para la compañía mantener un ambiente sano y cálido para los colaboradores, donde puedan tener un ambiente tranquilo en su lugar de trabajo cumpliendo a cabalidad cada una de las tareas asignadas basándose en los principios y valores que la empresa tiene. Los derechos y obligaciones que tiene cada colaborador es un concepto muy claro que tiene la empresa y de la misma manera el mantener un buen trato con sus clientes, la calidez y cordialidad con la que deben ser atendidos en cada una de las tiendas es lo que ha destacado a la empresa.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

En este capítulo se hablará de la situación actual de la empresa y de cómo se encuentra a nivel global, se analizará a los competidores y cómo afecta el entorno externo a la empresa, se hará un análisis de entorno (Peste) para determinar de esta manera como se encuentra la misma y así tomar las decisiones más convenientes para la empresa.

Análisis Competitivo del País

Se hablará de la competencia que tiene la empresa, para esto es importante aclarar que la compañía está en una línea de negocios de empresas de “retail”, otro punto es la venta de sus artículos a clientes segmentados, lo que se busca es masificar sus productos. Las ofertas hacen que los negocios pequeños adquieran cantidades mayores con la finalidad de lograr los descuentos. “La tendencia a nivel mundial es adquirir productos y servicios bajo un mismo techo, por eso la expansión del “retail” en el Ecuador” (Revista Lideres, 2018).

Si se habla de lo que sucedió en el año 2014 muchas empresas de marca extranjera tuvieron que cerrar sus tiendas por las corridas financieras que hubo en el país, esto afectó también a la empresa, lo que obligó a reducción de personal, reducción de gastos y tener varias campañas de descuentos que hasta la fecha se ha venido trabajando, lo que más afectó a la empresa fue las salvaguardias a las importaciones, porque el costo de las prendas era más elevado sin poder obtener un margen de utilidad.

Condiciones de los Factores

El sector textil es un problema latente por la inestabilidad de la mano de obra, lamentablemente esto pasa con frecuencia en Ecuador, las empresas textiles capacitan

al personal, pero este no dura ni un año lo cual genera pérdida de tiempo y gastos financieros.

Otro punto a tener en cuenta es que el personal que ingresa y se está entrenando muchas de las veces no llega a culminar ni los entrenamientos, a esto se le debe sumar la falta de tecnología avanzada, poniendo como ejemplo a China este es un país tiene un gran desarrollo tecnológico por tal razón ponen en el mercado productos de bajo costo y esto pone vulnerable al sector textil de su propio país al no poder competir por los precios. La falta de recursos es otro obstáculo para este sector no hay el suficiente apoyo en esta industria por lo que las empresas se ven obligadas a importar (Mercurio, 2009).

Condiciones de la Demanda

La demanda que tiene la empresa es alta, por el tipo de producto que ofrece y por el segmento de mercado que está dirigido, a pesar de los inconvenientes que tuvo la empresa en el año 2015 se repuso a esta crisis importando más prendas de tendencia, haciendo campañas por las redes sociales y en cada una de las tiendas, se capacitó al personal para una mejor atención al cliente, de esta manera la compañía se ha mantenido estable hasta la fecha. Como se mencionó anteriormente el segmento de mercado que está dirigida la empresa es media-alta lo cual ha permitido crear nuevas estrategias de mercado para la venta de las prendas. La competencia de la empresa está dentro de cada centro comercial donde están ubicadas las tiendas, porque el cliente es que elige en que tienda comprar. El sistema de pago que en los últimos años ha facilitado las ventas son medios electrónicos

- Transferencias directas
- Tarjetas de crédito

Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

La moda en Ecuador ha incrementado cada año, los canales de venta en la actualidad son muy distintos a los tradicionales ahora el cliente tiene la facilidad de comprar electrónicamente en la comodidad de su hogar, anteriormente el cliente tenía que acercarse directamente al producto.

Las estrategias de algunas empresas están dirigidas a sus clientes de manera electrónica (páginas web), telefónica o directa, la mayoría de compañías utiliza todos los canales de comunicación para lograr ventas efectivas con sus clientes.

La rivalidad que existen entre empresas del sector de la moda en Ecuador están determinados por el tipo de canales de venta que utilizan, precios, promociones y atención al cliente.

Sectores Relacionados y de Apoyo

El sector de la moda es muy amplio dentro del Ecuador, se puede hacer un análisis de los locales que están dentro del centro comercial y que compiten por un mismo fin (vender), a través de ofertas novedosas que atraen al cliente el mismo que tiene la opción de escoger donde comprar.

Influencia del Análisis en el Sector

En Ecuador existen muchas empresas comercializadoras de ropa femenina, esto influye directamente a Modacol, ya que todas estas empresas compiten por un mismo propósito.

Tabla 1 Relación con nuestros competidores

Marca	Target	Precios
Studio F	Medio - Alto	Altos
Zara	Medio - Alto	Medios
Mango	Medio - Alto	Altos
Naf – Naf	Medio - Alto	Altos

En esta tabla se puede visualizar que las marcas que tienen un *target* igual al de la empresa, lo que diferencia a la empresa es la calidad de las prendas y precios de las mismas, ya que estas varían de una marca a otra, al igual que las diferentes tendencias claro está que el cliente es el que elige donde comprar, por ejemplo, Zara son tendencias europeas mientras que Studio F es tendencia colombiana estas dos empresas se relacionan en el sector textil. La empresa se apoya mucho en la necesidad de la mujer actual para ofrecer otra alternativa de prendas, accesorios, zapatos, etc.

Se puede decir que la moda influye en hombres y mujeres ya que las nuevas tendencias empujan a que se adquieran nuevas prendas con el propósito de vestir mejor. El imperio de la moda alrededor de todo el mundo es uno de los más potentes, no se la puede definir fácilmente porque con el paso de los años se ha reinventado, la sociedad está en un constante cambio y evolución de atuendos y estilos (aetic, 2014).

Análisis del Entorno PESTE

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

El Gobierno Ecuatoriano ha flexibilizado las importaciones de materias primas y productos terminados que están agrupados en 115 partidas arancelarias, cabe recalcar que algunos productos no se producen masivamente en Ecuador, por lo tanto, es

importante importar para cubrir esta falta. Lo que el Gobierno quiere alcanzar es que en el Ecuador se consuma más producto nacional y no extranjero, de esta manera promover a la industria ecuatoriana a ser más productiva y recursiva (Comercio, 2014). Por eso la Corporación Financiera Nacional (CFN) planteó para el año 2014 destinar \$ 250 millones en créditos a las empresas nacionales para que inviertan en sus productos y sustituir las importaciones, esto ayudaría a buscar nuevos proyectos que se enfocarían en un cambio de la matriz productiva (El Universo, 2014).

Todas las empresas se ven amenazadas por factores políticos, gubernamentales y legales por cuestiones de los derechos de los trabajadores y nuevas leyes, pues el gobierno ecuatoriano se ha caracterizado por poca estabilidad en sus políticas, pues las constantes medidas del gobierno generan incertidumbre en la empresa a la hora de tomar decisiones y sobre todo si la empresa va a invertir, porque no se sabe si las leyes o políticas se van a mantener en un lapso de tiempo.

Cuando hay cambio de mandato existe aún más desconcierto en las nuevas políticas que el nuevo gobierno va a imponer sin saber si estas serán a largo plazo, en los últimos años se ha visualizado la falta de equilibrio entre los poderes de estado haciendo la balanza inestable, lo que afecta directamente a todas las industrias y de esta manera afectan el desarrollo de las distintas actividades e inversiones. Un aspecto importante de mencionar es el tema de las salvaguardias que afectó a la compañía directamente y al margen de utilidad de las empresas causando inestabilidad dentro de las mismas y de los trabajadores (Voz, 2018).

Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Estos aspectos pueden tener efectos positivos y negativos dentro de la empresa ya que cuando existe auge económico los consumidores tiene más ingresos y esto

provoca que compren más, especialmente productos de primera necesidad como es la vestimenta. Esto ayudará a las empresas a incrementar sus ventas, pero cuando existe recesión pasa todo lo contrario las ventas son menores y es posible quedarse con grandes cantidades de mercadería no vendida, lo que implica vender a menor precio las prendas.

Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

La moda es muy influyente en la sociedad ya que presiona a las personas a consumir y esto depende de las tendencias marcadas en el momento en especial a los jóvenes que aún no tienen bien definidos sus estilos para poderse acoplar a la sociedad. La moda también tiene un lado negativo porque algunos medios y marcas de ropa promueven a vestirse en cuerpos delgados lo que puede causar daños irreversibles en la mente de la juventud como es la anorexia y bulimia.

Un lado positivo es que las mujeres estén siempre a la moda con las últimas tendencias lo que permite a las personas tener más opciones para sus guardarropas, prendas que ven en la televisión o una revista, esto permite a la compañía poder innovar en nuevos modelos para satisfacer a sus clientes. Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es la tasa de crecimiento la cual ayuda a tener un número de clientes potenciales a largo plazo, actualmente Modacol tiene cuatro tiendas ubicadas en Quito y Guayaquil, se ha estudiado la posibilidad de abrir otra tienda en Quito, estudiando el *target* de consumidores en este centro comercial.

Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

El desarrollo de la tecnología ha tenido un papel muy importante dentro de la industria de la moda en el área de producción, algunas empresas no contaban con este recurso por ende los consumidores no tenían acceso a la información de los productos

que cada empresa ofrecía y las compras prácticamente se hacían a ciegas, hace algunos años muchas empresas de moda han implementado nuevas tecnologías para poder guiar a los clientes potenciales.

Las redes sociales son buscadores eficaces para el tema de moda, tendencias, marcas siempre y cuando las empresas sepan aprovechar estas ventajas, pero a la vez también son una gran amenaza porque sus competidores pueden aprovechar esto como una oportunidad, las redes sociales también nos ayudan a estar más cerca de nuestros clientes dándoles a conocer los nuevos productos y promociones que la compañía ofrece, la parte científica y tecnológica ha avanzado en el tema de la moda, en pasarelas extranjeras se estudia esta ciencia que ayudará en un futuro no muy lejano a visualizar que nuevos estilos marcaran una nueva tendencia en la forma de vestir (Caro, 2014).

Las marcas actualmente tienen más en cuenta la publicidad que manejan en Internet ya que tiene ventajas a la hora de segmentar a potenciales consumidores, la actividad del Internet se refleja por el creciente interés de las marcas, tan solo en el año 2016 la inversión en publicidad en Internet aumentó un 21.47% en relación con el año 2015. Se puede decir que el espacio publicitario que ocupa la televisión es del 39.3% en el año 2015 y los medios digitales 29% a comparación de otros medios de publicidad como la radio, revistas, diarios, etc. (Top Position, 2017).

Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Actualmente la mayoría de empresas no piensan en la parte ecológica y ambiental porque los diseños son creados para usar de una temporada a otra lo que hace que el consumidor quiera comprar y comprar. Podemos decir que las prendas que vende Modacol no son pensadas en el medio ambiente, las mismas no tienen productos reciclados en sus prendas y accesorios lo cual tiene un impacto ambiental desfavorable,

son pocas las empresas en el Ecuador que manejan productos reciclados. Además, es necesario analizar el tipo de tela de las prendas, porque los mismos pueden causar afectaciones en la piel del consumidor.

Por ejemplo, en el Reino Unido según el diario Times toneladas de ropa que los consumidores adquieren en todo el año acaban en un botadero lo que forma una cadena de residuos altamente contaminantes. Y no solo esto lo que afecta al medio ambiente, sino la producción de materias primas por el transporte que se utiliza para movilizar la mercadería de un lugar a otro es un desgaste de energía y de recursos naturales (ecodes, 2009).

La Organización y los Competidores

La compañía tiene competidores que ofrecen los mismos productos y compite por precios y *target* mas no por tendencias, si bien es cierto que existen muchas compañías que ofrecen productos muy parecidos a los de la empresa y esto lleva a pensar en varias variables:

- Concentración de competidores. - Como se menciona en la parte superior hay muchos competidores, por poner un ejemplo: la compañía tiene cuatro locales tanto en Quito como en Guayaquil que están ubicados en centros comerciales estratégicos, es importante decir que el consumidor tiene la facilidad de escoger donde comprar. También hay que considerar que el centro comercial Quicentro Shopping está orientado a personas con mayor poder adquisitivo y existen ciertas tiendas como Etafashion que no podría competir con la marca.
- Crecimiento del sector. - Esto genera que mientras más crezca el mercado de la moda toca competir por los clientes de los competidores,

hay algunas empresas que tienen un crecimiento rápido dentro del mercado, pero otras van más despacio (Caro, 2014).

El proveedor más grande que tiene Modacol es Studio F quien es la marca encargada de importar las prendas y accesorios, la compañía en Ecuador tiene proveedores pequeños para suministros de oficina, etiquetas, transporte etc. En este caso se puede decir que la negociación con los proveedores es buena.

Con los compradores el poder de negociación es bueno porque es directo de esta manera se puede tener una visión más global a qué tipos de personas se está vendiendo, los compradores influyen directamente en la rentabilidad de la empresa, es cierto que los compradores pueden cambiar de un proveedor a otro según su conveniencia y economía lo que lleva a competir con las otras marcas en tanto al servicio que prestan, beneficios y descuentos que ofrecen.

Cuando se habla de productos sustitutos se habla de productos similares o iguales a los que se está ofertando, la diferencia versus los competidores son los productos que tiene la empresa que son de una calidad diferente y resalta la belleza de la mujer latina. Como se mencionaba anteriormente la compañía tiene competidores que ofrecen los mismos artículos, la empresa compite por precios y *target* mas no por tendencias, lo que hace la compañía es renovar sus colecciones y tener en constante cambio las tiendas, renovando colores y estilos que es algo que ha dado muy buenos resultados con los clientes.

Una vez realizado el análisis descrito (PESTE) se ha determinado las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- La empresa de desenvuelve en un mercado creciente a la expansión que le permite tener nuevas líneas de negocio.
- Variedad de canales publicitarios con gran atracción a lo promocional.
- Existencia de líneas de negocio no cubiertas.
- Demanda no satisfecha en la línea de productos de la empresa.
- Falta de plantas de producción en el país.

Amenazas

- Existencia de tiendas de ventas de varias marcas de nivel, en el sector previsto al desarrollo del mercado.
- Crisis económica actual ya que esta afecta al bolsillo del consumidor que sale en busca de mejores ofertas en el mercado.
- Crecimiento del mercado informal.
- El contrabando, que se puede dar al trasladar la mercadería de un lugar a otro.
- Estructura de costos rígida la que se afecta por los costos crecientes en materias primas.

Tabla 2 *Matriz Evaluación de Factores Externos (Mefe)*

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACION PONDERADA
La empresa se desenvuelve en un mercado creciente a la expansión que le permite tener nuevas líneas de negocio.	0,20	4	0,80
Variedad de canales publicitarios con gran atracción a lo promocional.	0,20	4	0,80
Existencia de líneas de negocio no cubiertas.	0,10	2	0,20
Demanda no satisfecha en la línea de productos de la empresa.	0,08	2	0,16
Falta de plantas de producción en el país.	0,10	3	0,30
TOTAL	0,68	15	2,26

AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACION PONDERADA
Existencia de tiendas de ventas de varias marcas de nivel, en el sector previsto al desarrollo del mercado.	0,08	4	0,32
Crisis económica actual ya que esta afecta al bolsillo del consumidor que sale en busca de mejores ofertas en el mercado.	0,03	2	0,06
Crecimiento del mercado informal.	0,10	3	0,30
El contrabando, que se puede dar al trasladar la mercadería de un lugar a otro.	0,03	1	0,03
Estructura de costos rígida la que se afecta por los costos crecientes en materias primas.	0,08	2	0,16
TOTAL	0,32	12	0,87
GRAN TOTAL	1,00	27	3,13

La empresa tiene un avalor total de 3.13 lo que indica que la empresa responde positivamente a las oportunidades y amenazas existentes. Lo que indica que el ambiente externo es favorable para el desarrollo de la empresa en el mercado esto permite tener un mejor aprovechamiento del entorno lo cual lleva a tener a la empresa mayor crecimiento.

Resumen

Dentro de lo que se ha analizado en este capítulo se puede decir que la empresa se encuentra en buenas condiciones, cabe decir que la economía y políticas del país es

un tema que representa un gran desafío para cualquier empresa, lo que impide ver hacia el futuro de la compañía, se visualiza la competencia entre marcas lo que indica que se compite por precios y *target*, deja ver la facilidad que tienen los compradores al momento de elegir un producto. Hay que considerar que las tiendas se han mantenido estos años, pero existe la posibilidad de expansión para esto se debe aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno y los medios de comunicación como las redes sociales, se debería hacer un análisis de competencia y que tipos de marcas maneja otro centro comercial para ver qué tan acertado es abrir una nueva tienda. La moda a nivel país es muy competitivo porque es un mercado en crecimiento, las personas no van a dejar de adquirir vestimenta.

Capítulo 4: Evaluación Interna

Análisis Interno AMOFHIT

En este capítulo se hará una evaluación interna (Amofhit) de cada una de las áreas de la empresa donde se tomará en cuenta cuales son las principales fortalezas y debilidades de las mismas, para tomar la decisión más favorable para la compañía.

Administración y Gerencia (A)

La empresa MODACOL FGF CA es una empresa privada que fue constituida en mayo del 2007 por el señor Gustavo Peláez y su esposa Laura Henao, la empresa es una franquicia de la marca Studio F. La función de Gerencia General ejerce principalmente la de Representante Legal de la empresa, no existe el direccionamiento adecuado de funciones, el área gerencial ejerce otras actividades no correspondientes a su cargo como: pagos, talento humano y contabilidad. Cumpliendo con los plazos de entrega de dichas actividades sin una organización definida y según como se presenten las prioridades de entrega de las mismas.

Marketing y Ventas (M)

MODACOL FGF CA, no cuenta con un departamento de marketing, la jefa de almacenes es la que se encarga de estos temas conjuntamente con los dueños de la empresa para la toma de decisiones, por otro lado, el departamento de ventas es el pilar fundamental de la empresa a nivel económico se puede decir que es una de las áreas más importantes. El tipo de cliente que maneja la empresa es de poder adquisitivo medio-alto, sin embargo, las peticiones de algunos clientes es que la marca produzca y venda en cada tienda:

- Prendas de talla XL, XXL

- Vestidos formales o de fiesta

La empresa siempre cuenta con un catálogo de prendas de colección que es notificado a cada cliente por medio de mensajes de texto, cuando el cliente se dirige a cualquiera de las tiendas sea en Quito o Guayaquil, las mismas están modificadas con los colores de tendencia y la ropa de colección, esta información es enviada desde Colombia, para que todas las tiendas franquiciadas a nivel de Latinoamérica estén con los mismos colores y prendas de tendencia actuales, en Modacol hay una persona encargada del cambio constante de cada almacén (Visual). Las ventas se hacen directamente en cada almacén por lo que las vendedoras tienen contacto directo con cada cliente, cada tienda consta de cinco asesoras de venta, la cajera, administradora y el bodeguero, la empresa también cuenta con el servicio de vender a clientes al por mayor (revendedores de la marca) en distintas ciudades dentro del Ecuador, toda la mercadería es recibida por el centro de distribución y distribuida para cada tienda de esta manera se tiene el producto final listo para la venta.

La fijación de precios es propuesta directamente por el distribuidor, el dueño de la franquicia en Ecuador es el encargado directo de hacer el cambio de precio de pesos a dólares mediante fórmulas estipuladas según la referencia de prenda, accesorio, calzado, carteras, etc. Cabe recalcar que si existe un cambio de políticas en el gobierno (salvaguardias), el precio varía de la misma manera si todo el centro comercial se encuentra con promociones, la marca se ve en la obligación de hacer campañas promocionales porque a los consumidores les atrae la palabra promoción, lo que hace que las tiendas tengan que vender más artículos a bajos costos para lograr una ganancia. Estos precios son enviados directamente al jefe de distribución, para que estos sean colocados en cada prenda, conjuntamente con los pines de seguridad.

Cada artículo que la marca vende tiene la etiqueta de que material esta echo, de donde proviene y los cuidados que la prenda requiere, algunos accesorios y prendas que cada tienda vende son importados desde China para Studio F y los mismos son distribuidos a todas las franquicias a nivel de Latinoamérica, esto hace que el costo de estos artículos tenga un precio diferente. La empresa no mantiene ningún sistema de investigación del mercado de carácter permanente, se realiza una evaluación del mismo a inicios del año y durante la determinación de potenciales clientes.

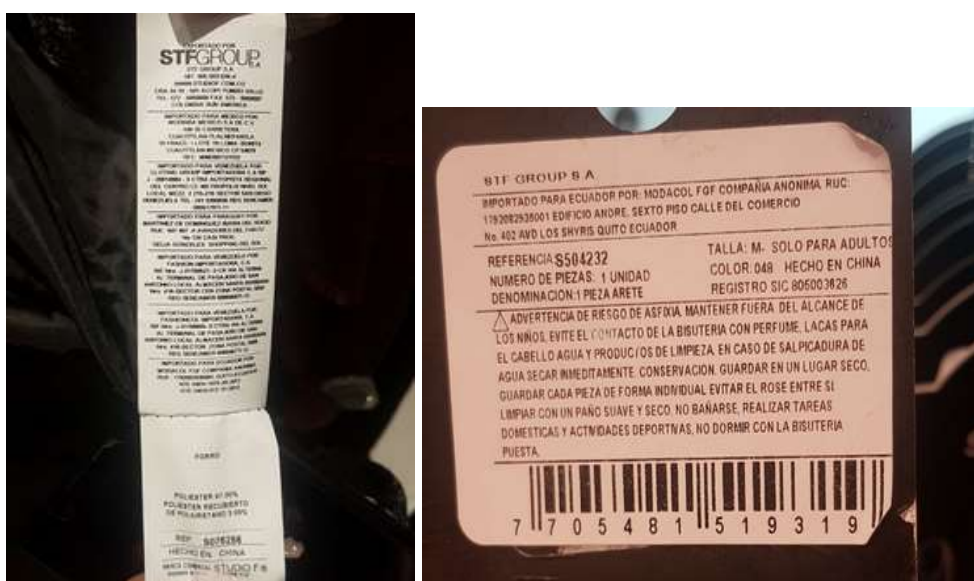


Figura 4 Etiqueta de pantalones y accesorios 10 de febrero del 2018.

Tomado directamente de la mercadería de Modacol

Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

MODACOL FGF CA, cuenta con una oficina, que consta de dos cubículos abiertos, sala de juntas, una oficina gerencial, centro de distribución, comedor y dos baños la cual está ubicada en la calle el Comercio y Shyris, edificio Andre sexto piso en Quito, además cuenta con una bodega ubicada en la planta baja del edificio, en la ciudad de Guayaquil existe una sola oficina adecuada en la parte superior de uno de los almacenes, la empresa no cuenta con un departamento de operaciones e infraestructura,

existe el departamento de distribución quienes son los encargados de la logística, la recepción de la mercadería y despacho de la misma a cada tienda para la venta.

Toda la mercadería es importada directamente desde Colombia, toda esta planificación va de la mano con una presentación de colección a los todos los franquiciados, donde los mismos solicitan la mercadería que van a vender es cada una de sus tiendas, este proceso es coordinado vía telefónica (IP) y correos electrónicos donde se notifica la salida de esta mercadería vía aérea, cuando esta toca tierra se hace la documentación requerida, pagos de guías aéreas, pago al Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN), Servicio Nacional de Aduana (SENAE), documentos de la aseguradora para resguardo de la mercadería, carta de permisos para inspecciones y salida de la mercadería.

Una vez realizado todos estos trámites, la mercadería es transportada vía terrestre y dependiendo del volumen de cajas es resguardada con escolta armada, todos estos costos son asumidos por Modacol. El siguiente proceso es cuando la mercadería llega al centro de distribución, es puesta en una bodega donde se destapan las cajas:

- Se las pone en racks
- Es revisada
- Clasificada por almacenes
- Se pone precios y pines de seguridad
- Si la mercadería tiene algún tipo de promoción se le coloca la etiqueta de la misma.
- Se guarda y se cierra las cajas

- Se distribuye a cada almacén tanto en Quito como en Guayaquil

Se envía con la empresa Urbano la mercadería que es destinada para la venta en las dos tiendas ubicadas en de Guayaquil.

Esta área es la encargada de realizar los inventarios a todas las tiendas, esto se hace mediante scanner's portátiles prenda por prenda y se cruza con la información que arroja el sistema el mismo que alimenta a los inventarios donde se encuentra las prendas vendidas, devueltas, traslados entre tiendas y prendas faltantes, con el fin de tener un control correcto de toda la mercadería.

Finanzas y Contabilidad (F)

La función responsable del manejo de las Finanzas de la empresa MODACOL FGF CA está a cargo de la Gerencia General y la Contadora quien es la responsable de los estados financieros y los formularios requeridos por el SRI de forma mensual y anual, los auxiliares contables son responsables de todo el proceso operativo de ventas, tarjetas de crédito, comprobantes de egreso, retenciones, facturas y todo este trabajo es coordinado directamente con la Gerencia General.

La situación financiera de la empresa es estable, a pesar de que realiza pagos a la franquicia muy elevados, así como las importaciones, transporte de mercadería, pago de salarios, servicios básicos de oficinas (2), arriendo de almacenes (4), arriendo de oficina y bodega (Quito), remodelaciones de locales, pago a proveedores etc., de igual manera los ingresos por ventas son altos por ejemplo en el año 2016 sus ingresos fueron de \$ 4783484.73 (Compañías). El año que la empresa presentó problemas de liquidez fue el año 2015, donde el dueño se vio en la necesidad de pedir un sobregiro al banco para poder solventar los gastos de importación y otros gastos recurrentes, Modacol mantiene un buen estado financiero.

Se puede notar en la siguiente fórmula que punto de liquidez tenía la empresa en el año 2016 (Compañías).

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{183939,95}{156370,33} = 1,18$$

La empresa ha podido cubrir todas sus responsabilidades en los tiempos estipulados.

Recursos Humanos (H)

MODACOL FGF CA, no cuenta con un departamento de recursos humanos, esta tarea es manejada por el Área Comercial y Gerencia, quienes en conjunto llevan a cabo los procesos de selección de personal, inducción, contratación y de la misma manera la liquidación por la salida o despido de los empleados. La empresa no cuenta con un sistema que re direcciona toda la información de cada trabajador y de esta manera se lleve un control más automatizado.

Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

MODACOL FGF CA, no cuenta con este departamento, por lo que tiene soporte técnico externo y con un proveedor de servicios de Internet de tipo empresarial.

Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Esta es otra área que la empresa no cuenta., los sistemas provistos que tiene la empresa como el software que se utiliza para el área financiera, inventarios y ventas es un sistema que provee la casa matriz Studio F. En Ecuador la empresa cuenta con un servidor que es administrado directamente por Colombia.

Después del análisis AMOFHIT se ha determinado las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Buen clima laboral.
- Buena comunicación entre jefes y empleados.
- Calidad de servicio para los clientes.
- Personal calificado para cada cargo y comprometido con sus responsabilidades.
- Medición del trabajo por resultados.

Debilidades

- No existe un manual de procesos.
- No hay segmentación de funciones en cada departamento.
- No hay áreas para cada departamento oficialmente establecidas.
- Falta de sucursales en puntos potenciales de venta.
- Capacidad de publicidad limitada por la empresa
- Baja capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios de políticas gubernamentales.

Tabla 3 *Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Buen clima laboral.	0,15	4	0,60
Buena comunicación entre jefes y empleados.	0,18	4	0,72
Calidad de servicio para los clientes.	0,07	3	0,21
Personal calificado para cada cargo y comprometido con sus responsabilidades.	0,18	3	0,54
Medición del trabajo por resultados.	0,06	2	0,12

TOTAL	0,64	16	2,19
--------------	-------------	-----------	-------------

DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
No existe un manual de procesos.	0,08	4	0,32
No hay segmentación de funciones en cada departamento.	0,03	2	0,06
No hay áreas para cada departamento oficialmente establecidas.	0,10	3	0,30
Falta de sucursales en puntos potenciales de venta.	0,03	1	0,03
Capacidad de publicidad limitada por la empresa	0,08	2	0,16
Baja capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios de políticas gubernamentales.	0,04	3	0,12
TOTAL	0,36	12	0,87
GRAN TOTAL	1,00	28	3,06

Tabla 4 *Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores Claves del Éxito	Ponderación	Modacol		Zara		Mango		Naf Naf	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Servicio al Cliente	0,15	4	0,6	1	0,15	3	0,45	1	0,15
2. Precio	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	1	0,1
3. Calidad del Producto	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	2	0,3
4. Superioridad Tecnológica	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6
5. Reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2
6. Fortaleza Financiera	0,3	4	1,2	4	1,2	2	0,6	2	0,6
7. Efectividad Publicitaria	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05
TOTAL	1	23	3,4	21	3,15	17	2,45	13	2,00

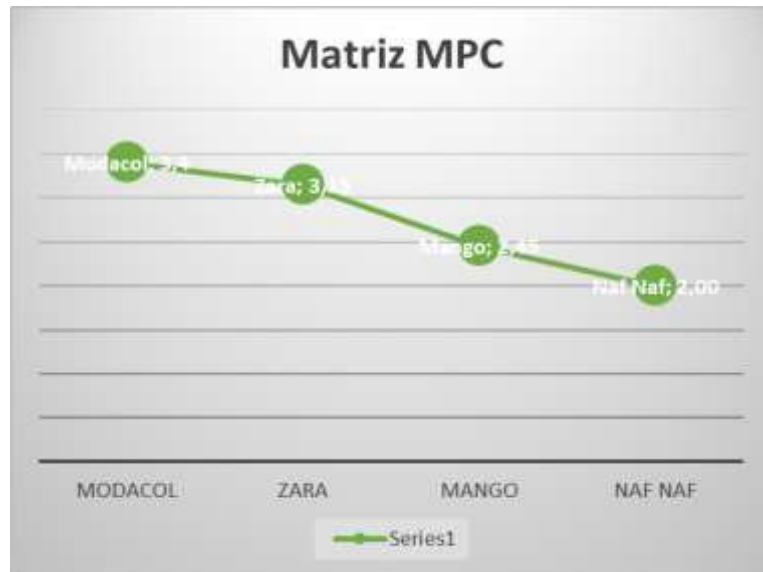


Figura 5 Matriz MPC.

Resumen

Modacol es una empresa familiar que lleva la mayoría de sus actividades de manera manual, pues la empresa no tiene un manual de procesos para cada área mencionada, por tal razón los empleados hacen actividades que no les competen. Sería muy factible para esta empresa contratar un analista de procesos para que de apoyo a la compañía y de esta manera pueda llevar sus actividades de mejor manera.

De tal forma que la Gerente pueda realizar labores netamente gerenciales y no contables ni de talento humano como es el caso actual, la empresa tendría un mejor manejo y control de todas las actividades y labores que se realizan los trabajadores dentro de la compañía, obteniendo buenos resultados.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Es necesario para el desarrollo de este plan estratégico establecer objetivos de la empresa Modacol, de tal manera poder identificar qué objetivos se quiere alcanzar a largo plazo y las estrategias para poder lograrlo.

Objetivo 1.-Lograr para el año 2024 incrementar la facturación en ventas de Modacol a USD 14'926.000, considerando que la proyección de ventas conservadora se establece en la variación anual promedio del 20% de las ventas de los cinco últimos años. En el año 2017 Modacol obtuvo ingresos financieros por USD 5'998.000.

Estrategia 1.- Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales

Estrategia 2.- Implementar nuevas tecnologías en la empresa como la creación de un APP y de esta manera los clientes tengan acceso a la información de nuevas colecciones en cada una de las tiendas.

Estrategia 3.- Incrementar la capacidad de la empresa para la prestación del servicio a nivel nacional.

Objetivo 2.- Consolidarse como empresa a nivel nacional en el desarrollo de sistemas de apoyo a la gestión comercial para la venta de ropa femenina, manteniendo la calidad del producto y servicio, el cual se medirá con el porcentaje de unidades vendidas en cada uno de los almacenes y por los nuevos clientes potenciales.

Estrategia 4.- Renovar procesos de gestión de Talento Humano para identificar los mejores perfiles que se ajusten a las necesidades corporativas en niveles tecnológicos.

Estrategia 5.- Ajustarse a las nuevas formas de pago, como dinero electrónico, paypal, kushki, paymentez.

Estrategia 6.- Tener una fuerza de ventas electrónicos como catálogos electrónicos, compras por internet.

Objetivo 3.- Para el año 2022 Modacol tenga a disposición para sus clientes una tienda virtual mediante en el cual se pueda comercializar prendas de vestir femenina y nuevas líneas de negocio, que le permitan a la empresa expandir nuevos canales de venta a todo el público.

Estrategia 7.- Gestionar alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales que agremien sectores de la moda para contar con los mejores proveedores.

Estrategia 8.- Tener una promoción cruzada con el o los aliados, creando beneficios exclusivos o especiales para el mismo.

Estrategia 9.- Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.

Objetivo 4.- Crear y desarrollar programas de capacitación continua para el personal en todas las áreas, con el fin de mejorar y explotar todas sus habilidades potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.

Estrategia 10.- Crear un plan de capacitación y documentos que avalan el cumplimiento del mismo.

Estrategia 11.- Implementar evaluaciones de desempeño a todos los trabajadores cada tres meses.

Estrategia 12.- Implementar una evaluación de competencias a cada trabajador con el fin de determinar las capacidades para los diferentes cargos.

Objetivo 5.- Respetar el medio ambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo.

Estrategia 13.- Implementar las 3R reciclar, reutilizar y reducir por medio de la donación a orfanatos, refugios, etc., las prendas en buen estado para que estas sean reutilizadas.

Estrategia 14.- Capacitar a los negociadores y proveedores a que se comprometan en garantizar que son empresas responsables y cuidadosas de no malgastar, explotar y contaminar los recursos naturales y el medio ambiente para el desarrollo de su actividad económica.

Estrategia 15.- Realizar una investigación exhaustiva sobre los materiales que componen las prendas y su posible toxicidad en condiciones diferentes.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

El análisis FODA es una herramienta a que las situaciones estratégicas complejas sean más sencillas, ayuda a las empresas a tener más claro que factores tienen mayor impacto a tener más enfoque, a ser más competitivos, ya que se analiza los factores externos y externos de las empresas a continuación se muestra el análisis FODA de la empresa Modacol.

Tabla 5 *Matriz FODA Modacol*

Fortalezas

F1: Buen clima laboral.

F2: Buena comunicación entre jefes y empleados.

F3: Calidad de servicio para los clientes.

F4: Personal calificado para cada cargo y comprometido con sus responsabilidades.

F5: Medición del trabajo por resultados.

Oportunidades

O1: La empresa de desenvuelve en un mercado creciente a la expansión que le permite tener nuevas líneas de negocio.

O2: Variedad de canales publicitarios con gran atracción a lo promocional.

O3: Existencia de líneas de negocio no cubiertas.

O4: Demanda no satisfecha en la línea de productos de la empresa.

O5: Falta de plantas de producción en el país.

Debilidades

D1: No existe una manual procesos.

D2: No hay segmentación de funciones en cada departamento.

D3: No hay áreas para cada departamento oficialmente establecidas.

D4: Falta de sucursales en puntos potenciales de venta.

D5: Baja capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios de políticas gubernamentales.

Amenazas

A1: Existencia de tiendas de ventas de varias marcas de nivel, en el sector previsto al desarrollo del mercado.

A2: Crisis económica actual ya que esta afecta al bolsillo del consumidor que sale en busca de mejores ofertas en el mercado.

A3: Crecimiento del mercado informal.

A4: El contrabando, que se puede dar al trasladar la mercadería de un lugar a otro.

A5: Estructura de costos rígida la que se afecta por los costos crecientes en materias primas.

Matriz FODA Cruzado

El FODA cruzado ayuda a las empresas a determinar sus oportunidades, debilidades, amenazas, fuerzas, es un instrumento que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias.

F+O (estrategia ofensiva)

F+A (estrategia defensiva)

D+O (estrategia de reorientación)

D+A (estrategia de supervivencia)

Tabla 6 *Matriz FODA Cruzado*

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	OF: ATACAR	AF: DEFENDER

Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales: F4,F5,O1,O2,O3 Implementar nuevas tecnologías a la empresa como la creación de un APP y de esta manera los clientes tengan acceso a la información de nuevas colecciones en cada una de las tiendas: F3,F5,O3,O4 Incrementar la capacidad de la empresa para la prestación del servicio a nivel nacional : F4,O1O3 Crear un plan de capacitación y documentos que avalan el cumplimiento del mismo: F5,O3 Implementar evaluaciones de desempeño a todos los trabajadores cada tres meses: F5,O3 Implementar una evaluación de competencias a cada trabajador con el fin de determinar las competencias para los diferentes cargos: F5,O3	Gestionar alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales que agremien sectores de la moda para contar con los mejores proveedores:F3,F4,F5,A1,A5 Tener una fuerza de ventas electrónicos como catálogos electrónicos, compras por internet: F3, A3 Capacitar a los negociadores y proveedores a que se comprometan en garantizar que son empresas responsables y cuidadosas de no malgastar, explotar y contaminar los recursos naturales y el medio ambiente para el desarrollo de su actividad económica : F3,A5
DEBILIDADES	AD: REFORZAR
Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios: O1,O4,D5	Renovar procesos de gestión de Talento Humano para identificar los mejores perfiles que se ajusten a las necesidades corporativas en niveles tecnológicos: D1,D2,D3,A2

Ajustarse a las nuevas formas de pago, como dinero electrónico, paypal, kushki, paymentez: O1,D1

Implementar las 3R, reciclar, reutilizar y reducir por medio de la donación a orfanatos, refugios, etc., las prendas en buen estado para que estas sean reutilizadas: O5,D3

Tener una promoción cruzada con el o los aliados, creando beneficios exclusivos o especiales para el mismo: D4,A2,A3

Realizar una investigación exhaustiva sobre los materiales que componen las prendas y su posible toxicidad en condiciones diferentes: D2,A3

Matriz PEYEA

Tabla 7 *Matriz PEYEA*

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			
FUERZAS FINANCIERAS (FF)		VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Factor	Calificación	Factor	Calificación
Liquidez	6	Posicionamiento en el mercado	-1
Rendimiento sobre la inversión	4	Calidad del producto	-1
Estabilidad Financiera	4	Facilidad de salida en el mercado	-2
Solvencia	5	Lealtad de los clientes	-2
TOTAL	19		-6

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA			
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)		FUERZA INDUSTRIAL (FI)	
Factor	Calificación	Factor	Calificación
Competencia	-4	Alianzas estratégicas	4
Cambios tecnológicos	-2	Participación en el mercado	6
Inflación	-1	Utilización de recursos	2

Variabilidad de la demanda	-2	Potencial de crecimiento	2
TOTAL	-9		14

VC + FI	=	8	X
EA + FF	=	10	Y

En el análisis realizado en la matriz PEYEA se puede observar como posición estratégica interna que las fuerzas financieras arrojo un puntaje de 19 y la ventaja competitiva un -6, siendo que la calidad del producto y la liquidez de la empresa sean una ventaja relevante, así como la solvencia de la compañía, en la posición estratégica externa la estabilidad ambiental arrojo un puntaje de -9 y la fuerza industrial 14 siendo que la participación en el mercado sea un puntaje de relevancia, como se puede observar hay variables que se necesitan mejorar para esto es necesario mejorar las estrategias y poder alcanzar los objetivos.

Es necesario graficar los resultados obtenidos en un plano cartesiano para esto se dice que: “X” es la sumatoria de las ventajas competitivas y la fuerza industrial; “Y” es la sumatoria de las fuerzas financieras y la estabilidad ambiental, donde se puede apreciar que la empresa se encuentra una postura agresiva, como lo muestra la gráfica.

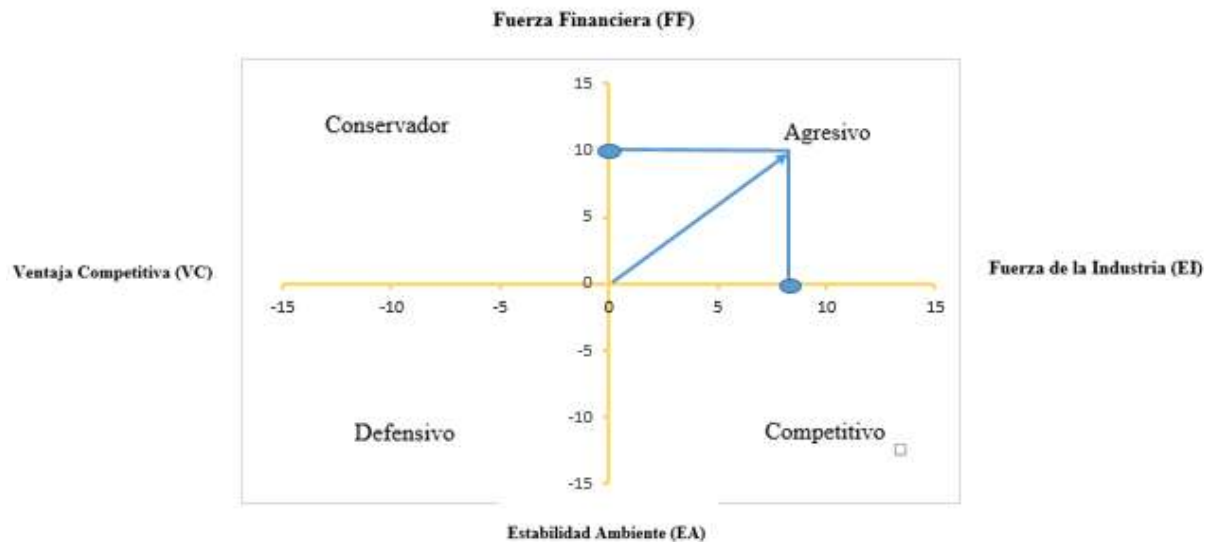


Figura 6 Matriz PEYEA

FI+VC	FF+EE
X	Y
8	10

La postura agresiva que muestra la gráfica hace referente a que la empresa financieramente es fuerte ya que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente, las estrategias que se puede obtener de esta matriz son:

Podemos utilizar las siguientes estrategias:

- Aprovechar los recursos tecnológicos, de tal manera se pueda atraer más clientes, con nuevos canales de venta.
- Hacer nuevas alianzas estratégicas con proveedores a nivel mundial, para lograr más ventaja competitiva.
- Implementar nuevas tecnologías a la empresa como la creación de un APP y de esta manera los clientes tengan acceso a la información de nuevas colecciones en cada una de las tiendas.

- Tener una fuerza de ventas electrónicos como catálogos electrónicos, compras por internet.
- Ajustarse a las nuevas formas de pago, como dinero electrónico, paypal, kushki, paymentez.
- Crear nuevas líneas de negocio, enfocadas en un solo producto.

Matriz BCG

En la siguiente tabla se puede visualizar que producto de la empresa es estrella, vaca, interrogante y perro, el producto estrella de la compañía son los Jeans, es la línea con la que empezó la compañía, luego fue desarrollando más cadenas productos que han tenido aceptación en el mercado como las blusas, las carteras, zapatos, accesorios, lo que no ha tenido mucha aceptación ha sido los abrigos, lo que hace pensar de qué manera la empresa puede mejorar esta prenda o definitivamente no tenerlo en venta. Las carteras, zapatos y accesorios tienen aceptación en los consumidores, pero son productos que tiene bajas ventas.

Tabla 8 *Matriz BCG*

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA DE NEGOCIO	VENTAS LÍDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO DE MERCADO	CUOTA DE MERCADO RELATIVA	CASILLA MATRIZ BCG
	A		B	T	t-1	$=(t-t-1)/t-1$	$=a/b$	
Jeans	800.000	50%	250.000	300.000	800.000	-0,63	3,2	ESTRELLA
Blusas	300.000	30%	150.000	200.000	500.000	-0,6	2,00	VACA
Abrigos	200	2%	250,00	500	1.500	-0,67	0,80	DILEMA
Carteras	1.500	8%	1.000	2.000	3.000	-0,33	1,50	PESO MUERTO
Zapatos	15.000	5%	34.000	10.000	20.000	-0,5	0,44	DILEMA
Accesorios	5.000	5%	10.000	12.000	5.000	1,4	0,50	DILEMA
TOTAL	1.121.700	100%	445.250	524.500	1.329.500	-1,33	8,44	

Nombre de la serie = Productos

Valores X de la serie = Cuota Mercado Relativa

Valores Y de la serie = Tasa Crecimiento Mercado

Tamaño de Burbuja = Proporción de cartera de Negocio



Figura 7 Matriz BCG

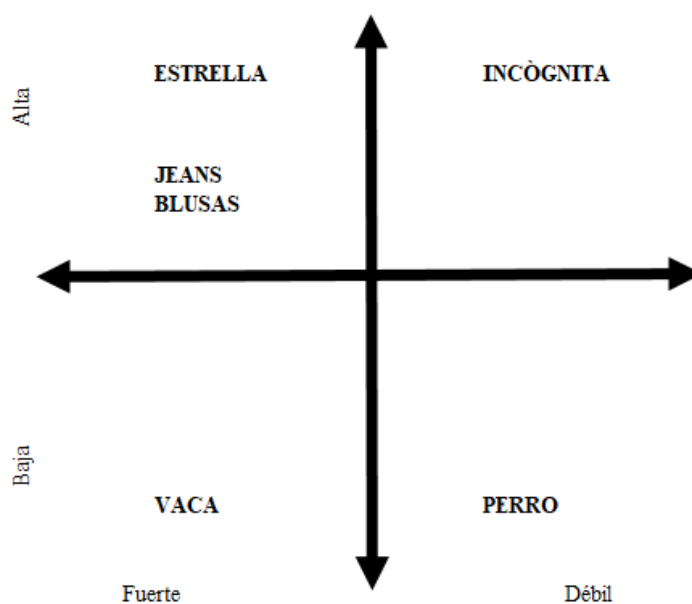


Figura 8 Matriz BCG

Matriz de Gran Estrategia

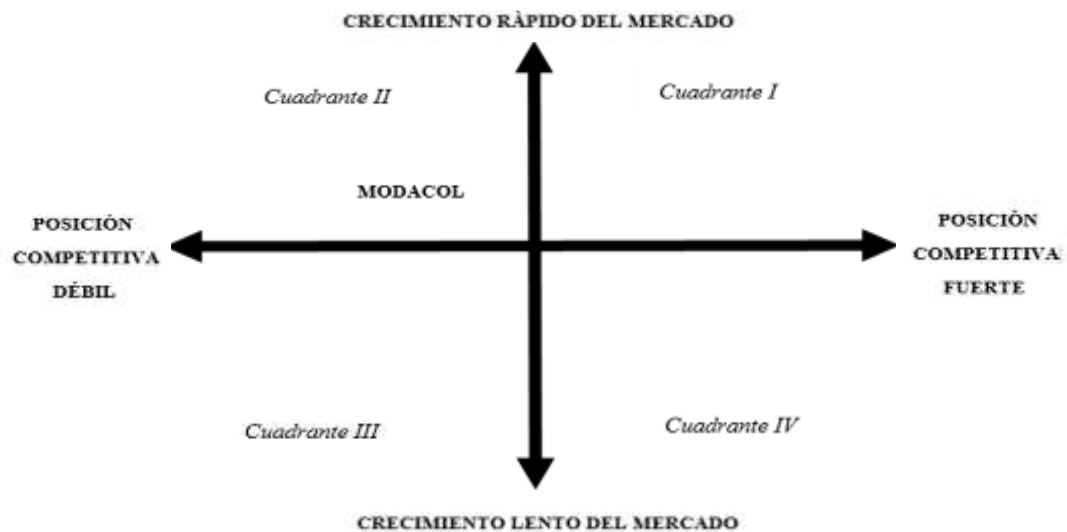


Figura 9 Matriz MGE

Como se puede visualizar en la matriz MGE, la empresa Modacol se encuentra en el cuadrante II, donde se presenta que la empresa tiene una posición competitiva débil con un crecimiento rápido, las estrategias recomendadas para esta matriz son las siguientes:

- Crear procesos, para que las actividades de la empresa sean optimizadas y poder sacar el máximo rendimiento y añadir valor a los resultados, de esta manera se llevaría una estructura horizontal y no vertical.
- Implementar nuevas tecnologías a la empresa como la creación de un APP y de esta manera los clientes tengan acceso a la información de nuevas colecciones en cada una de las tiendas.

Desarrollo de Productos

- Crear una gama de vestimenta dirigida a otro tipo de *target* y de esta manera tener más variedad de productos.

- Ampliar la oferta de valor, esto significa poder incluir los productos de un aliado en un paquete comercial.
- Poner un servicio a prueba por ejemplo por cada compra de más de \$ 300 se obsequia una cartera, esto hace más atractivos a los aliados.
- Crear nuevas líneas de negocio, enfocadas en un solo producto.

Desarrollo de Mercados

- Tener una fuerza de ventas electrónicos como catálogos electrónicos, compras por internet.
- Ajustarse a las nuevas formas de pago, como dinero electrónico, paypal, kushki, paymentez.

Tabla 9 *Matriz de decisión Modacol*

	ESTRATEGIAS	FODA	MPEYEA	BCG	MGE	TOTAL
E1:	Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales	X	X	X	X	4
E2:	Implementar nuevas tecnologías en la empresa como la creación de un APP y de esta manera los clientes tengan acceso a la información de nuevas colecciones en cada una de las tiendas.	X	X		X	3
E3:	Incrementar la capacidad de la empresa para la prestación del servicio a nivel nacional.	X		X		2
E4:	Renovar procesos de gestión de Talento Humano para identificar los mejores perfiles que se ajusten a las necesidades corporativas en niveles tecnológicos.	X	X	X	X	4

E5:	Ajustarse a las nuevas formas de pago, como dinero electrónico, paypal, kushki, paymentez.	X	X	X	3
E6:	Tener una fuerza de ventas electrónicos como catálogos electrónicos, compras por internet.	X			1
E7:	Gestionar alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales que agremien sectores de la moda para contar con los mejores proveedores.	X	X	X	3
E8:	Tener una promoción cruzada con el o los aliados, creando beneficios exclusivos o especiales para el mismo.	X	X	X	3
E9:	Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.	X	X	X	4
E10:	Crear un plan de capacitación y documentos que avalan el cumplimiento del mismo.	X	X	X	3
E11:	Implementar evaluaciones de desempeño a todos los trabajadores cada tres meses.	X	X	X	3
E12:	Implementar una evaluación de competencias a cada trabajador con el fin de determinar las capacidades para los diferentes cargos.	X	X	X	4
E13:	Implementar las 3R, reciclar, reutilizar y reducir por medio de la donación a orfanatos, refugios, etc., las prendas en buen estado para que estas sean reutilizadas.	X	X	X	3

E14:	Capacitar a los negociadores y proveedores a que se comprometan en garantizar que son empresas responsables y cuidadosas de no malgastar, explotar y contaminar los recursos naturales y el medio ambiente para el desarrollo de su actividad económica.	X	X	2
E15:	Realizar una investigación exhaustiva sobre los materiales que componen las prendas y su posible toxicidad en condiciones diferentes.	X	X	2

Aquí se agrupado las matrices FODA, MPEYEA, BCG, con el fin de comparar cuales serán matrices retenidas y cuáles de contingencia.

Estrategias Retenidas

1. Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales
2. Implementar nuevas tecnologías en la empresa como la creación de un APP y de esta manera los clientes tengan acceso a la información de nuevas colecciones en cada una de las tiendas.
3. Renovar procesos de gestión de Talento Humano para identificar los mejores perfiles que se ajusten a las necesidades corporativas en niveles tecnológicos.
4. Ajustarse a las nuevas formas de pago, como dinero electrónico, paypal, kushki, paymentez.

5. Gestionar alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales que agremien sectores de la moda para contar con los mejores proveedores.
6. Tener una promoción cruzada con el o los aliados, creando beneficios exclusivos o especiales para el mismo.
7. Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.
8. Crear un plan de capacitación y documentos que avalan el cumplimiento del mismo.
9. Implementar evaluaciones de desempeño a todos los trabajadores cada tres meses.
10. Implementar una evaluación de competencias a cada trabajador con el fin de determinar las capacidades para los diferentes cargos.
11. Implementar las 3R, reciclar, reutilizar y reducir por medio de la donación a orfanatos, refugios, etc., las prendas en buen estado para que estas sean reutilizadas.

Estrategias de Contingencia

12. Incrementar la capacidad de la empresa para la prestación del servicio a nivel nacional.
13. Tener una fuerza de ventas electrónicos como catálogos electrónicos, compras por internet.

14. Capacitar a los negociadores y proveedores a que se comprometan en garantizar que son empresas responsables y cuidadosas de no malgastar, explotar y contaminar los recursos naturales y el medio ambiente para el desarrollo de su actividad económica.
15. Realizar una investigación exhaustiva sobre los materiales que componen las prendas y su posible toxicidad en condiciones diferentes.

Tabla 10 *Matriz Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo*

	ESTRATEGIAS	OLP1	OPL2	OLP3	OLP4	OLP5
E1:	Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales	X	X	X	X	X
E2:	Implementar nuevas tecnologías en la empresa como la creación de un APP y de esta manera los clientes tengan acceso a la información de nuevas colecciones en cada una de las tiendas.			X		
E3:	Renovar procesos de gestión de Talento Humano para identificar los mejores perfiles que se ajusten a las necesidades corporativas en niveles tecnológicos.			X	X	
E4:	Ajustarse a las nuevas formas de pago, como dinero electrónico, paypal, kushki, paymentez.		X			
E5:	Gestionar alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales que agremien sectores de la moda para contar con los mejores proveedores.	X	X	X	X	
E6:	Tener una promoción cruzada con el o los aliados, creando beneficios exclusivos o especiales para el mismo.	X	X	X	X	X

E7:	Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios. Crear un plan de	X	X	X	
E8:	capacitación y documentos que avalan el cumplimiento del mismo.	X			X
E9:	Implementar evaluaciones de desempeño a todos los trabajadores cada tres meses.				X
E10:	Implementar una evaluación de competencias a cada trabajador con el fin de determinar las capacidades para los diferentes cargos.				X
E11:	Implementar las 3R, reciclar, reutilizar y reducir por medio de la donación a orfanatos, refugios, etc., las prendas en buen estado para que estas sean reutilizadas.				X

Tabla 11 *Matriz Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPS)*

POSIBILIDADES COMPETITIVAS				
POSIBILIDADES COMPETITIVAS ESTRATEGIAS RETENIDAS		POSIBILIDADES COMPETIDOR 1 ZARA	POSIBILIDADES COMPETIDOR 2 MANGO	POSIBILIDADES COMPETIDOR 3 NAF NAF
E1:	Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E2:	Implementar nuevas tecnologías en la empresa como la creación de un APP y de esta manera los clientes tengan acceso a la información de nuevas colecciones en cada una de las tiendas.	Indiferente	Indiferente	Indiferente

E3:	Renovar procesos de gestión de Talento Humano para identificar los mejores perfiles que se ajusten a las necesidades corporativas en niveles tecnológicos.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E4:	Ajustarse a las nuevas formas de pago, como dinero electrónico, paypal, kushki, paymentez.	Impulsaría a nuevos canales de pago	Impulsaría a nuevos canales de pago	Impulsaría a nuevos canales de pago
E5:	Gestionar alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales que agremien sectores de la moda para contar con los mejores proveedores.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E6:	Tener una promoción cruzada con el o los aliados, creando beneficios exclusivos o especiales para el mismo.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E7:	Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.	Impulsaría a mejorar la oferta en el tipo de <i>target</i>	Impulsaría a mejorar la oferta en el tipo de <i>target</i>	Impulsaría a mejorar la oferta en el tipo de <i>target</i>
E8:	Crear un plan de capacitación y documentos que avalan el cumplimiento del mismo.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E9:	Implementar evaluaciones de desempeño a todos los trabajadores cada tres meses.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E10:	Implementar una evaluación de competencias a cada trabajador con el fin de determinar las capacidades para los diferentes cargos.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E11:	Implementar las 3R, reciclar, reutilizar y reducir por medio de la donación a orfanatos, refugios, etc., las prendas en buen estado para que estas sean reutilizadas.	Impulsaría a todas las empresas a sumarse a la campaña de las 3R	Impulsaría a todas las empresas a sumarse a la campaña de las 3R	Impulsaría a todas las empresas a sumarse a la campaña de las 3R

Resumen

En la actualidad nos encontramos en un mercado muy competitivo que obliga a las empresas a estar en constante innovación, lo que permite a las empresas crear nuevos nichos de mercado y buscar nuevas alternativas. Se ha analizado varias matrices

donde se refleja que en el ámbito empresarial la empresa Modacol se encuentra en constante competencia en el mercado de la moda.

Las matrices estratégicas son herramientas que ayudan a tomar decisiones, la matriz FODA de aquí se obtiene las primeras estrategias, luego se realizan las matrices BCG, PEYEA, MGE estas son matrices de comprobación, las mismas que indican que teoría se debe realizar además los resultados de estas matrices deben estar relacionadas entre sí. Es importante cotejar las estrategias del FODA ya que se deben desechar aquellas estrategias que no vayan de acuerdo con la teoría, para hacer la correcta selección de estrategias.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia

En el capítulo anterior se estableció los objetivos a largo plazo y las estrategias, es necesario definir los objetivos a corto plazo, que harán una parte fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Objetivos a Corto Plazo

OLP1: Lograr para el año 2024 incrementar la facturación en ventas de Modacol a USD 14'926.000, considerando que la proyección de ventas conservadora se establece en la variación anual promedio del 20% de las ventas de los cinco últimos años. En el año 2017 Modacol obtuvo ingresos financieros por USD 5'998.000.

OCP1.1: Crecer en 5% los ingresos financieros en el 2019, con un crecimiento adicional de 0.7% cada año hasta el 2024.

OCP1.2: Analizar el presupuesto mensual y cumplimiento de presupuesto de cada vendedora.

OCP1.3: Mejorar el plan comercial de la empresa para poder cumplir con el presupuesto.

OCP14: Desarrollar una APP para dinamizar y mejorar la experiencia de compra de los clientes.

OLP2: Consolidarse como empresa a nivel nacional en el desarrollo de sistemas de apoyo a la gestión comercial para la venta de ropa femenina, manteniendo la calidad del producto y servicio, el cual se medirá con el porcentaje de unidades vendidas en cada uno de los almacenes y por los nuevos clientes potenciales.

OCP2.1: Destinar un porcentaje de las utilidades generadas, para el desarrollo de sistemas de apoyo para el área comercial y capacitación de nuevas tecnologías.

OCP2.2: Llevar un control de los niveles de aceptación de los seguidores de la marca en redes sociales.

OCP2.3: Implementar nuevas fuerzas de venta para mejorar la experiencia de compra del cliente.

OLP3: Para el año 2022 Modacol tenga a disposición para sus clientes una tienda virtual mediante en el cual se pueda comercializar prendas de vestir femenina y nuevas líneas de negocio, que le permitan a la empresa expandir nuevos canales de venta a todo el público.

OCP3.1: Destinar un porcentaje de las utilidades para inversión y creación de nuevas líneas de negocio.

OCP3.2: Capacitar al personal para que se especialice en la venta de ropa femenina virtual.

OCP3.3: Realizar anualmente actualizaciones de la página para la presentación de mejoras de la misma.

OLP4: Crear y desarrollar programas de capacitación continua para el personal en todas las áreas, con el fin de mejorar y explotar todas sus habilidades potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.

OCP4.1: Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para potenciar los conocimientos de los trabajadores en las diferentes áreas de negocio.

OCP4.2: Hacer charlas con profesionales expertos en el negocio.

OCP4.3: Realizar evaluaciones de conocimiento y rendimiento de los empleados

OLP5: Respetar el medio ambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo.

OCP5.1: Recolectar todas las prendas fuera de colección para ser donadas a refugios y orfanatos.

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Es una herramienta que nos permitirá la obtención de estrategias y objetivos con cada uno de los componentes como financiero, físico, tecnológico y humano los cuales aportan en la ejecución de las estrategias.

Tabla 12 *Recursos destinados para la ejecución de los objetivos de corto plazo*

Modacol

RECURSOS DESTINADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS OCP	Tangibles	Intangibles	Humanos
OLP1: Lograr para el año 2024 incrementar la facturación en ventas de Modacol a USD 14'926.000, considerando que la proyección de ventas conservadora se establece en la variación anual promedio del 20% de las ventas de los cinco últimos años. En el año 2017 Modacol obtuvo ingresos financieros por USD 5'998.000.			
OCP1.1: Crecer en 5% los ingresos financieros en el 2019, con un crecimiento adicional de 0.7% cada año hasta el 2024.	Mejorar los procesos de venta y atención al cliente, en la parte comercial	Imagen de marca en Ecuador, Publicidad	Ejecutivos comerciales capacitados para liderar el área de ventas
OCP1.2: Analizar el presupuesto mensual y cumplimiento de presupuesto de cada vendedora.	Realizar análisis de presupuesto a través de un programa implementado, para el área comercial	Normativa para distribución de recursos	Personal calificado para liderar el equipo comercial
OCP1.3: Mejorar el plan comercial de la empresa para poder cumplir con el presupuesto.	Financiamiento para de área comercial	Normativa interna, cultura organizacional	Personal calificado para liderar el equipo comercial
OCP14: Desarrollar una APP para dinamizar y mejorar la experiencia de compra de los clientes.	Financiamiento para desarrollo de nuevas tecnologías	Software tecnológico	Personal de TIC calificado
RECURSOS DESTINADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS OCP	Tangibles	Intangibles	Humanos

OLP2: Consolidarse como empresa a nivel nacional en el desarrollo de sistemas de apoyo a la gestión comercial para la venta de ropa femenina, manteniendo la calidad del producto y servicio, el cual se medirá con el porcentaje de unidades vendidas en cada uno de los almacenes y por los nuevos clientes potenciales.

OCP2.1: Destinar un porcentaje de las utilidades generadas, para el desarrollo de sistemas de apoyo para el área comercial y capacitación de nuevas tecnologías.	Financiamiento para capacitaciones e investigación	Normativa, cultura organizacional, software tecnológico	Personal de TIC calificado
OCP2.2: Llevar un control de los niveles de aceptación de los seguidores de la marca en redes sociales.	Financiamiento para desarrollo e investigación	Normativa, cultura organizacional, software tecnológico	Personal de TIC calificado
OCP2.3: Implementar nuevas fuerzas de venta para mejorar la experiencia de compra del cliente.	Financiamiento para capacitaciones, desarrollo e investigación	Normativa, cultura organizacional,	Personal administrativo y técnico calificado

RECURSOS DESTINADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS OCP

Tangibles

Intangibles

Humanos

OLP3: Para el año 2022 Modacol tenga a disposición para sus clientes una tienda virtual mediante en el cual se pueda comercializar prendas de vestir femenina y nuevas líneas de negocio, que le permitan a la empresa expandir nuevos canales de venta a todo el público.

OCP3.1: Destinar un porcentaje de las utilidades para inversión y creación de nuevas líneas de negocio.	Financiamiento para desarrollo de nuevos proyectos.	Normativa, cultura organizacional,	Gerencia Comercial y Gerencia General
OCP3.2: Destinar un porcentaje de las Utilidades para inversión y creación de nuevas líneas de negocio	Recurso financiero para capacitaciones, desarrollo e investigación	Normativa interna, cultura organizacional	Gerencia Comercial y Gerencia General
OCP3.3: Realizar anualmente actualizaciones de la página para la presentación de mejoras de la misma.	Financiamiento para desarrollo e investigación	Software tecnológico	Personal de TIC calificado

RECURSOS DESTINADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS OCP

Tangibles

Intangibles

Humanos

OLP4: Crear y desarrollar programas de capacitación continua para el personal en todas las áreas, con el fin de mejorar y explotar todas sus habilidades potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.

OCP4.1: Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para potenciar los conocimientos de los trabajadores en las diferentes áreas de negocio.	Financiamiento para desarrollo de nuevos proyectos.	Normativa, cultura organizacional,	Personal calificado para liderar el equipo
---	---	------------------------------------	--

OCP4.2: Hacer charlas con profesionales expertos en el negocio.	Financiamiento para desarrollo de nuevos proyectos.	Normativa, cultura organizacional,	Gerencia Comercial y Gerencia General
OCP4.3: Realizar evaluaciones de conocimiento y rendimiento de los empleados	Financiamiento para capacitaciones, desarrollo e investigación	Normativa, cultura organizacional,	Gerencia Comercial y Gerencia General

RECURSOS DESTINADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS OCP

Tangibles

Intangibles

Humanos

OLP5: Respetar el medio ambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo.

OCP5.1: Recolectar todas las prendas fuera de colección para ser donadas a refugios y orfanatos.	Financiamiento para desarrollo de nuevos proyectos.	Normativa, cultura organizacional,	Personal calificado para liderar el equipo
--	---	------------------------------------	--

Políticas de cada Estrategia

Una vez establecidos los objetivos de corto plazo, es necesario desarrollar las políticas empresariales que ayudan a la empresa a saber qué dirección tomar.

Tabla 13 Políticas establecidas para cada estrategia

	ESTRATEGIAS RETENIDAS	POLÍTICAS
E1:	Implementar un área de marketing que se enfoque en desarrollar campañas publicitarias en medios digitales.	P1.1: Priorizar la comercialización de las prendas, por plataforma virtual.
		P1.2: Promover las compras en plataformas seguras.
E2:	Implementar nuevas tecnologías a la empresa como la creación de un APP y de esta manera los clientes tengan acceso a la información de	P2.1: Se manejará una multiplataforma, con descarga gratuita.

	nuevas colecciones en cada una de las tiendas.	P2.2: La APP estará dirigida a un público femenino en un rango de 18 a 50 años, se manejará el contenido con fotos de las nuevas colecciones.
E3:	Renovar procesos de gestión de Talento Humano para identificar los mejores perfiles que se ajusten a las necesidades corporativas en niveles tecnológicos.	P3.1: Implementar un proceso de selección de personal .
		P3.2: Implementar un sistema especializado en el área de Talento Humano.
E4:	Ajustarse a las nuevas formas de pago, como dinero electrónico, paypal, kushki, paymentez.	P4.1: Cursos constantes sobre nuevas formas de pago.
		P4.2: Capacitación a las cajeras de las nuevas formas de pago.
E5:	Gestionar alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales que agremien sectores de la moda para contar con los mejores proveedores.	P5.1: Realizar alianzas y acuerdos entre los interesados.
		P5.2: Promover gestiones participativas de los sectores involucrados.
E6:	Tener una promoción cruzada con el o los aliados, creando beneficios exclusivos o especiales para el mismo.	P6.1: Hacer un estudio a todos los competidores.
		P6.2: Hacer promociones llamativas a la clientela.

E7:

Gestionar con los proveedores precios altamente competitivos en el mercado, tiempos de entrega e implementación de los diferentes servicios.

P7.1: Realizar estudios de los proveedores de acuerdo al precio, Tiempos de entrega, calidad, nivel de servicio al cliente.

P7.2: Escoger siempre los proveedores que cumplan con las características requeridas.

E8:

Crear un plan de capacitación y documentos que avalan el cumplimiento del mismo.

P8.1: Capacitaciones constantes a toda la empresa.

P8.2: Contratar personal calificado para capacitaciones en cada área.

E9:

Implementar evaluaciones de desempeño a todos los trabajadores cada tres meses.

P9.1: Incentivar a los empleados económicamente por cumplimiento en ventas.

P9.2: Crear llamados de atención por incumplimiento en presupuesto de ventas.

E10:

Implementar una evaluación de competencias a cada trabajador con el fin de determinar las capacidades para los diferentes cargos.

P10.1: Incentivar constantemente al personal para mejore rendimiento en sus labores.

P10.2: Hacer rotaciones al personal en las diferentes áreas con el fin de conozca todo el proceso productivo de la empresa.

E11:

Implementar las 3R, reciclar, reutilizar y reducir por medio de la donación a orfanatos, refugios, etc., las

P11.1: Hacer campañas de concientización sobre el medio ambiente a los empleados.

prendas en buen estado para que estas sean reutilizadas.	P11.2: Capacitar al personal sobre la responsabilidad ambiental.
--	---

Estructura de la Organización

La estructura organizacional es la que funciona actualmente, el tipo de productos de la empresa no han cambiado al igual que el servicio, los clientes y el área geográfica sin embargo se propone su reorganización y relanzamiento de un comité que facilite el desarrollo e implementación del Plan Estratégico.

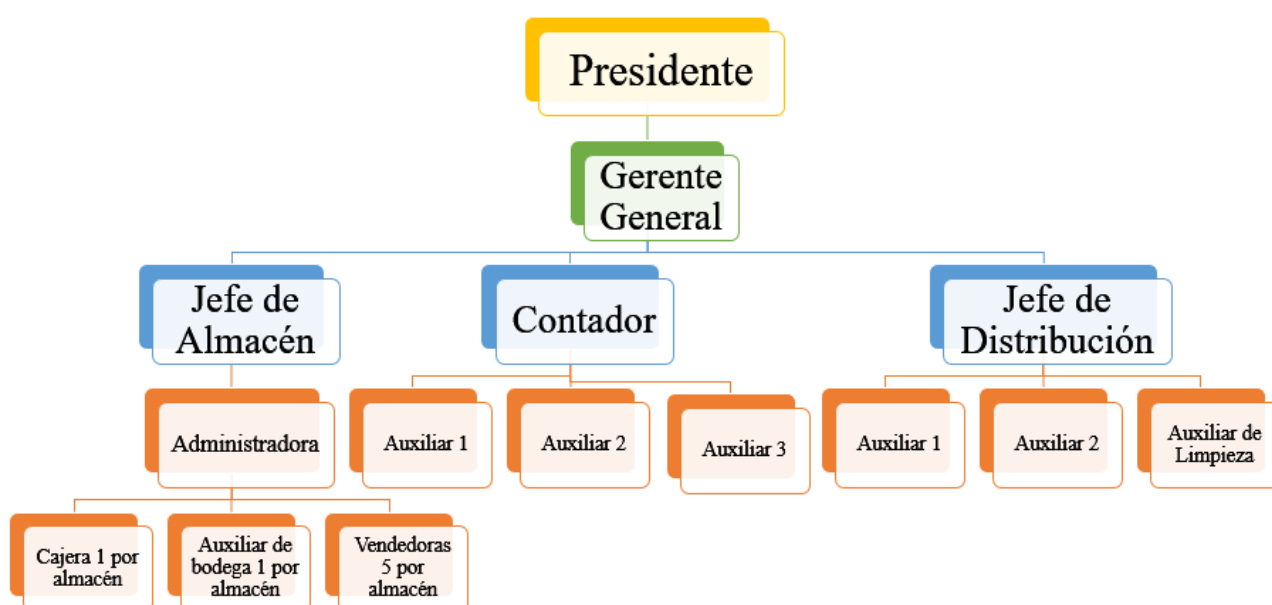


Figura 10. Estructura de la Organización de Modacol

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Actualmente la empresa no cuenta con programas que protejan el medio ambiente y la ecología, pero se quiere implementar las 3R, para que de esta manera las prendas que están fuera de colección o no han logrado venderse puedan ser reutilizadas por refugios, orfanatos etc. De esta manera la empresa cumple con responsabilidad social.

Recursos Humanos y Motivación

La empresa actualmente ha creado dentro de sus estrategias para disminuir la tensión del personal operativo y administrativo hacer sesiones de pausas activas mediante ejercicios de yoga, de esta manera el personal pueda desconectarse de sus actividades por veinte minutos dos veces a la semana, de esta manera el trabajo se llevará de manera más armónica.

Gestión del Cambio

Los procesos de implementación generan variaciones estructurales y algunas veces culturales, en cuanto a Modacol la empresa va a cambiar en implementar un análisis de todos los procesos que lleva la empresa ya que la misma no se rige a estos, todos los procedimientos son manuales generando retrasos, lo que se pretende es optimizar estos procesos y automatizarlos.

Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica consiste en revisar las principales variables relacionadas con el negocio. “El tablero de control o Balance Scorecard (BSC) es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas lo podemos definir como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada” (Fleitman, 2018).

Tabla 14 *Perspectivas del cuadro de mando integral Modacol*

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	INDICADOR	PERIODO	VARIABLE
FINANCIERA	OCP1.1: Incrementar las ventas en toda la empresa a un 5% anual.	Tasa de crecimiento	Anual	%
	OCP1.2: Analizar el presupuesto mensual y cumplimiento de presupuesto de cada vendedora.	Monto Facturado	Mensual	\$

	OCP1.3: Mejorar el plan comercial de la empresa para poder cumplir con el presupuesto	Tasa de crecimiento	Anual	%
CLIENTES	OCP14: Desarrollar una APP para dinamizar y mejorar la experiencia de compra de los clientes.	Tiempo de desarrollo	Trimestral	Horas / Costo
	OCP2.2: Llevar un control de los niveles de aceptación de los seguidores de la marca en redes sociales.	Tasa de crecimiento	Trimestral	%
PROCESOS INTERNOS	OCP2.3: Implementar nuevas fuerzas de venta para mejorar la experiencia de compra del cliente.	Tasa de crecimiento	Anual	%
	OCP3.1: Destinar un porcentaje de las utilidades para inversión y creación de nuevas líneas de negocio.	Porcentaje rentabilidad	Anual	%
	OCP5.1: Recolectar todas las prendas fuera de colección para ser donadas a refugios y orfanatos.	Porcentaje rentabilidad	Anual	%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OCP3.2: Destinar un porcentaje de las Utilidades para inversión y creación de nuevas líneas de negocio	Tasa de crecimiento	Trimestral	%
	OCP4.1: Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para potenciar los conocimientos de los trabajadores en las diferentes áreas de negocio.	Tasa disponibilidad de recursos	Anual	%
	OCP2.1: Destinar un porcentaje de las utilidades generadas, para el desarrollo de sistemas de apoyo para el área comercial y capacitación de nuevas tecnologías.	Tasa disponibilidad de recursos	Anual	%
	OCP4.2: Hacer charlas con profesionales expertos en el negocio.	Tasa disponibilidad de recursos	Anual	%
	OCP3.3: Realizar anualmente actualizaciones de la página para la presentación de mejoras de la misma.	Número de patentes	Anual	Número
	OCP4.3: Realizar evaluaciones de conocimiento y rendimiento de los empleados	Tasa de crecimiento	Trimestral	%

Resumen

En este capítulo se realizó la implementación y evaluación de las estrategias, se identificaron catorce objetivos a corto plazo y se reagruparon de acuerdo a las cuatro

perspectivas del BSC, a cada uno de los objetivos se le establecieron indicadores, recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, además de tiempos para la ejecución de cada tarea, adicionalmente se definieron las políticas de cada estrategia, esto ayudara a la empresa a tomar las decisiones que más le convenga a la compañía.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo finalizará con la estructura del Plan Estratégico Integral que permitirá tener una visión más amplia de todo el proceso estratégico para cumplir con la Visión de Modacol.

Plan Estratégico (PEI)

La importancia de realizar un plan estratégico en la empresa es que el mismo ayuda a establecer objetivos y a decidir cómo actuar para tomar las decisiones más acertadas, poder comprender y unificar ideas. Y de tal manera facilitar la gestión en la organización y pueda alcanzar los objetivos propuestos, pueda ser transparente, asignar políticas concretas a todas las áreas implicadas y esto pueda permitir una evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas. (Málaga, 2018).

Futuro del Sector Objeto de Estudio

Durante el estudio que se hizo en el desarrollo de los diferentes capítulos se puede establecer el futuro al sector que Modacol está apostando, la moda siempre se mantendrá vigente lo único cambiante serán las nuevas tendencias. El crecimiento tecnológico es uno de los segmentos donde la empresa presenta una perspectiva de crecimiento, el comercio electrónico es una tendencia creciente a escala global, a pesar que en el Ecuador aún falta desarrollar una cultura de compra digital (Telegrafo E. , 2018).

Conclusiones

- Se definió once estrategias retenidas que la empresa Modacol requiere implementar para que cumpla su misión, de igual manera con la definición de cinco objetivos a largo plazo y políticas de la empresa que

contribuirán a que las estrategias definidas lleguen a cumplirse para alcanzar los objetivos planteados.

- Conocer el entorno en el que se desenvuelve Modacol, como en el micro y macro ambiente a través de la matriz FODA donde se demuestra las fortalezas y oportunidades que presenta la empresa y poder conocer donde está la empresa en el mercado, donde es su fuerte frente a los competidores y las oportunidades que el mercado ofrece distinguiéndose de la competencia, cabe aclarar que hay algunos puntos que debilitan y amenazan a Modacol los cuales se ha profundizado tratando de paliar dichas debilidades y amenazas.
- Después de todas las herramientas de diagnóstico que se aplicaron en este plan puede concluirse que Modacol y la marca como tal que maneja la misma tiene un reconocimiento en el mercado, por lo tanto, con la implementación de este plan se podría potencializar dicho reconocimiento.
- El plan se aplicó a una empresa de venta de prendas y servicio al cliente, la cual no cuenta con una planeación estratégica en base a procesos y competencias, la finalidad de este plan es ser aceptado por el Presidente y Gerencia General de la compañía con el fin de la que la empresa mejore sus procesos internos y externos, para que en un futuro cuente con una estructura organizacional adecuada.
- Como resultado de los diferentes análisis que se realizó, se pudo determinar que las principales características de la marca, son la calidad

del producto, gama de colores, variedad en las colecciones y el servicio de ventas personalizado que maneja la empresa.

- En este trabajo se ha podido observar que el mundo de la moda está en continuo movimiento por los diferentes gustos y tendencias que se van modificando y evolucionando a través del tiempo y la influencia de las nuevas tecnologías. En internet cada vez hay más posibilidades no solo para mostrar un producto sino para difundirlo y de esta manera es más útil recoger información de los posibles compradores, la interacción de las innovaciones tecnológicas facilita tener una cercanía con las necesidades y preferencias entre el cliente y el producto ofertado asegurando el éxito de una venta segura.

Recomendaciones

- Para realizar el proceso de implementación de este plan se recomienda se lo haga en forma paulatina ya que la empresa no ha tenido cambios en su ambiente ni estrategias desde hace diez años por lo que podría generar malestar y abandono de la misma.
- Se recomienda la implementación y ejecución de esta Plan Estratégico con el objetivo de consolidar la Visión de la empresa.
- Se recomienda a la empresa efectúe una reforma a toda su organización donde defina puestos y responsabilidades de cada uno de sus colaboradores de esta manera le permita personalizar su operación diaria.
- Se recomienda a la empresa implementar estrategias de marketing, así como promoción y adecuaciones de productos y de esta manera le

permitan fortalecerse aún más como empresa y seguir manteniendo un crecimiento constante durante los próximos años.

Referencias

- aetic*. (18 de Septiembre de 2014). Recuperado el 18 de Enero de 2018, de aetic:
<https://www.aetic.es/influencia-moda-sociedad/>
- Alvarado, A. C. (10 de Octubre de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/tendencias/consumo-moda-quito-ropa-disenadores.html>
- BSG. (26 de Noviembre de 2018). *El Mercurio*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de El Mercurio: <https://www.elmercurio.com.ec/407276-ecuatorianos-destinan-entre-15-y-20-de-su-sueldo-a-ropa/>
- Caro, M. F. (2014). *Universidad Nacional de Cuyo*. Recuperado el 20 de Enero de 2018, de Universidad Nacional de Cuyo:
http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6697/caro-tesisfce.pdf
- Comercio, E. (24 de Mayo de 2014). *El Comercio*. Recuperado el 09 de Febrero de 2018, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/menos-restricciones-importar.html>
- Compañías, S. I. (s.f.). *Super Intendencia de Compañías*. Recuperado el 11 de Febrero de 2018, de Super Intendencia de Compañías:
<http://www.supercias.gob.ec/portaldocumentos/>
- ecodes. (11 de Marzo de 2009). *ecodes*. Recuperado el 20 de Enero de 2018, de ecodes:
<http://ecodes.org/noticias/la-industria-de-la-moda-y-su-impacto-eco-social#.WmP01DdG3IU>

El Universo. (01 de Septiembre de 2014). Recuperado el 09 de Febrero de 2018, de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/09/01/nota/3642166/cfn-dara-creditos-bajar-importacion>

Enriquez, C. (05 de Septiembre de 2017). *El Comercio*. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/importaciones-aumento-salvaguardias-recuperacion-economia.html>

Fleitman, J. (05 de Marzo de 2018). *Grandes Pymes*. Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de Grandes Pymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/06/24/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral-cmi/>

Issu. (13 de Abril de 2014). Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de Issu: https://issuu.com/rosahelenacastro/docs/codigo_de_etica.docx

Málaga, U. d. (14 de Marzo de 2018). *Universidad de Málaga*. Recuperado el 17 de Marzo de 2018, de Universidad de Málaga: <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/para.htm>

Mercurio, E. (03 de Marzo de 2009). *El Mercurio*. Recuperado el 06 de Febrero de 2018, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=99054

Orozco, M. (22 de Marzo de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ropa-calzado-importaciones-salvaguardias-ecuador.html>

Revista Lideres. (12 de Enero de 2018). Recuperado el 14 de Enero de 2018, de Revista Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-retail-enganchan-consumidores.html>

Secretos Ltda. (19 de Agosto de 2010). Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de Secretos Ltda: <http://secretosltda2010.blogspot.com/2010/08/valores-y-principios-empresariales.html>

Studio F. (Agosto de 2013). Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de Studio F: <http://studiof21.blogspot.com/p/historia.html>

Telegrafo. (2017 de Abril de 2017). *Telegrafo*. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de Telegrafo: <https://www.eluniverso.com/tendencias/2017/04/25/nota/6153190/tendencias-moda-2017>

Telegrafo, E. (17 de Marzo de 2018). *El Telegrafo*. Recuperado el 17 de Marzo de 2018, de El Telegrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/desde-cero/1/la-alianza-estrategica-de-la-logistica-y-el-e-commerce>

Top Position. (10 de Mayo de 2017). Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de Top Position: <http://posicionamientoenbuscadoreswebseo.es/la-inversion-publicidad-internet-aumenta-2147-2016/>

Voz, L. (19 de Enero de 2018). *La Voz*. Recuperado el 19 de Enero de 2018, de La Voz: <https://pyme.lavoztx.com/los-factores-macro-ambientales-que-afectan-la-industria-de-la-vestimenta-6389.html>

Apéndice A. Tablero de Mando Integral

VISIÓN

Madeco, es una compañía nacional líder en el mercado de la moda deportiva, la marca está enfocada en cautivar a sus clientes con prendas innovadoras de alta calidad y diseños exclusivos, en cinco años la marca quiere posicionarse dentro del Ecuador fundamentándose en el bienestar y compromiso de su capital humano, en la rentabilidad al servicio, consiguiendo una sólida estructura financiera y así lograr un crecimiento sostenido y una alta rentabilidad contribuyendo al desarrollo del país.

Madeco, de marca por su calidad y belleza de la marca, buscando un mejor desempeño de madeco en la moda deportiva, con prendas innovadoras que logren una mayor rentabilidad al servicio.

MEDIO

ESTRATEGIAS	VALORES					PRINCIPIOS	
	Objetivo 1: Lograr para el año 2025 convertirse la líder en ventas de Madeco a 1000 millones, considerando que la producción de prendas innovadoras se realicen en la totalidad anual por un costo del 20% de las ventas de las prendas deportivas. En el año 2017 Madeco alcanzó ingresos de 100 millones por 1000 millones.	Objetivo 2: Convertirse una empresa a nivel nacional en el desarrollo de sistemas de gestión de calidad para la venta de prendas deportivas, considerando la calidad del producto y servicios al cliente, con un porcentaje de ventas realizadas en cada uno de los departamentos y por los canales de venta.	Objetivo 3: Para el año 2025 Madeco tenga un crecimiento de ventas de 100 millones por año, considerando la calidad del producto y servicios al cliente, con un porcentaje de ventas realizadas en cada uno de los departamentos y por los canales de venta.	Objetivo 4: Tener y desarrollar programas de capacitación continua para el personal en todos los departamentos, con el fin de mejorar la calidad del producto y servicios al cliente, con un porcentaje de ventas realizadas en cada uno de los departamentos y por los canales de venta.	Objetivo 5: Lograr el crecimiento de ventas de 100 millones por año, considerando la calidad del producto y servicios al cliente, con un porcentaje de ventas realizadas en cada uno de los departamentos y por los canales de venta.	Reconocimiento. - Valorar, agradecer y recompensar a las personas que contribuyen en la empresa para lograr los objetivos. Honestidad. - Actuar con inteligencia para cumplir con responsabilidad las tareas asignadas y el buen uso de información, recursos materiales y financieros. Trabajo en equipo. - Generar cooperativismo, para poder trabajar todos en equipo y aportando lo mejor de cada uno de los integrantes. Ética. - Resguardar la información de la empresa y secretos profesionales.	Actitud de servicio. - Escuchar, atender y resolver las necesidades de los clientes con el fin de cumplir con sus expectativas y lograr su lealtad. Calidad. - Garantizar el mejoramiento constante mediante el mantenimiento de altos niveles de eficiencia y eficacia, aumentando la productividad, generando mayor confianza y seguridad en los clientes. Innovación. - Diseñar, crear y desarrollar a los clientes. Procurar el cambio a través del aprendizaje y la implementación de nuevas tecnologías, para el mejoramiento de procesos y productos. Igualdad. - Garantizar a todos los empleados y clientes un trato equitativo por parte de la empresa en todos sus aspectos sin discriminación alguna.
Estrategia 1: Implementar un sistema de marketing que se enfoque en desarrollo de canales de venta en redes sociales.	X	X	X	X	X	P1.1: Priorizar la comercialización de las prendas, por plataformas virtuales.	P1.2: Promover las compras en plataformas seguras.
Estrategia 2: Implementar nuevas tecnologías en la empresa, como la creación de una APP y de una cuenta de clientes, para generar la información de ventas y servicios en cada uno de los canales.	X	X	X	X	X	P2.1: Se manejará una multipataforma, con descarga gratuita.	P2.2: La APP estará dirigida a un público femenino en un rango de 18 a 50 años, se manejará el contenido con fotos de las nuevas colecciones.
Estrategia 3: Desarrollar procesos de gestión de Talento Humano para diseñar los canales de venta, que se enfoquen en la generación de productos en canales de venta.	X	X	X	X	X	P3.1: Implementar un proceso de selección de personal.	P3.2: Implementar un sistema especializado en el área de Talento Humano.
Estrategia 4: Ajustar a las nuevas formas de pago, como: dinero electrónico, tarjetas, billeteras, etc.	X	X	X	X	X	P4.1: Cursos constantes sobre nuevas formas de pago.	P4.2: Capacitación a los cajeros de las nuevas formas de pago.
Estrategia 5: Crear una cultura organizacional con estándares de calidad y sostenibilidad, que se enfoque en la mejora de los canales de venta.	X	X	X	X	X	P5.1: Realizar alianzas y acuerdos entre los interesados.	P5.2: Promover gestiones participativas de los sectores involucrados.
Estrategia 6: Tener una presencia constante en los canales de venta, como: redes sociales, tiendas físicas, etc.	X	X	X	X	X	P6.1: Hacer un estudio a todos los competidores.	P6.2: Hacer promociones atractivas a la clientela.
Estrategia 7: Crear una presencia constante en los canales de venta, como: redes sociales, tiendas físicas, etc.	X	X	X	X	X	P7.1: Realizar estudios de los proveedores de acuerdo al precio, tiempos de entrega, calidad, nivel de servicio al cliente.	P7.2: Escoger siempre los proveedores que cumplen con las características requeridas.
Estrategia 8: Crear canales de capacitación y desarrollo que se enfoquen en el mejoramiento del cliente.	X	X	X	X	X	P8.1: Capacitaciones constantes a toda la empresa.	P8.2: Contratar personal calificado para capacitaciones en cada área.
Estrategia 9: Implementar tecnologías de desarrollo en todos los departamentos de la empresa.	X	X	X	X	X	P9.1: Incentivar a los empleados económicamente por cumplimiento de metas.	P9.2: Crear bandos de atención por incumplimiento de presupuesto de ventas.
Estrategia 10: Implementar una estrategia de capacitación a todo el personal, como: cursos, talleres, etc.	X	X	X	X	X	P10.1: Incentivar constantemente al personal para mejorar rendimiento en sus labores.	P10.2: Hacer rotaciones al personal en las diferentes áreas con el fin de conocer todo el proceso productivo de la empresa.
Estrategia 11: Implementar las redes sociales y utilizarlas para mejorar la imagen de la empresa, como: redes sociales, etc.	X	X	X	X	X	P11.1: Hacer campañas de comunicación sobre el medio ambiente a los empleados.	P11.2: Capacitar al personal sobre la responsabilidad ambiental.
PROSPECTIVA FINANCIERA OCP1.1: Incrementar las ventas en toda la empresa a un 10% anual. OCP1.2: Analizar el presupuesto mensual y cumplimiento de presupuesto de cada vendedor. OCP1.3: Mejorar el plan comercial de la empresa para poder cumplir con el presupuesto. PROSPECTIVA CLIENTES OCP2.1: Desarrollar una APP para diseñar y mejorar la experiencia de compra de los clientes. OCP2.2: Llevar un control de los canales de aceptación de las prendas de la marca en cada tienda. OCP2.3: Implementar sistemas de venta para mejorar la experiencia de compra del cliente. PROSPECTIVA PROCESOS INTERIORES OCP3.1: Implementar nuevas formas de venta para mejorar la experiencia de compra del cliente. OCP3.2: Diseñar un porcentaje de las utilidades para diseñar y mejorar la experiencia de compra del cliente. PROSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO OCP4.1: Desarrollar todas las prendas de la marca para mejorar la experiencia de compra del cliente. OCP4.2: Diseñar un porcentaje de las utilidades para diseñar y mejorar la experiencia de compra del cliente. OCP4.3: Realizar estudios de aceptación de las prendas de la marca para mejorar la experiencia de compra del cliente. OCP4.4: Realizar estudios de aceptación de las prendas de la marca para mejorar la experiencia de compra del cliente. OCP4.5: Realizar estudios de aceptación de las prendas de la marca para mejorar la experiencia de compra del cliente.						CÓDIGO DE ÉTICA Principios de conducta Respeto Tolerancia Responsabilidad Naturalidad de la Atención al Público Uso de los bienes de la Empresa Selección con Clientes y Proveedores Relación y Trato con Personal de la Empresa	

Apéndice B. Cronograma

[illegible]

4 CREAR Y DESARROLLAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CONTINUA PARA EL AE							
4.1	Contratación de personal experto en el área	mié 6/15/22	jue 6/30/22	0%	12		
4.2	Análisis de cargos y funciones por áreas	vie 7/01/22	lun 7/03/23	0%	262		
4.3	Evaluación de conocimiento y rendimiento del personal	vie 7/01/22	lun 7/03/23	0%	262		
5 TRABAJO CON EL MEDIO AMBIENTE AE							
5.1	Contratación de personal experto en el área	mar 7/04/23	vie 7/14/23	0%	9		
5.2	Análisis y selección de gestores ambientales	lun 7/17/23	vie 8/18/23	0%	25		
5.3	Capacitación al personal de manejo de residuos y reciclaje	lun 8/21/23	vie 8/25/23	0%	5		
5.4	Recolección de prendas y accesorios para reciclaje	lun 8/28/23	jue 9/28/23	0%	24		
	Realización de inventario de prendas y accesorios (clasificación y documentación) de cada uno de los locales, envío al gestor ambiental						
5.5	Legalización y notarización de documentación de prendas recicladas, donadas o dadas de	vie 9/29/23	mié 11/29/23	0%	44		
5.6		jue 11/30/23	vie 12/29/23	0%	22		

Apéndice C. Presupuesto

Descripción de actividades	Días	Horas de trabajo	Total horas de trabajo	Costo por hora	Total
CREAR EL DEPARTAMENTO DE MARKETING EN MODACOL FGF CA					13575
Contratar personal calificado para el área	6	6	36	12,5	450
Capacitación y sensibilización del personal sobre la marca y el mercado en el que la empresa se desenvuelve	6	8	48	12,5	600
Desarrollar aplicaciones tecnológicas para mejorar la experiencia del cliente (App)	108	8	864	12,5	10800
Realizar nuevas campañas publicitarias, promociones	23	6	138	12,5	1725
CONSOLIDAR A LA EMPRESA A NIVEL NACIONAL DESARROLLANDO SISTEMAS DE APOYO PARA LA GESTIÓN DE VENTA DE ROPA FEMENINA					26325
Control y seguimiento de medios digitales (Aceptación del Cliente)	261	2	522	12,5	6525
Implementación de nuevos sistemas (nuevas tecnologías que ayuden al crecimiento de la empresa)	133	8	1064	12,5	13300
Fortalecer a la empresa con nuevos canales de ventas	130	4	520	12,5	6500
CREACIÓN DE TIENDA VIRTUAL PARA LOS CLIENTES					23200
Diseño y desarrollo de la tienda virtual	116	8	928	12,5	11600
Capacitación al personal para manejo de tienda virtual	6	8	48	12,5	600
Seguimiento y mejora de la herramienta para tienda virtual	44	4	176	12,5	2200
Análisis de información de compras por medio de tienda virtual	67	4	268	12,5	3350

Seguimiento de ventas por medio de tienda virtual	109	4	436	12,5	5450
CREAR Y DESARROLLAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CONTINUA PARA EL PERSONAL					20850
Contratación de personal experto en el área	12	8	96	12,5	1200
Análisis de cargos y funciones por áreas	262	2	524	12,5	6550
Evaluación de conocimiento y rendimiento del personal	262	4	1048	12,5	13100
TRABAJO CON EL MEDIO AMBIENTE					9000
Contratación de personal experto en el área	9	6	54	12,5	675
Análisis y selección de gestores ambientales	25	4	100	12,5	1250
Capacitación al personal de manejo de residuos y reciclaje	5	6	30	12,5	375
Recolección de prendas y accesorios para reciclaje	24	4	96	12,5	1200
Realización de inventario de prendas y accesorios (clasificación y documentación) de cada uno de los locales, envió al gestor ambiental	44	8	352	12,5	4400
Legalización y notarización de documentación de prendas recicladas, donadas o dadas de baja.	22	4	88	12,5	1100
TOTAL DE PROYECTO	1674	116	7436	262,5	57525