



**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU DESPLIEGUE  
ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE CASCADA PARA LA EMPRESA  
“IMPORDENIM IMPORTADORA TEXTIL”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumna: María José Carrillo**

**Profesores Guía: Antonio Farías y Alicia Núñez**

**Santiago, Abril 2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer primeramente a mis padres Mateo y Rita por ser un apoyo fundamental en cada decisión que he tomado durante el desarrollo de mi vida personal y profesional, gracias a ustedes soy la persona quien soy hoy. A mi hermano Fernando por ser ejemplo y una guía para culminar este proceso de la mejor manera. A mis hermanas María Belén y María Cristina quienes a la distancia siempre estuvieron para apoyarme en todo momento. A mi hermana María Stephanie quién me acompañó en esta aventura de vivir juntas en este lindo país.

Un agradecimiento especial a mi futuro esposo Marcelo, quien estuvo conmigo desde el primer momento en que llegue a Chile y nunca me dejó sola, gracias por incentivar me a ser mejor cada día y a realizar mis sueños, sin ti no hubiese sido nada igual. Gracias por todo! TE AMO. A la familia Sotomayor-Reyes en Chile quienes estuvieron conmigo siempre cuando más lo necesité, no tengo cómo pagarles todo lo que ustedes hicieron por mí.

También quiero agradecer a mis amigas que conocí en el Magíster (Dani, Kris y Stephy), con quienes formé una linda amistad, la que perdurará en el tiempo. Sin ustedes no hubiese sido lo mismo amigas. Las quiero.

Por último quiero aprovechar para agradecer a mis profesores guías, Antonio Farías y Alicia Núñez por brindarme sus valiosos conocimientos, su compromiso, apoyo y orientación durante esta etapa, aprendí mucho de ustedes.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En los últimos años el sector textil ha tenido una alta participación en la economía del Ecuador. Las empresas ligadas a esta industria se encuentran actualmente en un entorno cambiante que requieren la toma de decisiones oportunas sobre el impacto de variables que generan gran incertidumbre y que afectan en su desempeño.

Una de las empresas que ha contribuido y ha agenerado crecimiento en esa industria ha sido Impordenim Importadora Textil, que se dedica a la venta y distribución al por mayor y menor de materia prima para la confección de jeans en Ecuador. A pesar de que ha mantenido el aumento en sus ingresos, se ha vuelto necesario establecer y desarrollar un sistema de control de gestión que permitan disuadir problemas de agencia y mejorar su desempeño organizacional.

Es por esto que el presente proyecto tiene como propósito el diseño de un sistema de control de gestión a la empresa Impordenim, en donde se desarrollará específicamente un cuadro de mando integral y su aplicación en cascada. Para lograr esto, en primer lugar, se requiere previamente un análisis de carácter estratégico de la compañía, partiendo por definir la visión, misión y valores.

Asimismo, se realizó un análisis interno y externo que permitió identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las cuáles permitieron definir tres ejes estratégicos importantes que guiarán el camino para cumplir la estrategia con éxito: crecimiento, atención personalizada y la eficiencia operacional. Posteriormente, se incorporaron objetivos estratégicos, metas, indicadores e iniciativas o acciones para lograr cumplir con el plan establecido.

Para lograr cumplir con los resultados propuestos es fundamental que la alta administración sea capaz de comunicar la estrategia de manera clara y formal a todos los niveles y colaboradores. Para esto fue también necesario diseñar un esquema de incentivos para el área Comercial y el área de Logística, de esta manera se podrá lograr una participación activa para el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos establecidos por la organización.

# Índice de Contenidos

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2 PROPÓSITO DEL ESTUDIO .....	5
1.3 SIGNIFICANCIA DEL ESTUDIO .....	5
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.5 METODOLOGÍA .....	6
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	8
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN .....	9
2.2 MODELO DE CICLO CERRADO.....	12
I. PRIMERA ETAPA: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA .....	13
2.3 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	13
2.3.1 <i>Misión</i> .....	13
2.3.2 <i>Visión</i> .....	14
2.3.3 <i>Valores</i> .....	15
2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	16
2.4.1 <i>Análisis Externo</i> .....	16
2.4.1.1 <i>Análisis del Macro Entorno</i> .....	16
2.4.1.2 <i>Análisis del Micro Entorno</i> .....	18
2.4.2 <i>Análisis Interno</i> .....	19
2.4.2.1 <i>Análisis de los Recursos</i> .....	20
2.4.2.2 <i>Análisis de las Capacidades</i> .....	20
2.4.2.2.1 <i>Análisis de la Cadena de Valor</i> .....	20
2.5 ANÁLISIS FODA.....	23
2.6 ESTRATEGIA .....	24
2.7 PROPUESTA DE VALOR .....	27
II. SEGUNDA ETAPA: PLANIFICAR LA ESTRATEGIA.....	27
2.8 TEMAS ESTRATÉGICOS .....	27
2.9 MAPA ESTRATÉGICO .....	28
2.9.1 <i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i> .....	28
2.9.2 <i>Perspectiva de Procesos Internos</i> .....	28
2.9.3 <i>Perspectiva de Cliente</i> .....	29
2.9.4 <i>Perspectiva Financiera</i> .....	29
2.10 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	30
2.10.1 <i>Indicadores</i> .....	31
2.10.2 <i>Metas</i> .....	32
2.10.3 <i>Iniciativas Estratégicas</i> .....	32
2.11 STRATÉX .....	32
III. TERCERA ETAPA: ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN.....	32
2.12 PROCESO DE CASCADA .....	33
2.13 ESQUEMA DE INCENTIVOS .....	35
IV. CUARTA ETAPA: PLANIFICAR LAS OPERACIONES.....	36
V. QUINTA ETAPA: CONTROLAR Y APRENDER .....	36
VI. SEXTA ETAPA: PROBAR Y ADAPTAR.....	37

<b>CAPITULO III: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y DESPLIEGUE EN CASCADA EN IMPORDENIM. ....</b>	<b>38</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	38
I. PRIMERA ETAPA: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE IMPORDENIM.....	39
3.2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	40
3.2.1 Misión.....	40
3.2.2 Visión.....	42
3.2.3 Valores.....	43
3.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	44
3.3.1 Análisis Externo.....	44
3.3.1.1 Análisis del Macroentorno .....	45
3.3.1.1.1 Análisis PESTEL.....	45
3.3.1.1.2 Conclusiones Análisis PESTEL .....	62
3.3.1.2 Análisis del Microentorno.....	63
3.3.1.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	63
3.3.1.2.2 Nivel de atractivo y posicionamiento competitivo .....	71
3.3.1.2.3 Conclusión del análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter .....	71
3.3.1.3 Oportunidades y Amenazas.....	71
3.3.2 Análisis Interno .....	72
3.3.2.1 Análisis de los Recursos.....	72
3.3.2.2 Análisis de las Capacidades.....	80
3.3.2.3 Conclusión del Análisis de Recursos y Capacidades .....	86
3.3.2.4 Fortalezas y Debilidades.....	86
3.4 ANÁLISIS FODA.....	87
3.4.1 Matriz FODA.....	88
3.4.1.1 Análisis de Cuadrantes de la matriz FODA.....	91
3.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	93
3.6 PROPUESTA DE VALOR .....	93
II. SEGUNDA ETAPA: PLANIFICAR LA ESTRATEGIA DE IMPORDENIM .....	95
3.7 MAPA ESTRATÉGICO .....	95
3.7.1 Relaciones causa-efecto de objetivos .....	96
3.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	100
3.9 STRATEX.....	105
III. TERCERA ETAPA: ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA .....	107
3.10 DESDOBLAMIENTO ESTRATÉGICO .....	107
3.11 ESQUEMA DE INCENTIVOS .....	115
3.11.1 Descripción actual los esquemas de incentivos en Impordenim .....	115
3.11.2 Propuesta de esquema de incentivos para el Área Comercial .....	116
3.11.2.1 Propuesta de esquema de incentivos para los Ejecutivos de Ventas.....	119
3.11.2.3 Propuesta de esquema de incentivos para el Área de Logística .....	119
<b>CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....</b>	<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>124</b>

## Índice de Figuras

FIGURA 1: RAKING DE LAS 500 MEJORES EMPRESAS DE ECUADOR.....	3
FIGURA 2: SISTEMA DE GESTIÓN.....	7
FIGURA 3: SISTEMA DE CICLO CERRADO .....	13
FIGURA 4: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	19
FIGURA 5: CADENA DE VALOR GENÉRICA DE MICHAEL PORTER .....	21
FIGURA 6: GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS-MATRIZ FODA .....	23
FIGURA 7: CREACIÓN DE VALOR EN ORGANIZACIONES CON FINES DE LUCRO .....	30
FIGURA 8: PROCESO DE CASCADA.....	34
FIGURA 9: ORGANIGRAMA IMPORDENIM.....	39
FIGURA 10: ÍNDICE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN ECUADOR (TENDENCIA).....	49
FIGURA 11: INFLACIÓN ANUAL EN ECUADOR.....	50
FIGURA 12: TASAS DE INTERÉS PASIVA Y ACTIVA EN ECUADOR .....	51
FIGURA 13: EVOLUCIÓN PRODUCTO INTERNO BRUTO DE ECUADOR.....	52
FIGURA 14: EVOLUCIÓN TASA DE DESEMPLEO EN ECUADOR.....	54
FIGURA 15: EVOLUCIÓN DEL SALARIO MÍNIMO VITAL EN ECUADOR .....	55
FIGURA 16: ACCESO DE INTERNET EN ECUADOR .....	58
FIGURA 17: RANKING DE LAS MEJORES EMPRESAS EN LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR.....	64
FIGURA 18: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN COMERCIALIZACIÓN DE TEJIDOS PARA LA FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN ECUADOR .....	64
FIGURA 19: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE CLIENTES EN IMPORDENIM .....	68
FIGURA 20: PARTICIPACIÓN DE CLIENTES EN IMPORDENIM SEGMENTADA POR CIUDAD .....	69
FIGURA 21: ESTRUCTURA DE COSTOS SECTOR TEXTIL 2016 (FABRICACIÓN PRENDAS DE VESTIR).....	70
FIGURA 22: RANKING MAYORES EMPRESAS ECUADOR .....	79
FIGURA 23: CADENA DE VALOR DE IMPORDENIM .....	81
FIGURA 24: ROTACIÓN DE INVENTARIO IMPORDENIM.....	83
FIGURA 25: MAPA ESTRATÉGICO IMPORDENIM .....	96
FIGURA 26: ORGANIGRAMA PROCESO DE CASCADA .....	108
FIGURA 27: TABLERO DE GESTIÓN DEPARTAMENTO COMERCIAL .....	108
FIGURA 28: TABLERO DE GESTIÓN DEPARTAMENTO LOGÍSTICA .....	112

## Índice de Tablas

TABLA 1: PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL DE ECUADOR (EN MILES DE DÓLARES) .....	51
TABLA 2: PRODUCTO INTERNO BRUTO SECTOR MANUFACTURA EN ECUADOR (EN MILES DE DÓLARES) .....	53
TABLA 3: COTIZACIONES DEL DÓLAR DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA EN EL MERCADO INTERNACIONAL.....	54
TABLA 4: PROYECCIÓN POBLACIONAL DEL ECUADOR HASTA EL 2020 .....	56
TABLA 5: PROVEEDORES DE IMPORDENIM .....	67
TABLA 6: PARTICIPACIÓN DE CLIENTES EN IMPORDENIM SEGÚN SU TIPO. ....	69
TABLA 7: RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	71
TABLA 8: RATIOS DE LIQUIDEZ IMPORDENIM .....	73
TABLA 9: RATIOS DE RENTABILIDAD IMPORDENIM.....	74
TABLA 10: DEVOLUCIONES EFECTUADAS EN JUNIO DEL 2017.....	77
TABLA 11: PRINCIPALES PROVEEDORES DE IMPORDENIM .....	80
TABLA 12: MERCADERÍA DEFECTUOSA AÑO 2016.....	82
TABLA 13: REGISTRO DE SALIDA DE MUESTRAS Y PRENDAS DE VESTIR A CLIENTES DE IMPORDENIM.....	84
TABLA 14: LISTADO FODA .....	88
TABLA 15: MATRIZ FODA CUANTITATIVA IMPORDENIM .....	90
TABLA 16: RELACIONES CAUSA-EFECTO PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	97
TABLA 17: RELACIONES CAUSA-EFECTO PERSPECTIVA PROCESOS .....	98
TABLA 18: RELACIONES CAUSA-EFECTO PERSPECTIVA CLIENTES.....	99
TABLA 19: RELACIONES CAUSA-EFECTO PERSPECTIVA FINANCIERA.....	99
TABLA 20: CUADRO DE MANDO INTEGRAL IMPORDENIM .....	101
TABLA 21: STRATEX IMPORDENIM.....	105
TABLA 22: TABLERO DE CONTROL DEPARTAMENTO COMERCIAL .....	110
TABLA 23: TABLERO DE CONTROL DEPARTAMENTO DE LOGISTICA .....	113
TABLA 24:ESQUEMA DE INCENTIVOS PARA EL ÁREA COMERCIAL.....	117
TABLA 25: ESQUEMA DE INCENTIVOS PARA LOS EJECUTIVOS DE VENTA.....	119
TABLA 26: ESQUEMA DE INCENTIVOS PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA .....	120

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Las tendencias de la moda en la actualidad marcan una pauta clave en la sociedad, ya que, explica cómo el ser humano tiende a comportarse en el contexto social al cual pertenece, incidiendo directamente en la identidad individual o colectiva. Estas tendencias influyen en el dinamismo del mercado textil.

Hoy en día, las empresas ligadas a la industria textil se encuentran en un entorno cambiante que requiere la toma de decisiones oportunas sobre el impacto de un grupo de variables que generan incertidumbre en el futuro de las organizaciones.

En este contexto se coloca el sector textil de Ecuador, capaz de generar ingresos de aproximadamente 600 millones de dólares anuales (Moreno, 2014), con un crecimiento mínimo en los últimos años. Hace seis décadas que Ecuador tiene un espacio en este mercado, generando trabajo a más de 46 mil artesanos de toda la nación, por lo que este oficio ocupa así el segundo lugar en generación de empleo directo en el sector manufacturero, seguido del sector de alimentos y bebidas. (AITE, 2012).

El trabajo textil, de forma general, se concentra en los territorios de Pichincha, Imbabura, Azuay, Tungurahua y Guayas, siendo las mujeres quienes más participan en este sector. Según la clasificación uniforme (CIIU3), la fabricación de prendas de vestir y de productos textiles ha generado un impacto significativo en las provincias mencionadas anteriormente, aportando al desarrollo y crecimiento en la economía del país.

En el transcurso del gobierno actual, se implementan una serie de regulaciones y salvaguardias a las importaciones textiles como medidas para el apoyo y la defensa de la producción nacional. Como resultado de estas decisiones se ha logrado una reducción en las importaciones, de un 25.12 % en el 2009 con respecto a 2008, con mayor representatividad en la importación de hilos, tejidos, materia prima y prendas de vestir, con lo cual se han beneficiado los artesanos locales.

El 83,7% de la producción de la industria textil corresponde a las grandes empresas, las cuales representan el 79,9% del sector manufacturero. Por otro lado, se estima que en la nación andina existen entre 5.000 y 6.000 instalaciones de producción y confección textil (Rodríguez, 2016), como parte de una industria concentrada principalmente en cubrir las necesidades del mercado local, tanto privado como público.



Una de las empresas más importantes del país en la industria textil en el Ecuador, que ha contribuido con el desarrollo y crecimiento en la economía del país ha sido Impordenim Importadora Textil. Impordenim ha impulsado el y crecimiento de la producción nacional de prendas de vestir y productos terminados a base de materia prima importada. La compañía fue fundada en febrero del año 1995 por el Lcdo. Mateo Carrillo y la Lcda. Rita Viteri, quienes gracias a su destacado nivel de servicio, responsabilidad, honestidad y trabajo lograron convertir a esta organización en la distribuidora número uno a nivel nacional.

Impordenim se dedica a la venta y distribución al por mayor y menor de materia prima en tejido de punto y tejido plano en las líneas de denim, gabardina, driles y telas de uso industrial, destacando principalmente en la línea del denim. Los principales proveedores con los cuales mantiene relaciones de negocios provienen de distintos países como Perú, Colombia, Brasil, China, Venezuela, Panamá, Pakistan entre otros. Sus principales clientes son pequeños distribuidores y confeccionistas, quienes producen productos terminados como prendas de vestir en camisas, shorts, y principalmente pantalones jeans, donde la venta está orientada hacia los consumidores finales.

Según las últimas ediciones de las “500 mayores empresas del Ecuador” publicada por la revista Vistazo (2016), Impordenim se encuentra en el puesto 366 del ranking general a nivel nacional. En la industria textil, esta organización es la segunda firma más importante en el país antecedida por la compañía Vicunha Textil Ecuador. Impordenim ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años (Ver Figura 1) como resultado, entre otros elementos, de la alta calidad, preparación y competencias del personal de la organización, principalmente el equipo de la unidad de Negocios de la fuerza de ventas, donde su única preocupación y enfoque se encuentra en satisfacer las necesidades de sus principales clientes, tales como distribuidores y clientes confeccionistas.

Figura 1: Raking de las 500 mejores empresas de Ecuador

ESPECIAL		500 EMPRESAS		MÁS GRANDES DEL ECUADOR													
Posición 2018	Posición 2014	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	Ciudad	Actividad	Ingresos 2018*	Ingresos 2014*	Variación %	Beneficios 2018*	Beneficios 2014*	Variación %	Empleados / Puestos*	Empleados a la mitad 2018*	Empleados a la mitad 2014*	Variación %	Empleados 2018	Empleados 2014	Variación %
351	346	Ecuauto Ecuasa	Quito	Com. Automotriz	48,69	54,21	-10	0,62	0,93	-33	1	0,32	0,34	-6	105	122	-14
352	SP	Hydrochina Corporation	Quito	Constr. Hidroeléctrica	48,60	36,17	34	-0,34	-0,10	240	-1	0,30	0,27	11	1.262	922	37
353	396	Hilsea Investments Limited	Quito	Cultivo Flores	48,46	47,08	3	0,69	0,60	15	1	0,44	0,73	-40	2.458	2.490	-1
354	461	Seguridad Nacional y Profesional SENAPRO	Quito	Seguridad	48,40	41,27	17	3,75	1,13	232	8	1,13	0,44	157	3.011	2.880	5
355	486	Tessa Ingeniería del Ecuador	Quito	Ingeniería Mecánica	48,32	39,56	22	1,63	1,11	47	3	0,51	0,32	59	1	141	-99
356	309	Diteca	Guayaquil	Com. Maquinaria	48,32	60,87	-21	0,40	2,01	-80	1	0,39	0,67	-42	172	205	-16
357	419	Tetra Pak	Quito	Envases papel / cartón	48,30	44,80	8	0,29	0,91	-68	1	1,10	0,49	124	41	38	8
358	327	3M Ecuador	Durán	Productos diversos	47,98	57,22	-16	4,59	8,90	-48	10	1,51	2,70	-44	83	100	-17
359	474	Procesadora de Mariscos El Oro Promaoro	Santa Rosa	Export. Camarón	47,97	40,48	19	0,43	0,09	378	1	0,03	0,07	-57	327	141	132
360	431	Payless Shoesource Ecuador	Quito	Com. Calzado	47,88	44,09	9	-0,59	2,76	-121	-1	1,02	1,28	-20	271	272	0
361	433	Almacenes Boyacá	Guayaquil	Productos diversos	47,84	43,87	9	1,25	0	**	3	0,41	0,30	37	614	653	-6
362	581	Corporación Celeste Corpacel	Samborombón	Const. / constructora	47,77	33,22	44	4,18	2,26	85	9	1,41	0,65	117	140	181	-23
363	438	Consorcio Puerto Limpio	Guayaquil	Recolección / desechos	47,38	43,09	10	4,19	5,26	-20	9	1,83	1,60	14	2.290	2.214	3
364	453	Intermediaria de Ventas Super Bahía (Super Éxito)	Guayaquil	Com. Prendas / vestir	47,31	41,85	13	0,00	0,65	-100	0	0,17	0,20	-15	1.156	1.020	13
365	356	Impordenim Importadora Textil	Quito	Com. Prod. Textiles	47,26	52,39	-10	1,44	0,98	46	3	0,65	0,48	35	69	68	1
366	409	Inalecsa	Guayaquil	Com. Alimentos	47,18	45,86	3	4,80	3,93	22	10	1,57	1,37	15	763	708	8
367	507	Delindesa	Guayaquil	Produc.-Com. Frutas	46,67	37,63	24	-0,95	0,33	-388	-2	0,17	0,11	55	43	58	-26

Fuente: Vistazo (2016)

Independiente de que en los últimos años se constata en la organización objeto de estudio un crecimiento positivo de sus indicadores económicos es necesario establecer un sistema de control de gestión que permita disuadir los problemas de agencia que se dan en todas las organizaciones, de esta manera se espera mejorar en el desempeño organizacional.

### 1.1 Planteamiento del problema

En Quito-Ecuador se encuentra ubicada la distribuidora de tela índigo Impordenim Importadora Textil Cía. Ltda. A fin de lograr un acercamiento a su contexto interno y a partir de entrevistas no estructuradas realizadas a los principales directivos de la organización, se pudo comprobar que en la actualidad, la organización monitorea su desempeño únicamente a través del seguimiento de un grupo de indicadores financieros, los cuales son significativos para evaluar el desempeño actual, sin embargo, es necesario que la organización implemente un correcto seguimiento de aspectos relevantes como información no financiera que son puntos clave en el negocio.

Esta información no financiera incluye un grupo de aspectos de gran importancia para la consecución de los objetivos del negocio, entre ellos se destacan: los plazos de entrega del producto, retención de clientes, el servicio post venta, entre otros relacionados con el desarrollo del talento humano.

Además, Impordenim también experimenta la falta de alineación entre sus unidades de gestión, por lo que es frecuente detectar la ausencia de convergencia y coordinación entre los objetivos planificados y los métodos para supervisar las actividades principales de la organización.

La descoordinación resulta evidente en la falta de comunicación de las tareas entre las áreas de logística, facturación, pedidos y, por otra parte, entre el área de ventas y de muestras. Ello se ve reflejado en el atraso de la entrega de pedidos, en la entrega de tela no solicitada por los clientes, lo que complejiza y provoca dificultades en el servicio post venta produciendo en algunas ocasiones la devolución de los productos.

Hacia lo interno se constata a su vez un problema en el departamento de ventas, debido a la falta de capacitación para los vendedores, los integrantes del equipo no tienen un conocimiento global y profundo del portafolio ofrecido, y en el momento de la interacción con los clientes finales omiten algunos de los productos disponibles llegando así a perder la venta por desconocimiento.

Además, se evidencia que existe un conflicto de interés por parte de los ejecutivos de ventas, debido a que ellos ganan comisiones al final del mes por metros vendidos sin importar si la organización está generando utilidades o no. Esto hace que el esfuerzo de unos se diluya entre todos por igual, lo que causa desmotivación de las personas que han obtenido un mejor desempeño. Por lo tanto, es evidente que el sistema de incentivos no es el adecuado para estimular y apoyar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la actualidad Impordenim se enfrenta a una fuerte competencia por lo que ha definido una estrategia de diversificación de productos para poder mantener su posicionamiento en el mercado. Para poder cumplir con este propósito se hace necesario diseñar un sólido sistema de control de gestión que garantice que los recursos y esfuerzos invertidos respondan al cumplimiento y la consecución de los objetivos de la empresa.

## **1.2 Propósito del Estudio**

El propósito del presente estudio es diseñar un sistema de control de gestión en Impordenim, empresa que se dedica a la importación, distribución y comercialización de tejido índigo en las diferentes ciudades del Ecuador.

El diseño de sistema de control de gestión en Impordenim proporcionará mayores beneficios y mejoras en los procesos de la empresa, además, permitirá la alineación de la estrategia con los objetivos de la institución. La aplicación del sistema de control de gestión posibilita medir y cuantificar esfuerzos que se traducen en el uso eficiente de recursos, crecimiento potencial de las ventas, aumento de la rentabilidad, entre otros.

El sistema de control de gestión permitirá a la empresa identificar las oportunidades de mejora en los procesos establecidos, tener una valoración del impacto de los posibles riesgos a los que se enfrenta en un entorno altamente competitivo y además entender el negocio desde un punto de vista estratégico. De esta manera se podrá garantizar la entrega de un adecuado servicio a los clientes, cumpliendo con los atributos y la propuesta de valor ofrecida.

## **1.3 Significancia del estudio**

Hoy en día la competitividad en la industria textil se ha incrementado de manera significativa en el Ecuador (Rodríguez, 2016), es por esto que las organizaciones modernas deben comenzar a hacer uso de un sistema de control de gestión, debido a que resulta cada vez más notoria la necesidad de crear estrategias innovadoras que permitan ser el centro de atención de los consumidores en esta industria.

Establecer una planificación estratégica y la creación de un sistema de control de gestión en organizaciones como Impordenim, permite anticiparse a los contextos cambiantes y competitivos que se dan alrededor de la industria textil, lo cual ayudará a reducir el nivel de riesgo y de incertidumbre sobre la evolución del mercado, dirigir de manera eficiente los esfuerzos hacia el desarrollo, crecimiento y la supervivencia de la empresa.

El estudio incrementará la conciencia de los directivos sobre la importancia de utilizar un sistema de control de gestión que permita a la organización establecer mejoras en función de la estrategia y de la estructura organizacional de la empresa.

De esta manera, la perspectiva de gestión de la empresa Impordenim tendrá un enfoque sistémico y no solo se limitará a la formulación de la estrategia, uno de los aspectos en donde la mayoría de las organizaciones encuentran sus mayores obstáculos.

Lo fundamental del diseño de un sistema de control de gestión basado en un cuadro de mando integral y su despliegue a través de cascada radica en que se podrá generar la alineación en las unidades estratégicas y además una mejora del uso eficiente de los recursos para la consecución de los objetivos propuestos por la organización.

#### **1.4 Preguntas de Investigación**

Una vez que se logran identificar la problemática y la significancia del estudio, resulta oportuno diseñar un sistema de control de gestión alineado a las necesidades de directivos, trabajadores y a la empresa en sentido general.

Para ello, es necesario generar y formular preguntas de investigación que constituirán una guía para complementar el proyecto de investigación. Las preguntas propuestas son las siguientes:

- 1) ¿Es posible diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en el Ciclo Cerrado para las unidades de Impordenim?
- 2) ¿Se podrá establecer un nuevo esquema de incentivos para el área de Logística, el área Comercial y para los ejecutivos de ventas?

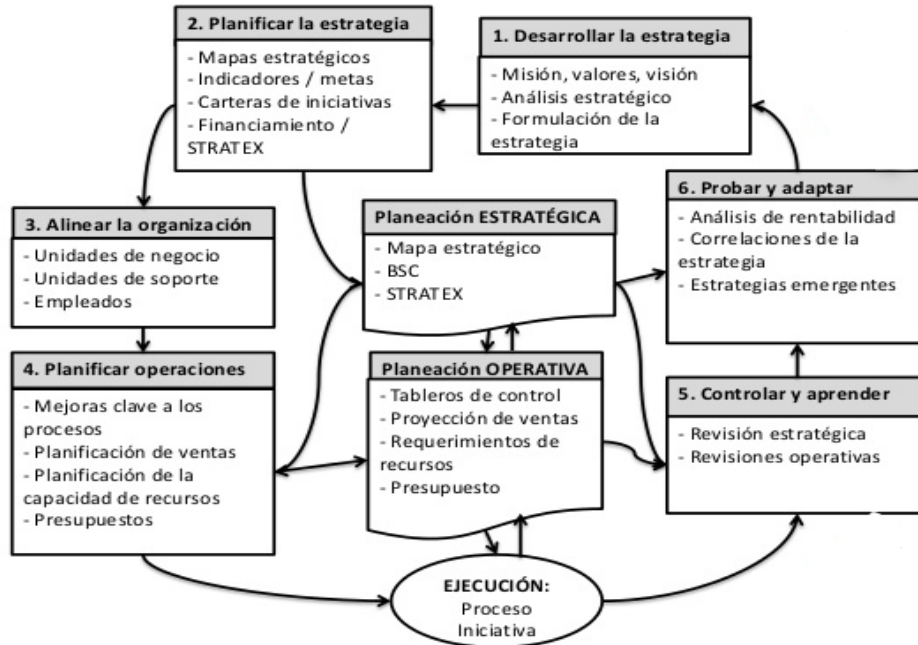
#### **1.5 Metodología**

La metodología de la presente investigación consiste en el diseño del sistema de control de gestión a través de las tres primeras etapas del ciclo cerrado en la empresa Impordenim. El diseño está basado en la propuesta de Kaplan y Norton (2008) de su libro “*Execution Premium*”.

En la figura 2, se muestra el modelo del sistema de control de gestión, el cual contiene seis etapas claves propuestas por los autores. Como se puede apreciar en la figura, un ciclo cerrado es un proceso continuo a través del tiempo que debe ser revisado periódicamente para mantener una ejecución efectiva.

**Figura 2: Sistema de Gestión**

**Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones**



**Fuente:** Kaplan y Norton, The Execution Premium (2008)

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), el diseño del sistema de control de gestión se inicia con el desarrollo de la estrategia (etapa 1). Esta etapa comienza con la revisión de la misión, visión y valores de Impordenim, seguido de un análisis del entorno macro y micro, y un análisis del diagnóstico interno de la organización. Después, formulada la estrategia, se pasa a la planificación (etapa 2) donde se diseña un mapa estratégico que identifique los objetivos de Impordenim, un cuadro de mando integral que indica cómo van a ser medidos dichos objetivos. Para implementar la estrategia planificada, se necesita alinear la organización (etapa 3) y para ello se diseñan tableros de control para cada una de las unidades de Impordenim y esquemas de incentivos que apoyan dicho alineamiento entre las unidades y los intereses de los trabajadores en la organización. La implementación de la estrategia requiere de la planificación de operaciones (etapa 4) para mejorar los procesos claves de la institución. Esta etapa incluye la planificación de ventas, la planificación de capacidad de recursos y el cálculo dinámico del presupuesto. Después de implementada la estrategia es necesario contar con mecanismos de control y aprendizaje

(etapa 5) que contribuyan a identificar problemas, barreras y desafíos que faciliten la integración entre las operaciones y la estrategia; y que permitan aumentar el conocimiento del sector en el que opera la institución. Finalmente, se puede probar y adaptar la estrategia (etapa 6) utilizando datos operacionales internos y externos, en caso de que no se haya alcanzado los resultados esperados, se da comienzo a un nuevo ciclo del sistema.

Luego de haber explicado las seis etapas del modelo de ciclo cerrado, es importante mencionar que para el estudio de esta tesis se diseñarán las tres primeras etapas del modelo, en un futuro se espera que la empresa continúe con la implementación del modelo del ciclo cerrado.

## **1.6 Alcances y Limitaciones**

El alcance de la presente investigación considera el diseño de un sistema de control de gestión a partir de las tres primeras etapas del modelo de ciclo cerrado planteado por los autores Kaplan y Norton (2008), obteniendo, así como resultado el diseño de un Cuadro de Mando Integral y su despliegue a través de cascada en la empresa Impordenim.

Este proyecto se desarrolla a nivel estratégico y está enfocado en la alta dirección de la empresa. El alcance incluye la formulación, desarrollo de la estrategia y los esquemas de incentivos que permitirá alinear a los empleados con los objetivos organizacionales, es importante mencionar que la implementación de la estrategia está fuera del alcance de este estudio.

Cabe mencionar que la información recibida por parte de la organización muchas veces no está completa lo que dificulta el análisis y las conclusiones. Se utilizó aquella información disponible para el público en general, manteniendo la reserva de políticas estratégicas definidas internamente y que han sido utilizadas exclusivamente para fines académicos.

## **Organización del documento**

El resto del documento se encuentra organizado de la siguiente manera: en el Capítulo 2 se desarrollará el marco teórico y la revisión de la literatura, posteriormente se presentará el Capítulo 3 que incluye el desarrollo de la estrategia y posteriormente el diseño de un cuadro de mando integral con su respectivo despliegue a través de cascada en la empresa Impordenim y finalmente el capítulo 4 se presentan las conclusiones obtenidas.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En este proyecto se diseñará un Cuadro de Mando Integral y su despliegue en cascada en la empresa Impordenim, por lo que se realizará en esta sección una revisión de los conceptos teóricos generales relacionados al control de gestión y los conceptos específicos a cada etapa del modelo de ciclo cerrado planteado por los autores Kaplan y Norton (2008).

### 2.1 Sistema de Control de Gestión

La definición de control de gestión ha ido evolucionando con el tiempo. Robert Anthony (1965) fue el primero en diferenciar el control de gestión de otras ramas de la administración de empresas, como la planificación estratégica y el control operacional. Anthony lo definió como “el proceso a través del cual los gerentes se aseguran de que los recursos son obtenidos y utilizados efectiva y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”. Para ese entonces la integración del control de las operaciones, la estrategia y el control de gestión se realizaba principalmente a través de indicadores de tipo financiero o contable (Amat, 2016).

El logro de los objetivos organizacionales requiere, además del uso efectivo y eficiente de los recursos del compromiso de los empleados. Es por esto, que diversos autores agregan que el sistema de control de gestión debe ser utilizado para influir en el comportamiento de los individuos en una organización, con el fin de asegurar los objetivos establecidos (Baiman, 1982; Flamholtz et al., 1985; Merchant, 1985).

Adicionalmente, Johnson y Kaplan (1987) señalan que el contexto donde se inserta la organización es una variable que también se debe tomar en cuenta. En los años 50 se masificaron las multinacionales y se propagaron las empresas de servicio, este nuevo escenario implicó que un tipo de control de gestión estandarizado no funcionara, puesto que dichas empresas se encontraban en condiciones de alta incertidumbre. Es así, como Johnson y Kaplan destacan que el propósito mismo del control es reducir esta incertidumbre tanto como sea posible, en un mundo ambiguo e incierto donde las relaciones causales sólo se conocen parcialmente y cambian con el tiempo. Por lo tanto, el objetivo del control de gestión es crear un conjunto de condiciones que mejoren la probabilidad de que se logren resultados deseables en un mundo en el que no se puede predecir.

Los mismos autores Johnson y Kaplan (1987) destacaron que, aunque la incertidumbre se encuentra presente en el entorno, las empresas que no hacen modificaciones en su sistema de contabilidad de gestión disminuirán su capacidad de ser competidores eficaces y eficientes frente a otras organizaciones. Es por esta razón que los autores indican que el control de gestión no se limita únicamente a aspectos



contables y a medidas de desempeño financieras, ya que estas no proporcionan información suficiente para las decisiones de planificación y el control de gestión. De hecho, en un principio, se manejaban modelos basados en aspectos netamente financieros o monetarios, pero luego se fueron introduciendo nuevos modelos que se orientaron más al negocio y a la estrategia con métricas no financieras. Dentro de estas métricas no financieras, se destaca la satisfacción del cliente, el cumplimiento de plazos de entrega, la motivación de los trabajadores, etcétera (Kaplan y Norton,1991).

Asimismo, Simons (1990) y Anthony (1990), destacan, la estrecha relación entre el control de gestión, la implementación de la estrategia y el entorno en el que se desenvuelve la empresa, pues esta relación determina el desempeño de la organización. En este sentido, para que el control de gestión conduzca a resultados exitosos, es necesario previamente haber definido la meta y la estrategia que deberán ser alcanzadas.

De esta manera, Simons (1995) presenta una nueva y comprensiva teoría para controlar la estrategia en las organizaciones utilizando cuatro palancas básicas: los sistemas de creencias, de límites, de control diagnóstico y de control interactivo. Las cuatro palancas de control están articuladas entre sí y funcionan simultáneamente. Sin embargo, cada una de ellas tiene diferentes propósitos:

- Los sistemas de creencias se usan para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades.
- Los sistemas de límites se emplean para establecer restricciones al comportamiento de búsqueda de oportunidades.
- Los sistemas de control diagnóstico son utilizados para motivar, controlar y recompensar el logro de metas específicas.
- Los sistemas de control interactivo son destinados a estimular el aprendizaje organizacional y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.

Dado todo lo anterior, se establece un enfoque moderno, donde el control de gestión, la estrategia y el desempeño de los miembros de una organización son claves en el logro de las metas organizacionales. Así, Langfield-Smith (1997) expresa que "...el control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen sobre sus subordinados, para poner en práctica las estrategias y objetivos de la misma...". Otley (1999), por su parte, establece que un sistema de control de gestión provee a los directivos de información útil para desempeñar de forma más eficiente sus labores para, de esta manera, contribuir al desarrollo de la organización y al mantenimiento de los patrones de comportamiento de la misma.

Con una perspectiva diferente, Merchant y Van der Stede (2003) argumentan que existe una diferencia con respecto al foco de la función de control. El control estratégico se centra en la estrategia de una empresa, mientras que el control de gestión se enfoca en el comportamiento o las acciones de los empleados. Aunque el control estratégico requiere que los gerentes reflexionen sobre la estrategia y es de utilidad en circunstancias de ambientes cambiantes, el control de gestión se orienta en que los empleados se comporten apropiadamente para cumplir con los objetivos de la organización y, si es necesario, que las acciones emprendidas por los gerentes influyan en su comportamiento.

De acuerdo a los mismos autores, para el cumplimiento de los objetivos y para lograr una estrategia exitosa, se deben considerar las diferencias de los distintos controles: de resultado, de acción, de personal y cultural. El **control de resultados** implica recompensar a los empleados por generar buenos resultados, o castigarlos en caso contrario, tomando en cuenta los estándares de rendimiento; el **control de acción** es el que se establece durante la ejecución de las tareas y que restringe el comportamiento por medio de revisiones previas a la acción, es decir, rendición de cuentas; **el control de personal** cuenta con tres métodos principales, que son la selección y colocación de empleados, la capacitación de ellos, diseño de puestos de trabajo y la provisión de recursos necesarios; el **control cultural** es una especie de presión grupal, ya que está dirigido a fomentar el monitoreo mutuo, basado en las creencias y valores compartidos que guían las normas o el comportamiento al interior de la organización (Merchant y Van der Stede, 2003).

Por su parte, Kaplan y Norton (2008) diseñaron un sistema de control de gestión de ciclo cerrado, que marca un rumbo de acción para que los gerentes se aseguren de administrar exitosamente el proceso de implementación de la estrategia, con el fin de generar ventajas competitivas. Los autores esperan contribuir a que las organizaciones puedan superar las dificultades al momento de implementar sus estrategias, más aún cuando éstas son transformacionales, pues resulta que la razón por la que muchas compañías suelen fracasar es porque carecen de un sistema de control de gestión capaz de integrar la estrategia y los procesos operacionales.

Finalmente, Nilsson, Olve y Parment (2011) concluyen que el proceso de control de gestión no solo proporciona retroalimentación de los resultados financieros en las organizaciones, sino que además desarrolla motivación, herramientas que ayudan a los directivos y empleados a tomar decisiones que permiten alcanzar la estrategia y los objetivos organizacionales con éxito.

En la actualidad, uno de los grandes desafíos que se presenta en el mundo empresarial es lograr alinear los intereses de los empleados con los objetivos organizacionales y que ejecuten eficientemente las

estrategias definidas por la alta dirección, es por esta razón que las empresas necesitan articular la estrategia con las operaciones diarias para ser exitosas. En este sentido, Kaplan y Norton (2008) proporcionan un modelo que permite tal articulación, para efectos del presente trabajo, se diseñarán las tres primeras etapas del modelo de gestión de ciclo cerrado creado por los autores que será descrito a continuación:

## **2.2 Modelo de Ciclo Cerrado**

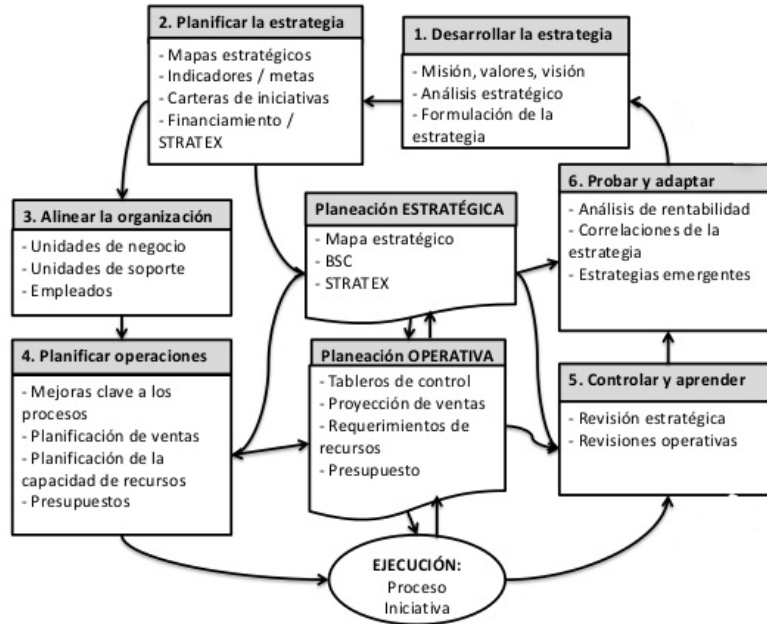
La mayoría de las organizaciones cuentan con una estrategia que marca una dirección a seguir, pero a pesar de disponer de una estrategia, el problema frecuente que enfrentan las organizaciones es la dificultad de hacerla realidad en el día a día.

El sistema de control de gestión de ciclo cerrado está diseñado para brindar herramientas de gestión que permitan identificar, comunicar y operar las variables clave de una organización con el fin de implementar la estrategia y alcanzar con éxito los objetivos organizacionales. Esto implica, adecuar las estructuras organizativas, los sistemas de información y los sistemas de medición de los incentivos con el objetivo de alinear a la organización con una visión común, que motive e inspire a todas las personas involucradas en la ejecución de la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

De esta manera, el sistema de gestión creado por Kaplan y Norton (2008), está orientado a integrar y alinear la implementación de la estrategia y las operaciones a través de seis etapas claves (Ver Figura 3).

**Figura 3: Sistema de Ciclo Cerrado**

**Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones**



**Fuente:** Kaplan y Norton, The Execution Premium (2008)

A continuación, se detallarán cada una de las etapas que enmarcan el modelo de gestión de ciclo cerrado:

### **I. Primera Etapa: Desarrollar la Estrategia**

El sistema integrado de gestión empieza por la revisión de las declaraciones de misión, visión y valores y el análisis estratégico de la empresa tanto externo como interno, finalmente se desarrolla la estrategia la cual se utilizará para el cumplimiento de la propuesta de valor.

### **2.3 Declaraciones Estratégicas**

Para definir una propuesta de valor oportuna y desarrollar una estrategia que posibilite su cumplimiento de manera rentable, es necesario que las organizaciones identifiquen cuál es razón de ser (*misión*), las aspiraciones que desean a futuro (*visión*) y las principales acciones (*valores*) que conducen al cumplimiento de los objetivos que se han planteado (Kaplan y Norton, 2008).

#### **2.3.1 Misión**

La declaración de la misión constituye una breve conceptualización que define el propósito de la organización. En otras palabras, es la razón por la cual existe la organización (Kaplan y Norton, 2008).

Para construir la declaración misión y definir la propuesta de valor en una organización, Tarziján (2013) señala que es fundamental responder algunas preguntas, estas son: ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿qué productos o servicios ofrecemos? y ¿cuáles serán nuestras capacidades distintivas sobre las que se basará la acción de la empresa?

Otros autores como Hill y Jones (2005), sugieren que la misión se construya a partir de otras preguntas que siguen la misma línea de análisis propuesta por Tarziján, estas son: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿cuál será? y ¿cuál debe ser? Por otro lado, Francés (2006) conceptualiza a la misión como el alcance del negocio en términos de producto, cobertura geográfica, mercado y forma de competir.

Si bien existen muchas definiciones expuestas sobre cómo se define una misión, en la presente investigación se utilizará el marco de análisis propuesto por Kaplan y Norton (2008), que incluye el siguiente análisis:

- ¿Qué es lo que hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

Estas preguntas permiten definir una misión para la empresa y constituyen el punto de partida que permite desarrollar la visión de una organización.

### **2.3.2 Visión**

La visión representa la postura a futuro que la organización desea lograr, pasando a convertirse en la dirección a seguir o lo que se pretende alcanzar en un determinado tiempo. En este sentido, mientras la misión es una descripción abreviada de una organización, la visión resume la empresa que se quiere tener a futuro. (Tarziján, 2013).

Varios autores han expuesto cómo construir una visión apropiada, Kaplan y Norton (2008), consideran que esta debe ser corta, concisa y debe contener tres componentes esenciales: un objetivo desafiante, una definición de nicho y un horizonte de tiempo entre tres a cinco años.

Por su parte, De la Rosa y Carrillo (2010) agregan que la visión debe ser positiva y alentadora, que invite al desafío y la superación, por lo tanto, esta debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué deseamos lograr?, ¿Cómo queremos que nos describan?, ¿Hacia dónde queremos cambiar?

Al igual que los anteriores autores, Francés (2006) sugiere, que para formular una visión, se deben establecer las siguientes dimensiones: i) Posicionamiento, ii) Ámbito Geográfico y iii) Alcance Sectorial. Para definir una visión adecuada para Impordenim se utilizará este último marco conceptual analizando las dimensiones mencionadas, lo cual permitirá abordar de mejor forma su definición.

Después de revisar distintas maneras de cómo se construye una visión y misión, se concluye que estos elementos son la base y la combinación adecuada para proveer un anuncio de los propósitos, metas y valores en una organización. (Tarziján, 2013).

### **2.3.3 Valores**

Los valores de una organización definen su actitud, comportamiento y carácter (Kaplan y Norton, 2008), en otras palabras, los valores se asocian con estándares éticos y normas que gobiernan el comportamiento de los miembros de una organización (Tarziján, 2013). La mayoría de las organizaciones poseen valores, que son considerados como guías de acción que conducen al cumplimiento de la misión y, por ende, de la visión.

Al respecto, los valores representan lo que se define como la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los colaboradores trabajan para alcanzar la visión y las metas de la organización (Hill & Jones, 2005).

Además, se ha agregado que la comunicación a los empleados sobre la visión y estrategia de la organización es fundamental, ya que se busca crear conciencia y promover conductas (Kaplan y Norton, 1996). En el mismo sentido, Simons (1995) manifiesta que, para la implementación exitosa de la estrategia, se deben considerar ciertos aspectos en las organizaciones, como son los valores centrales y los posibles riesgos a evitar. Los valores centrales constituyen los sistemas de creencias, que son usados para inspirar y dirigir a los miembros en una organización, mientras que los riesgos a evitar se refieren a los sistemas de límites, que permiten establecer restricciones al comportamiento, códigos de conducta y normas, entendiéndose como las acciones que no se deben hacer.

En conclusión, los valores y las normas resumen las creencias que definen la cultura organizacional, permitiendo crear pautas en el comportamiento de quienes conforman la organización en pro del cumplimiento de la misión, visión y por ende de la propuesta de valor.

## **2.4 Análisis Estratégico**

Después de analizar la literatura básica que permiten una comprensión de las declaraciones estratégicas, es importante realizar un análisis asertivo sobre los aspectos externos e internos que afectan al desempeño de una organización, pues constituye una parte fundamental para el desarrollo de la estrategia y la definición apropiada de la propuesta de valor.

### **2.4.1 Análisis Externo**

El análisis del entorno externo se refiere a la identificación de los factores exógenos, que van más allá de la organización, los cuales causan impacto y no pueden ser manejados ni controlados. Es fundamental identificar oportunidades y amenazas estratégicas que nacen de estos factores, ya que pueden repercutir en el desempeño organizacional, y a su vez influir en el cumplimiento de la misión y visión.

De esta manera Hitt, Ireland, y Hoskisson (2008) señalan que “el análisis del entorno en general está enfocado al futuro, el de la industria se centra en los factores y las condiciones que influyen en la rentabilidad de una empresa que opera dentro de ella y el de la competencia que busca prever la dinámica de las acciones, las respuestas y las intenciones de ésta.”

#### **2.4.1.1 Análisis del Macro Entorno**

En las organizaciones se pueden generar oportunidades y amenazas que provienen del entorno más lejano. Este entorno está compuesto por aquellos factores que influyen de forma directa o indirecta en una compañía. Para esto, se deben evaluar ciertas dimensiones: el ambiente nacional o del país, y el más amplio, el socioeconómico o macro ambiente. (Hill y Jones, 2005).

Una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones para el análisis del impacto de estos factores es la técnica PESTEL, que busca detallar de la mejor manera posible, el entorno en el que se desenvuelve la empresa en función de aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (Kaplan y Norton, 2008). Cada uno de estos aspectos se define de la siguiente forma:

El **Análisis Político**, corresponde a cualquier variable que surge a consecuencia de la estabilidad gubernamental de un país, región, y/o localidad. Por ejemplo:

- División de regiones.
- Cambio de gobierno.

- Modificación de política gubernamental o pública.

El **Análisis Económico**, comprende todas las variables que tengan directa relación con la situación económica del territorio donde está inserta la organización. Por ejemplo:

- Estabilidad de la moneda local.
- Etapa del ciclo económico.
- Tasa de Inflación.
- Tasa de desempleo.

El **Análisis Social**, son los aspectos que deben considerarse en toda organización al momento que se inserta en una sociedad, como, por ejemplo:

- Demografía.
- Estructura de clases sociales.
- Educación.

El **Análisis Tecnológico**, corresponde a una variable técnica necesaria para incorporar al estudio, dada su importancia por las temáticas y posibles mejoras que ésta puede conllevar, como, por ejemplo:

- Desarrollo tecnológico reciente.
- Impacto de la tecnología en la oferta de productos.
- Tasa de difusión tecnológica.

El **Análisis Ecológico-Ambiental**, se refiere a la relación directa entre la protección del medio ambiente y los recursos naturales que requieren las organizaciones. Algunas temáticas en este punto son:

- Residuos tóxicos producidos.
- Consumo de energía.

El **Análisis Legal**, corresponde al factor que hace referencia a alguna situación que se presente en el ámbito de las leyes de un país, como las modificaciones que pueden impactar en el desarrollo de una organización. Por ejemplo:

- Normativas de precios.
- Leyes antimonopolio.
- Impuestos.
- Legislación salarial.



Paniagua y Sánchez (2014) concluyen que, a través de esta técnica, se puede deducir cómo se va a comportar el mercado en un futuro próximo o como la organización debe tomar medidas adecuadas para aprovechar al máximo las oportunidades y combinar las amenazas que se presenten.

Para efectos del desarrollo del trabajo, se considerará el análisis anteriormente mencionado en la empresa Impordenim.

#### **2.4.1.2 Análisis del Micro Entorno**

Como parte del análisis externo se encuentra el análisis del microentorno, donde se identifican y se evalúan las oportunidades y amenazas de las organizaciones con respecto a la industria a la que pertenecen.

Thompson, Strickland, y Gamble (2007) señalan que los factores que generan mayor efecto en la formulación de la estrategia en una organización son características derivadas de la industria, tales como, las presiones competitivas, el comportamiento de los compradores, proveedores, entre otros. Estas características ayudan a promover la comprensión de como las organizaciones deben buscar estrategias para poder diferenciarse de sus competidores y alcanzar los objetivos establecidos.

Para analizar el posible impacto de los factores del microentorno en el desempeño organizacional, se utiliza la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, que es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter, el cual, establece un esquema para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, con el fin de desarrollar una estrategia que asegure los objetivos propuestos en un entorno regido por estas fuerzas (Porter, 2009).

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas, que determinan aspectos importantes como son; el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, las amenazas de los productos sustitutos, la rivalidad en la industria y las amenazas de nuevos competidores. A continuación, en la figura 4 se muestra una interpretación gráfica de las interrelaciones de estas fuerzas.

**Figura 4: Las cinco fuerzas de Porter**



**Fuente:** Michael Porter, Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito (2009)

Para Porter (2009) comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria, al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia.

## 2.4.2 Análisis Interno

De la misma forma que en el análisis externo, el análisis interno brinda información importante a las organizaciones para la formulación de la estrategia. Este análisis permite generar ventajas competitivas a partir de los recursos, capacidades y habilidades que tienen las compañías, con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades que son propias de las organizaciones (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008).

Cuando una organización obtiene una rentabilidad superior a la esperada significa que está generando alguna ventaja competitiva frente a sus rivales en la industria donde está compitiendo. Estas posibles ventajas competitivas son originadas desde la estrategia las cuales se basan en competencias y fortalezas distintivas, que les permiten diferenciarse de sus competidores, obteniendo como resultado la creación de valor o la propuesta de valor ofrecida a sus clientes (Hill, Jones, y Schilling, 2015).

### **2.4.2.1 Análisis de los Recursos**

Las competencias distintivas como se mencionó anteriormente se originan de dos fuentes que se interrelacionan entre sí. Por un lado, se refieren a los recursos que representan los activos de la compañía, los cuales se dividen en recursos tangibles que se consideran bienes materiales, como por ejemplo terrenos, edificios, inventario, disponibilidad de la caja entre otros. Por otro lado, los recursos intangibles, son bienes inmateriales y comprenden elementos como nombre de marca, la reputación de la compañía, propiedad intelectual, entre otros. Cabe recalcar que, cuando los recursos son valiosos, conducen a generar una mayor ventaja competitiva, en el sentido de que son difíciles de imitar por parte de la competencia (Barney, 1991).

### **2.4.2.2 Análisis de las Capacidades**

A su vez, las competencias distintivas también incluyen a las capacidades que corresponden a “las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y darles un uso productivo” (Hill, Jones, y Schilling, 2015). Dichas habilidades permiten desarrollar los procesos internos y alcanzar los objetivos organizacionales. Al igual que los recursos, las capacidades son valiosas y permiten generar ventajas competitivas en las organizaciones.

Las capacidades solo existen en la medida que las habilidades individuales colaboran entre sí y se unen para resolver conflictos o llevar a cabo una actividad. Por lo tanto, debe entenderse no como la habilidad para desarrollar una actividad, sino como la capacidad de hacerlo mejor que los competidores (Dirección Estratégica, 2014 ).En concreto se puede decir que las capacidades son de carácter colectivo y no individual, las capacidades individuales se refieren a los recursos y no a capacidades. Por esta razón es indispensable distinguir los recursos de las capacidades, ya que una organización puede tener recursos valiosos, pero si no tiene la capacidad para usar dichos recursos con efectividad, puede que no consiga crear alguna competencia distintiva. (Hill, Jones, y Schilling, 2015)

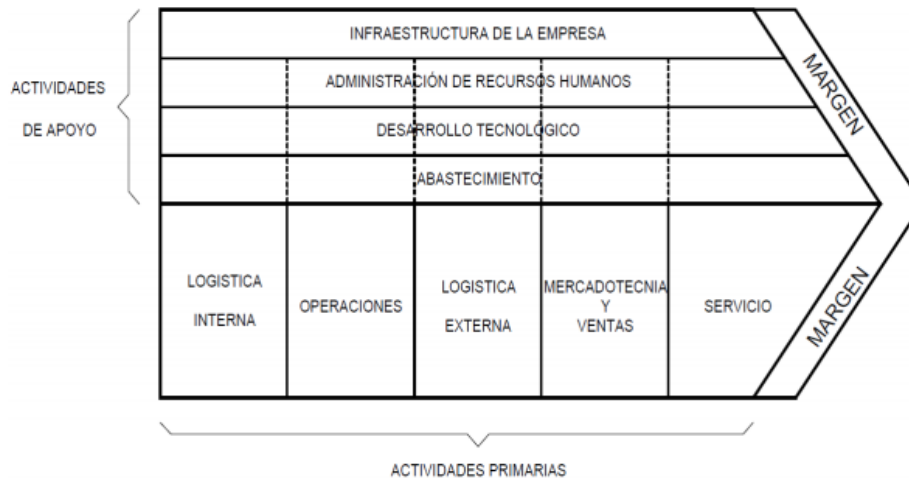
De acuerdo con lo anterior, el análisis de los recursos y las capacidades se compone de la creación de valor que debe generar una organización a sus clientes, la cual se identifica y se expresa a través de la cadena de valor.

#### **2.4.2.2.1 Análisis de la Cadena de Valor**

La cadena de valor es una secuencia que identifica los procesos necesarios que las compañías utilizan para entregar a los clientes diferentes tipos de productos o servicios. Este modelo ayuda a las organizaciones a establecer las principales actividades que se deben realizar con el objetivo de generar ventajas competitivas frente a la competencia (Kaplan y Norton, 2008).

Además, Porter (1998) agrega que en el desarrollo de las actividades de una organización se debe priorizar las actividades que generan valor, estas actividades se agrupan para conformar la estructura denominada cadena de valor. En esta herramienta se desarrollan procesos que interactúan entre sí obteniendo resultados satisfactorios entre sus enlaces de entrada y salida como se explica en la figura 5:

**Figura 5: Cadena de Valor Genérica de Michael Porter**



**Fuente:** Michael Porter, The Competitive Advantage (1998)

La cadena de valor genérica de Porter (1998) contempla tres actividades importantes, las cuales se describen a continuación:

**Actividades Primarias:**

Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la figura 5.

Logística Interna: Son actividades correspondidas a la recepción, almacenaje e inspección de las materias primas que intervienen para fabricar el producto. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

Operaciones: Es la transformación de la materia prima en el producto final como ensamblado, montaje y operaciones en general. Mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

Logística externa: Esta actividad tiene que ver con la distribución del producto a los distintos puntos de venta y almacenamiento físico del producto.

Mercadotecnia y ventas: Son las acciones que inducen al comprador a adquirir los productos, como herramientas podemos destacar a la publicidad, promociones y ofertas que estarán a cargo de la fuerza de ventas de la empresa con sus respectivos directores.

Servicio: Es un valor agregado que debe poseer la empresa para dar la facilidad al cliente acerca de su compra, como garantía, capacitación, instalación del producto para su buen funcionamiento y crear fidelidad entre comprador y empresa.

**Actividades de soporte:**

Constituyen desarrollos de apoyo, como gerencia de talento humano, gerencia en ventas, gerencia financiera, gerencia general, etc., las cuales deben generar seguimiento a los objetivos de la empresa para que se obtengan resultados favorables por encima de lo esperado.

Infraestructura de la organización: Incluye actividades como la planeación, las finanzas, la contabilidad entre otras.

Gestión de Recursos Humanos: Incluyen actividades relacionadas con miembros de la organización, tales como: contratación, remuneración, salud ocupacional, gestión de personas y demás procesos de gestión humana.

Desarrollo de tecnología: Se refiere a las actividades de investigación y desarrollo tecnológico que dan soporte a las otras actividades.

Abastecimiento: Actividades mediante las cuales se gestionan y aprovisionan los materiales necesarios para que funcionen las actividades primarias.

**Margen:**

Es la diferencia entre el ingreso total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Como se puede observar en la figura 5 expuesta anteriormente, en el primer nivel se identifican a los recursos o activos y en el segundo nivel se identifican las capacidades, competencias y habilidades que tiene una organización. De este modo, los recursos y capacidades pueden entenderse como un conjunto de atributos que una empresa posee para formular o poner en marcha una estrategia competitiva.

## 2.5 Análisis FODA

Antes de definir una estrategia en una organización, es necesario realizar un análisis FODA, el cual consiste en un resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008).

El análisis FODA es una de las herramientas más importantes en el análisis estratégico, debido al cruce de las principales amenazas y oportunidades (que se derivan del análisis externo), las debilidades y fortalezas (extraídas del análisis interno) (Kaplan y Norton, 2008).

Para realizar un buen análisis FODA, se debe desarrollar una matriz que permite confrontar las oportunidades/amenazas con las fortalezas/debilidades. El propósito de esta matriz es que permite analizar la situación de una organización, planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

A continuación, se presenta la figura 6 correspondiente a la matriz FODA, donde se generan cuatro tipos de estrategias según Codina (2011):

**Figura 6: Generación de Estrategias-Matriz FODA**

<b>MATRIZ DAFO (FODA)-GENERACION DE ESTRATEGIAS</b>		
	<b>ANALISIS DEL ENTORNO</b>	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- .... 2- .... 3- ....	1- .... 2- .... 3- ....
ANALISIS INTERNO		
<b>FORTALEZAS</b> 1- .... 2- .... 3- ....	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)</b>
<b>DEBILIDADES</b> 1- .... 2- .... 3- ....	<b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)</b>

**Fuente:** Codina (2011)

Obtenido: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413006>

*Estrategias Ofensivas- (Maxi-Maxi)-(FO):* son las de mayor impacto, ya que las empresas deben apoyarse en sus fortalezas internas para lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se han identificado en el entorno.

*Estrategias Defensivas- (Maxi-Mini)-(FA):* se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que se derivan de las amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas.

*Estrategias Adaptativas- (Mini-Maxi)-(DO):* son las que buscan reducir las limitaciones y superar las debilidades que tienen las empresas, aprovechando al máximo las oportunidades que se han identificado en el entorno.

*Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini)-(DA):* son las que buscan disminuir las debilidades de la empresa, para de esta manera evitar las amenazas que se puedan generar en el entorno. En esta estrategia la empresa tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse o declarar la quiebra.

En conclusión, el resultado de la información que brinde la matriz FODA le ayudará a una organización definir una estrategia que le permita desarrollar una posición competitiva.

## **2.6 Estrategia**

Un factor fundamental para el desarrollo de las organizaciones es la creación de su estrategia, ya que es una herramienta clave para la correcta ejecución de los procesos y por ende el cumplimiento de los objetivos corporativos. La definición de la estrategia ha variado con el paso del tiempo, sobre todo a partir de los avances teóricos propuestos por diversos autores tales como Tarziján (2013) que ha categorizado a la estrategia en cuatro etapas:

- La primera, que comienza en 1929 y que se centró en la planificación financiera (de ventas, producción, inventario, caja, entre otros), a partir de la cual se daba dirección a una empresa, evaluando el cumplimiento o no de las metas propuestas. Los respectivos presupuestos eran realizados por las distintas áreas funcionales de la empresa (Marketing, Producción, Finanzas), donde la estrategia se basaba más bien en la visión de cada una de ellas por separado que en una visión integral entre las unidades.
- En la segunda etapa, la estrategia empresarial estuvo más relacionada con la planificación financiera a largo plazo. En esta fase, que comenzó en la década de los 50's, se buscó predecir el futuro de la empresa situándola en diferentes escenarios (optimista, neutral y pesimista), para así realizar planes y pronósticos de resultados, además de asignarles probabilidades de ocurrencia con el fin de tomar en su momento las mejores decisiones.

- La tercera etapa, que nace a partir del trabajo teórico de autores como Drucker (1954), Andrews (1971) y Ansoff (1965), fue cuando se empezó a hablar de la necesidad de pensar en la estrategia empresarial de una forma más articulada y dinámica, integrando todas las ideas de las áreas funcionales de la empresa para relacionarlas con el medio ambiente competitivo en que se desenvuelve la organización. El objetivo estuvo en mirar a la empresa desde una perspectiva más global.
- En la cuarta y última fase, las empresas complementan la planificación financiera con un proceso de “pensamiento estratégico”, que se basa en un profundo análisis de la evolución de los sectores industriales, con el fin de comprender a los competidores y la posición de la organización en el mercado; por otro lado, también incluye un examen interno de las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa, de manera de evaluar cómo desarrollarlos y combinarlos para competir y lograr así los objetivos del negocio.

Esta progresiva ampliación del concepto de estrategia ha logrado que ahora esté en la primera línea de las preocupaciones, tanto de los administradores de empresas como de las escuelas de negocios de todo el mundo. De hecho, a partir de la década de los 80 se intensificó su estudio como una disciplina propia de la administración de empresas (Tarziján, 2013).

A partir de la revisión histórica se puede concluir que las organizaciones actualmente deben ser capaces de comprender su entorno, para así poder anticiparse a los riesgos que puedan presentarse. La complejidad recae en que son numerosas las variables externas que pueden afectar a la empresa, tales como las diferencias en los patrones de consumo de las personas, los eventos producidos en el sistema político y de administración del Estado, los cambios que está llevando a cabo la competencia, y la entrada al mercado de nuevos productos sustitutos a los de la organización (Tarziján, 2013).

No obstante, incluso antes de realizar este análisis, es fundamental realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y determinar dónde se quiere estar en el futuro. Para Drucker (1954), la estrategia se puede resumir en encontrar las respuestas a dos preguntas centrales que deben formularse quienes dirijan las organizaciones: ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debiese ser nuestro negocio? De esta manera, parte central de la estrategia empresarial implica la elección de ciertos caminos de acción, de entre los varios posibles, para pasar de la situación actual a la situación futura deseada (Tarziján, 2013). Frente a todo esto es necesario que la organización cuente con una estrategia que sea innovadora y distinta para generar así ventajas competitivas sustentables en el tiempo; así podrán superarse diversas dificultades que se presenten en el entorno de manera rentable (Kaplan y Norton, 2008).



Es importante también que la organización no descuide a su competencia. De acuerdo a Mintzberg (1987) la estrategia se identifica como: un plan, un patrón de acciones, una posición competitiva, una perspectiva general y una “maniobra” para ganar la partida contra un competidor. De hecho, según Simons (1995), es gracias a la estrategia que una empresa puede posicionarse frente a su competencia.

Adicionalmente, autores como Francés (2006) han identificado dos perspectivas de la estrategia. Siendo una la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización, y la otra como un plan de acción para alcanzar los objetivos de negocio en momentos de incertidumbre. En palabras de Rumelt (2011), la estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico de la empresa. Así, la estrategia consiste en una lógica impuesta a una organización para hacer algo que de otra manera no se haría.

Una estrategia consolidada debe tomar en cuenta elecciones tácticas y de modelo de negocio, además de una propuesta de valor coherente con sus recursos y capacidades. En ese sentido, una empresa debe preocuparse no sólo de incluir una propuesta de valor para los consumidores de su producto o servicio, sino que también para otros stakeholders importantes de la empresa, como sus trabajadores y la comunidad en la que está inserta (Tarziján, 2013).

En la actualidad la estrategia describe a las empresas como portafolios de recursos y de capacidades únicas, difíciles de imitar. Inclusive, al agruparse estos conjuntos de recursos y capacidades forman un “todo”, donde imitar ese “todo” puede llegar a ser muy costoso (Tarziján, 2013). Por ende, un mismo recurso o capacidad tiene un mayor valor si se utiliza en conjunto con otros recursos y capacidades. La razón es que para imitar lo que hace una empresa no se requiere sólo de la imitación de varias de sus actividades individuales, sino que del sistema completo. En ese sentido, una estrategia debe tratar de anticiparse a los movimientos de los competidores y cambiar su estrategia si es necesario para evitar una competencia muy agresiva que termine perjudicándola (Tarziján, 2013).

A pesar de lo anterior, las empresas con una estrategia sólida y razonada deben tratar de aminorar la interacción competitiva y propender más bien hacia relaciones cooperativas. Una manera imprescindible de hacer frente a los comportamientos agresivos de sus competidores es a través de la diferenciación. Sólo a través de una propuesta de valor diferente se conseguirá un menor efecto en lo que haga la competencia sobre la empresa (Tarziján, 2013). Por esta razón, es relevante encontrar qué es lo que hace a la empresa única, para así desarrollar una serie de acciones que le permitan ser sustentable en el tiempo.

## **2.7 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor, que define el núcleo de la estrategia, está compuesta por un conjunto de elementos percibidos como valiosos por los clientes, tales como la variedad de los productos, la atención personalizada, los precios bajos, la garantía postcompra, entre otros. Estos son conocidos como los atributos que poseen los productos o servicios, las relaciones con los clientes y la imagen corporativa que una compañía ofrece (Kaplan y Norton, 2000).

Osterwalder (2015) señala que la propuesta de valor es un factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa, buscando así solucionar un problema o satisfacer una necesidad de manera innovadora. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o aspectos diferenciadores que una empresa ofrece a sus clientes.

Así es como el objetivo principal de la propuesta de valor es “establecer cómo las organizaciones deben diferenciarse de sus competidores, para atraer y mantener las relaciones con sus clientes” (Kaplan y Norton, 2000). Es decir, la propuesta de valor debe comunicar lo que la empresa hace mejor o de manera distinta a sus competidores, lo que resulta de gran importancia ya que permite conectar los procesos internos para mejorar los resultados y las expectativas del cliente (Kaplan y Norton, 2000).

## **II. Segunda Etapa: Planificar la Estrategia**

En esta etapa se planifica la estrategia que fue previamente formulada en la etapa anterior. El objetivo principal en este punto es traducir y comunicar la estrategia, en herramientas como el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral, a través de objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de los recursos (Kaplan y Norton, 2008).

## **2.8 Temas Estratégicos**

La definición de los temas estratégicos son la base fundamental para la construcción y la correcta elaboración de un mapa, debido a que los mismos representan los objetivos de una organización (Kaplan y Norton, 2008). Por lo general, la mayoría de los temas estratégicos indican combinaciones verticales y constituyen líneas básicas del desarrollo de una organización las cuales deben ser coherentes con la misión, visión y el resultado que proporcionó el análisis FODA.

Los temas estratégicos se originan desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, de esta manera, se fomenta el desarrollo de las capacidades y los valores de los miembros de una organización, con el fin

de mejorar los procesos internos, los mismos que crean valor en función del cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida a los clientes (Kaplan y Norton, 2008).

Complementando lo anterior, los expertos sostienen, sobre la importancia de los ejes estratégicos, que “Un mapa estratégico, organizado según varias líneas estratégicas paralelas (temas estratégicos), permite a las empresas gestionar simultáneamente procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo, los ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de los elementos clave de la estrategia y, aun así, lograr que funcione de manera coherente” (Kaplan y Norton, 2008).

## **2.9 Mapa Estratégico**

Posterior a la identificación de los temas estratégicos, se procede a la construcción del mapa estratégico de una organización. Un mapa estratégico es una representación gráfica que permite describir y comunicar la estrategia, además se convierte visualmente en un documento complejo que contiene información clara y precisa (Kovacevic y Reynoso, 2010). En este sentido, la estrategia se formula mediante objetivos estratégicos que son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión (Serna, 1997). Por lo tanto, un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa efecto entre objetivos que están organizados en cuatro perspectivas y que son dimensiones críticas claves en una organización (Kaplan y Norton, 2008). A continuación, se detallan cada una de ellas:

### **2.9.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva integra aquellos recursos que permiten llevar a cabo los procesos internos, tales como los puestos de trabajo entendidos como el capital humano, los sistemas identificados como el capital de información y el clima definido como capital organizacional (Kaplan y Norton, 2008). Para lograr el cumplimiento de la estrategia y de una actividad, en general, siempre se hace uso de estos activos intangibles, una adecuada gestión de los mismos debe desencadenar procesos internos exitosos que cumplan los objetivos planteados en las otras perspectivas (Dávila, 1999).

### **2.9.2 Perspectiva de Procesos Internos**

En esta perspectiva se identifican los distintos procesos que son críticos y que permitirán crear valor para el cliente y los accionistas. Si bien existen muchos procesos en las organizaciones, solo existen pocos procesos que lograrán la diferenciación para lograr cumplir la estrategia. (Kaplan y Norton, 2008). Por lo tanto, una operación eficiente de los procesos internos es esencial para atender las necesidades de los clientes y cumplir con la propuesta de valor ofrecida (Niven, 2003).

### **2.9.3 Perspectiva de Cliente**

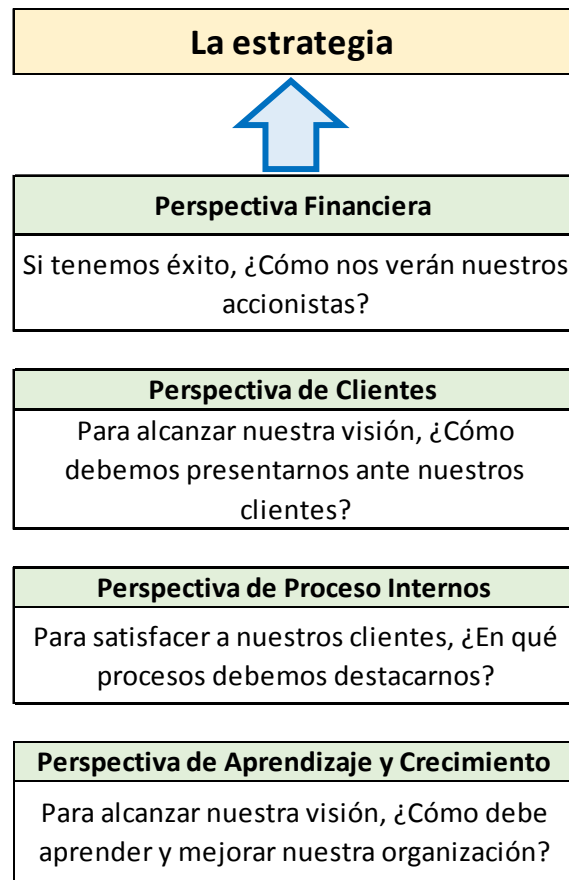
Otro aspecto clave en la ejecución de la estrategia es el punto de vista que tienen los clientes sobre una organización, sobre sus productos, sobre el valor agregado que están recibiendo, entre otros. Lo anterior implica identificar y gestionar los segmentos del mercado en los que se compite, la fidelidad de los clientes y el análisis del proceso de compra (Olve, Roy y Wetter, 2000). De esta forma, esta perspectiva considera las estrategias para crear valor desde la visión del cliente, por lo tanto, es necesario que las organizaciones respondan estas preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivo? y ¿Cuál es la propuesta de valor para satisfacer sus necesidades? (Niven, 2003). Respondiendo a estas preguntas, se definen las estrategias de valor que se utilizarán para enfrentar el mercado. Por ejemplo, se identifican estrategias de diferenciación en precios o estrategias de innovación y desarrollo estableciendo el liderazgo en productos (Kaplan y Norton, 2008).

### **2.9.4 Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva describe los resultados tangibles deseados por la organización, dicho en otras palabras, describen la visión de los accionistas acerca de los resultados que esperan en cuanto a crecimiento, rentabilidad y creación de valor de la organización (Kaplan y Norton, 2008). Es importante señalar que estas medidas financieras son componentes importantes en las organizaciones con fines de lucro como también en organizaciones sin fines de lucro. Habitualmente en las organizaciones con fines de lucro esta perspectiva se encuentra ubicada en la parte superior del mapa, la cual indica cómo se ejecuta la estrategia y si la misma está funcionando de manera correcta a través de las demás perspectivas que contiene el mapa estratégico (Niven, 2003).

A modo de conclusión, la perspectiva financiera y la perspectiva de clientes describen los resultados que la organización quiere alcanzar, por lo contrario, las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje/crecimiento describen cómo la organización intentará lograr esos resultados. Para una comprensión clara en la figura 7 se muestra la vinculación de la estrategia con las perspectivas del mapa estratégico en una organización con fines de lucro.

**Figura 7: Creación de Valor en organizaciones con fines de lucro**



**Fuente:** Elaboración propia  
Obtenido de Kaplan y Norton, The Execution Premium (2008)

Para efectos de la investigación, se utilizará el diseño de mapa estratégico de Kaplan y Norton (2008), ya que resulta una herramienta efectiva que se ajusta al Cuadro de Mando Integral, permitiendo comunicar la estrategia y lo que la organización desea lograr.

## **2.10 Cuadro de Mando Integral**

Una vez desarrollado el mapa estratégico en una organización, se requiere continuar con la elaboración del cuadro de mando integral. El objetivo original del Cuadro de Mando Integral creado por Kaplan y Norton (1993) es que permite proporcionar a los directivos de un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores, con el fin de mejorar el desempeño organizacional. El uso de estos indicadores se distribuye a través de las cuatro perspectivas ya mencionadas en el mapa estratégico.

El saber implementar y comunicar la estrategia para alinear los recursos y a los empleados en una dirección determinada, resulta un desafío para la mayoría de las organizaciones, sin embargo, el cuadro de Mando Integral corresponde a una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. A través de sus indicadores de control financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia (Niven, 2003).

Cómo se dijo anteriormente, el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores que deben estar ligados a metas con su respectiva fecha (tiempo de ejecución) y a planes de acción (iniciativas) que permiten alinear el comportamiento de los empleados y la estrategia organizacional.

### **2.10.1 Indicadores**

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. En la categoría del cuadro de mando integral se consideran dos tipos de indicadores. Por un lado, se identifican los indicadores de actuación los cuales miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo, por otro lado, se identifican los indicadores de resultados que son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos. Comúnmente los indicadores en las perspectivas financiera y de clientes son de resultados y en la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tienden a ser de actuación (Frances, 2006).

Es por esto, que a la hora de confeccionar y analizar un cuadro de mando integral se pueden identificar una infinidad de indicadores, los cuales están sujetos a cada perspectiva establecida en el mapa estratégico (Niven, 2003). Desde la perspectiva financiera, se requieren indicadores de resultados financieros como, por ejemplo, el Valor Económico Agregado (EVA), Ingresos, ROA, ROE, etc. Desde el punto de vista de clientes, comúnmente en la mayoría de las organizaciones se utilizan indicadores que tienen que ver con la cuota de mercado, retención o fidelización de clientes, satisfacción de clientes, adquisición de nuevos clientes. Por su parte, desde la perspectiva de procesos internos, actualmente las organizaciones suelen aplicar indicadores relacionados con la calidad, rendimiento, producción, tiempos de ciclo o espera y reducción de costos en sus procesos. Finalmente, desde la perspectiva de recursos y aprendizaje, se consideran generalmente indicadores que están asociados a la cultura organizacional, los

sistemas tecnológicos, la infraestructura, las alianzas estratégicas y las competencias o conocimientos que poseen los empleados en una organización (Kaplan y Norton, 1993)

### **2.10.2 Metas**

En un cuadro de mando integral las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel del logro de los objetivos estratégicos. Las metas son resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado y deben especificar con claridad la cantidad, unidad de medida y fecha (tiempo de consecución) (Frances, 2006).

### **2.10.3 Iniciativas Estratégicas**

Las iniciativas estratégicas representan específicamente cómo será ejecutada la estrategia. Estas consideran los grupos de proyectos y programas que permitirán ser la guía o el camino de la implementación exitosa de la estrategia, cabe recalcar que estos programas no están considerados en las actividades operacionales diarias de una organización (Kaplan y Norton, 2008). En definitiva, una iniciativa estratégica se refiere a un conjunto de proyectos similares cuyas actividades tienen un inicio y un fin, y que son diseñadas para alcanzar la meta de un objetivo estratégico. Idealmente se financian por medio de “Stratex”, el cual es considerado como un rubro del presupuesto destinado específicamente para invertir en proyectos estratégicos.

## **2.11 StratEx**

Los directivos en una organización deben autorizar los recursos necesarios para las diversas carteras (iniciativas); para esto se utilizan los gastos estratégicos (StratEx) a los fondos designados. La asignación de fondos a StratEx es similar al proceso de presupuestación para investigación y desarrollo. Ambas categorías representan los gastos en acciones a corto plazo de las que se espera un rendimiento a mediano o largo plazo, y ambas son independientes de los gastos operativos y de capital (OpEx y CapEx, descritos en la siguiente fase) que soportan las operaciones actuales (Kaplan y Norton, 2008).

## **III. Tercera Etapa: Alinear a la Organización**

Esta etapa tiene como objetivo alinear la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades de negocio y de soporte. Esta etapa se enfoca directamente en los empleados, los cuales deben entender completamente la estrategia para mejorar procesos y ejecutar proyectos, programas e iniciativas. Por lo tanto, el alineamiento organizacional es un proceso que permite: “vincular el desempeño de las diversas unidades y departamentos hacia la ejecución de la estrategia organizacional, llegando en este proceso hasta el nivel del empleado, de forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles trabajen,

tomen decisiones y actuen para lograr la visión, objetivos y metas de la organización” (Kovacevic y Reynoso, 2010).

## **2.12 Proceso de Cascada**

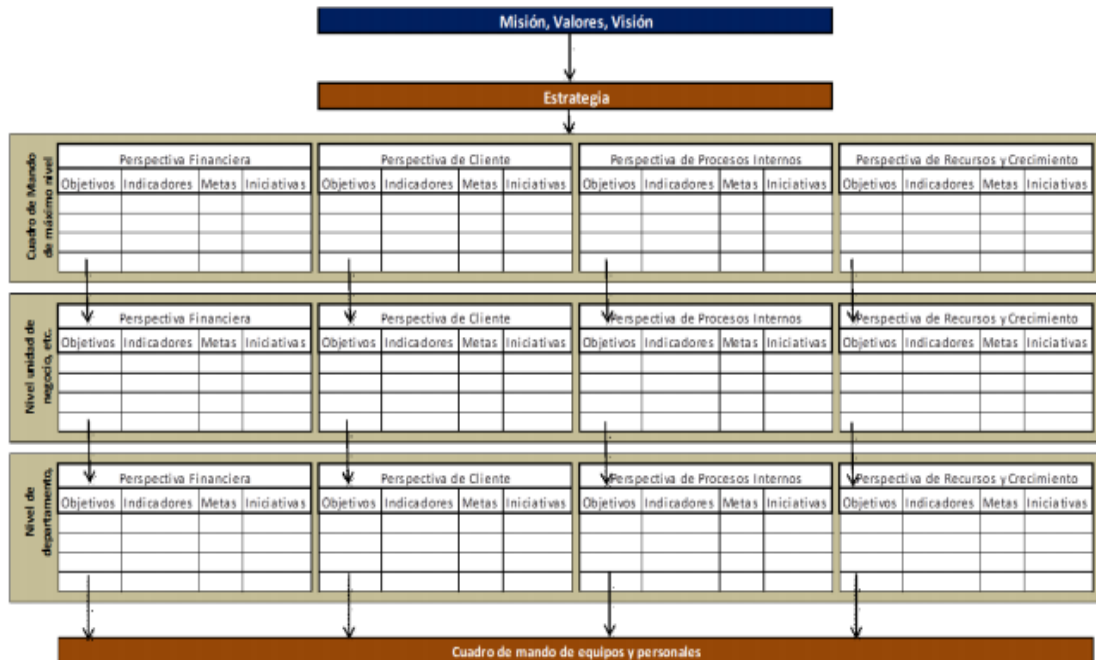
Si bien es fundamental que las organizaciones diseñen un Cuadro de Mando Integral a nivel corporativo que describe con coherencia la estrategia, es importante que su definición como implementación sea conocida y entendida por todos los integrantes de la organización, sin embargo, en algunas ocasiones puede que la estrategia sea conocida y comprendida, pero no es implementada correctamente. Por lo tanto, se requiere de algunas herramientas que nos permitan alinear a los diferentes niveles dentro de la organización para que así conozcan cuáles son sus tareas y cómo estas serán medidas o monitoreadas para su cumplimiento.

Para dicha alineación, Niven (2003), plantea la “aplicación en cascada”, que se refiere al: “proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros de mando están en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.”

A continuación, en la figura 8 se presenta gráficamente el proceso de aplicación de Cascada.



**Figura 8: Proceso de Cascada**



**Fuente:** Niven, El Cuadro de Mando Integral paso a paso (2003)

Para que un cuadro de mando integral se pueda aplicar en forma de cascada, todos los integrantes de la organización deben entender la estrategia, y participar activamente en todos los procesos críticos que están relacionados con el cumplimiento de los objetivos e indicadores. Cada una de las unidades en una organización debe revisar constantemente el cuadro de mando corporativo y analizar en que puede contribuir o ayudar la unidad para que la organización alcance con sus objetivos planteados.

Además Kaplan y Norton (2008) señalan que debe existir una separación entre las unidades de negocio y de soporte, estas deben integrarse correctamente para la adecuada ejecución de la estrategia. Consideran que es importante tomar en cuenta a los empleados en este proceso de alineamiento, debido a que estos realizan actividades operativas y se espera que manetengan un comportamiento alineado con la misión y visión de la organización.

En fin, el alineamiento organizacional es una problemática que abarca una serie de componentes que deben ser considerados como por ejemplo los incentivos de los empleados, su desempeño, sus competencias, habilidades etc., que deben estar ligados directamente con los intereses de los empleados.

### 2.13 Esquema de Incentivos

Los sistemas de incentivos son mecanismos adaptados a las empresas y sus colaboradores para corregir, alinear y evaluar sus actuaciones, premiando o sancionando el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas (Gibbons, 1998). Los incentivos son más que una retribución monetaria por una actividad realizada; pueden ser considerados como una herramienta para motivar a los empleados mediante la asignación de funciones y responsabilidades. (Kowtha y Leng, 1999).

Rosanas (2006) por su parte divide los incentivos en dos grupos, incentivos financieros y no financieros.

Los incentivos financieros son aquellos que se entregan por medio de pagos, bonificaciones y sistemas de reparto, con el fin de promover el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización en un periodo de tiempo. Es importante mencionar que el “salario” no es un factor motivacional, ya que puede ser gratificante a largo plazo, pero no ayuda a mejorar el rendimiento en el puesto de trabajo del empleado, en otras palabras, el pago mayor otorgado por una actividad con respecto al que se fija normalmente es una forma de incentivo. (Holmstrom y Milgrom, 1991).

No obstante, no solo los aspectos monetarios influyen en la motivación de los trabajadores, es por esto que se ha dado gran importancia a los incentivos no financieros en las organizaciones que en su mayoría son retribuidos con viajes, asensos, mejoras en la calidad del trabajo, etc. (Gorbaneff, Torres, y Cardona, 2009).

Es importante mencionar que el hecho de crear esquemas de incentivos en una organización tiene ventajas claras como influir en las voluntades de los empleados con respecto a las metas de la organización, también ayudan a modelar la cultura organizacional dependiendo de a donde apuntan estos incentivos, pero también tiene costos y un compromiso de tiempo. (Kaplan y Norton, 2008). Es por esto que la asignación de las recompensas basadas en los resultados del desempeño de los miembros de una organización debería ser:

- i) Individual
- ii) Por área, departamento o Unidad
- iii) Organizacional

Es así como las organizaciones se encargan de construir y elaborar los esquemas de incentivos con el fin de: i) asegurar un comportamiento apropiado de los empleados de una organización, ii) crear y supervisar

las condiciones que incentiven a los empleados a trabajar por el beneficio de la empresa, y iii) facilitar la coordinación de las tareas productivas.

#### **IV. Cuarta etapa: Planificar las Operaciones**

Uno de los elementos clave del modelo de ciclo cerrado es la relación directa entre la estrategia con las operaciones diarias. Las organizaciones deben alinear actividades de mejora de los procesos con las prioridades estratégicas. Por lo tanto, la asignación de recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico. Es por esto que en esta etapa es fundamental garantizar que la capacidad de los recursos, los planes operacionales y los presupuestos reflejen los rumbos y las necesidades de la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

#### **V. Quinta Etapa: Controlar y Aprender**

Luego de definir, planificar y relacionar la estrategia con las operaciones diarias, es fundamental que las organizaciones controlen los resultados y el desempeño, a través de reuniones separadas sobre la revisión de las operaciones y revisión de la estrategia. (Kaplan y Norton, 2008)

##### *Reuniones de revisión de las operaciones*

En estas reuniones se revisa el desempeño a corto plazo para responder a problemas y solucionarlos de inmediato por ejemplo quejas de clientes importantes, entregas tardías, defectos de producción entre otros. En general estas reuniones son de carácter funcional o departamental en donde los empleados tienen mayor participación usando sus conocimientos y experiencia con el fin de resolver problemas diarios.

##### *Reuniones de revisión de la estrategia*

En este tipo de reuniones participan mayormente los líderes, en donde analizan si la ejecución de la estrategia es la adecuada, se identifican posibles problemas de implementación, en caso de que existan estos problemas, se recomienda acciones inmediatas para solucionarlos. Generalmente, se discuten temas relacionados con los indicadores e iniciativas de cada objetivo estratégico implementados en el cuadro de mando integral.

## **VI. Sexta Etapa: Probar y Adaptar**

En esta última etapa del modelo de gestión de ciclo cerrado se realizan reuniones frecuentes sobre la revisión de la estrategia y las operaciones. El objetivo principal es cuestionar y desafiar la estrategia y si es necesario hay que adaptarla. Se analiza el desempeño de la estrategia considerando los cambios que se puedan generar en el entorno externo (macroentorno y microentorno), en caso de no obtener resultados positivos, las organizaciones deben analizar y modificar la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

## **CAPITULO III: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y DESPLIEGUE EN CASCADA EN IMPORDENIM.**

En el presente capítulo se diseñará un cuadro de mando integral y el despliegue estratégico a través de cascada en la empresa Impordenim. Para su aplicación se tendrán en cuenta las premisas teóricas abordadas en el capítulo anterior. Antes de aplicar estas herramientas, se contextualiza la realidad de la organización.

### **3.1 Descripción de la empresa**

Impordenim es una empresa familiar que inició sus operaciones hace más de veinte y cuatro años. La empresa nació inicialmente bajo el nombre de Tinturexa & Impordeim, después de varios años el nombre cambió solo como Impordenim. Fue constituida como compañía limitada el 13 de octubre del 2003 en la ciudad Quito- Ecuador teniendo como fundadores a Mateo Carrillo en calidad de Gerente General y a su esposa Rita Viteri como Presidente Ejecutiva.

El negocio principal de la empresa empezó por la importación de tela índigo (denim), distribución y comercialización a pequeñas y medianas empresas confeccionistas de prendas de vestir en la ciudad de Pelileo, conocida hoy en día como la ciudad Azul debido al color del Denim principalmente.

La tela era importada en un comienzo desde el Perú, siendo Textil Nuevo Mundo el principal proveedor de la compañía. Con el paso del tiempo, la empresa decidió ampliar en variedad y calidad las telas, desarrollando alianzas estratégicas con proveedores de Colombia, Brasil, Perú, Panamá, Venezuela, China e India.

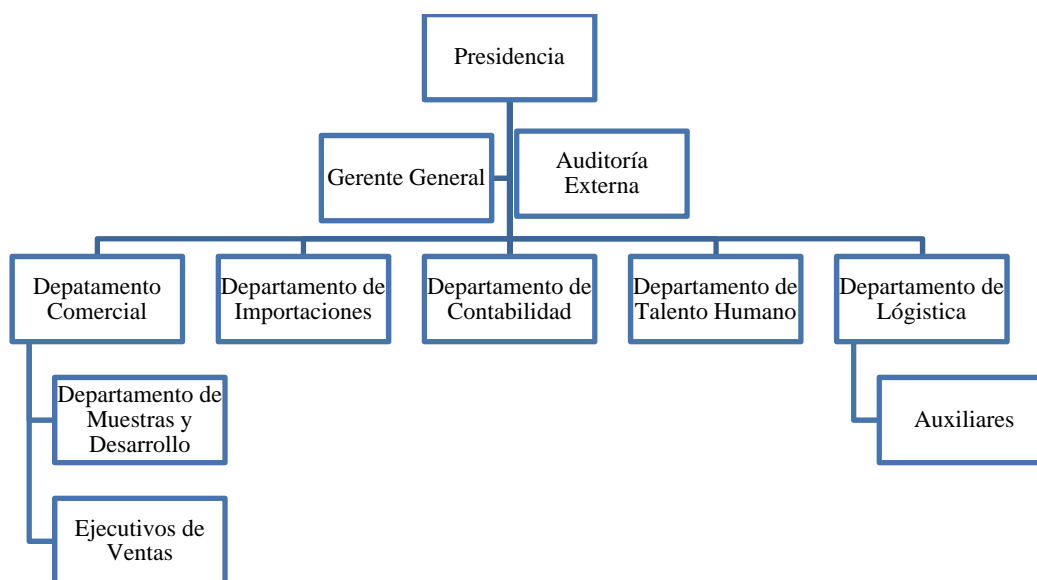
Impordenim ha tenido un crecimiento sostenido en la última década, incluyendo nuevos tipos de telas en su oferta, tales como: driles, punto y telas de uso industrial. Al mismo tiempo, la compañía ha ampliado la cobertura de sus operaciones, vendiendo sus productos en Cuenca, Imbabura y Guayaquil, además de las operaciones que mantiene en Pelileo. Las telas se venden a distribuidores y empresas que confeccionan principalmente shorts, camisas y jeans. En la actualidad, Impordenim es considerada la segunda mejor empresa en la industria textil en el Ecuador.

Hoy por hoy Impordenim se mantiene como principal distribuidor de tela índigo (jean) en el país. El 55% de la materia prima se comercializa en Pelileo, el 10% en Quito, el 30% en Cuenca y el 5% en Guayaquil.

Actualmente la empresa está conformada por más de 70 empleados entre directivos, personal administrativo, vendedores, personal de bodega y despacho.

A continuación, en la figura 9 se presenta el organigrama que contempla las áreas funcionales de la organización.

**Figura 9: Organigrama Impordenim**



**Fuente:** Elaboración propia  
Obtenido de Impordenim (2016)

El rápido crecimiento ha generado algunas dificultades de gestión para Impordenim. Se ha detectado falta de alineación entre las unidades de negocio que se traduce en clientes y trabajadores insatisfechos. Por esta razón, se pretende desarrollar y diseñar un cuadro de mando integral y su respectivo despliegue en cascada en la empresa. A continuación, se analizará y se diseñarán las tres primeras etapas del modelo del ciclo cerrado propuesto por Kaplan y Norton (2008).

### **I. Primera Etapa: Desarrollar la Estrategia de Impordenim**

La primera etapa del sistema de gestión corresponde al desarrollo de la estrategia, donde se busca contestar a las siguientes preguntas ¿De qué negocio participamos y por qué?, ¿Cuáles son los puntos claves? y ¿Cómo podemos competir mejor?. Para dar respuesta a estas preguntas se analizará la misión, visión y valores. Posteriormente, se desarrollará un análisis interno y externo de la organización, con el objetivo de identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Finalmente, se

formulará la estrategia y se desarrollará una propuesta de valor que entregue sustentabilidad y rentabilidad a Impordenim.

### **3.2 Declaraciones Estratégicas**

Para formular la estrategia y desarrollar la propuesta de valor adecuada de Impordenim, es necesario definir un marco referencial que permita a la organización desarrollar todas sus actividades con el fin de cumplir con los objetivos establecidos. Las declaraciones estratégicas son una herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización. El inicio de un proceso de planificación estratégica requiere como primer paso, el establecimiento de los propósitos fundamentales de la organización como son la misión, visión y valores.

A continuación, se procederá a realizar el análisis de la misión de Impordenim, cabe mencionar, que la empresa no cuenta con las definiciones de visión y valores, por lo que, se realizará una propuesta de las mismas considerando que estos tres elementos son esenciales y fundamentales para el desarrollo de la estrategia.

#### **3.2.1 Misión**

Es necesario conocer cuál es el motivo, propósito, fin o razón de ser de Impordenim, es por esto que se analizará si la misión planteada por Impordenim es adecuada, caso contrario se realizará una propuesta.

La organización declara su misión como:

*“Somos una de las principales empresas proveedores de materia prima para la confección de jeans, cuyos esfuerzos están orientados a la satisfacción constante de la demanda de nuestros clientes, proporcionando calidad y bajos precios de manera responsable y eficiente en cada una de nuestras acciones”*

#### **Análisis Crítico a la Misión**

Para realizar un análisis de la misión se debe responder una serie de preguntas que permitan identificar el propósito y la razón de ser de Impordenim.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), la misión es un texto breve que define la razón de ser de la compañía y debe responder las siguientes preguntas:

**¿Qué es lo que hacemos?**

*“...Somos una de las principales empresas proveedores de materia prima para la confección de jeans...”*

**¿Para quién lo hacemos?**

“...nuestros clientes...”

**¿Dónde lo hacemos?**

No se encuentra definido en la misión

**¿Cómo lo hacemos?**

“...proporcionando calidad y bajos precios de manera responsable y eficiente en cada una de nuestras acciones...”

**Conclusión de Análisis**

Frente a lo expuesto, la misión establecida por Impordenim, no cumple en su totalidad las preguntas a las que debe responder una misión. Se puede observar que la actual misión incluye conceptos que se consideran atributos de la propuesta de valor la empresa ofrece a sus clientes, en este caso *bajos precios* y *calidad*. Por otro lado, es importante señalar que la palabra *calidad* abarca muchas dimensiones, y se debe especificar el sentido de calidad para la empresa y así facilitar el entendimiento por parte de los clientes y empleados de la organización.

Adicionalmente, en la misión no se hace referencia a elementos de importancia como el marco geográfico de actuación y el segmento de clientes objetivo.

Considerando los aspectos mencionados y dando cumplimiento a las preguntas señaladas anteriormente, se propone definir la misión de Impordenim como:

**Misión**

*“Proveer materia prima para la confección de prendas de vestir a pequeñas y medianas empresas de todo el Ecuador, ofreciendo un servicio de excelencia en cada uno de nuestros procesos.”*

De acuerdo con esta definición, la misión para Impordenim responde a las preguntas que fueron expuestas anteriormente, es decir:

“Proveer materia prima para la confección de prendas de vestir a pequeñas y medianas empresas de todo el Ecuador, ofreciendo un servicio de excelencia en cada uno de nuestros procesos.”

¿Qué?      ¿Para quién?      ¿Dónde?      ¿Cómo?



La misión para Impordenim, es la base fundamental para formular una propuesta de valor atractiva y al mismo tiempo identificar la estrategia adecuada, pues constituye el punto de partida para desarrollar la visión de la empresa.

### 3.2.2 Visión

La visión declara cuál es el objetivo más relevante que se desea lograr en un periodo de tiempo en una organización, además la visión permite y facilita el cumplimiento de la misión. En la empresa Impordenim no existe una visión declarada explícitamente, aunque, en entrevistas no estructuradas, los altos directivos manifiestan un grupo de ideas a largo plazo de lo que consideran el futuro al que quieren llegar como entidad.

Por ello y considerando la visión no declarada formalmente se plantea una definición que responde a las siguientes dimensiones: Posicionamiento, Ámbito geográfico y Alcance sectorial.

#### Visión

*“Ser al 2022, la empresa textil líder en ventas a nivel nacional, con un alto reconocimiento en el mercado local por a su contribución en el crecimiento de pequeños y medianos empresarios para el desarrollo de nuestro país”*

De acuerdo con esta definición, la Visión para Impordenim responde a las dimensiones que fueron expuestas anteriormente, es decir:

Ser al 2022, la empresa líder en ventas a nivel nacional, con un alto reconocimiento en el mercado local por a su contribución en el crecimiento de pequeños y medianos empresarios para el desarrollo de nuestra comunidad y país.

**Posicionamiento**

**Alcance sectorial**

**Ámbito geográfico**

Como guías de apoyo al cumplimiento de la visión definida, se describen los valores que guían el comportamiento y actuación de cada uno de los trabajadores y directivos de Impordenim. Por lo que la propuesta se apoya en la declaración de valores que se presenta a continuación. Estos valores respaldan el cumplimiento de la visión, misión de una manera coherente y práctica.

### **3.2.3 Valores**

Los valores centrales de Impordenim están regidos por la cultura que está inmersa en la organización, estos permiten orientar el comportamiento de los trabajadores y los directivos, favoreciendo un clima de satisfacción laboral que contribuye el cumplimiento de la misión de la organización. Estos valores se definen a partir de la cultura inculcada por la máxima dirección de la empresa, desde sus fundadores, y se ajustan a partir de la nueva realidad de la organización, considerando el criterio de los directivos actuales y de consultas realizadas a los trabajadores.

- **Compromiso**

Se establece la disposición necesaria en todo momento por parte de los trabajadores de Impordenim, a modo de entregar un buen servicio a los clientes y a la comunidad.

Guías para la acción:

Es importante responder a todos los requerimientos y necesidades de los clientes por parte de todos los miembros de la organización, en todo momento que sea necesario. Los miembros de la organización deben estar comprometidos y dar el máximo esfuerzo para realizar sus labores diarias y poner énfasis en el cumplimiento de los objetivos cada vez que la organización lo demande.

- **Trabajo en equipo**

Es importante la colaboración de todos los integrantes de Impordenim, donde cada individuo realiza gran parte de sus labores para alcanzar objetivos establecidos por parte de la organización.

Guías para la acción:

Colaborar y compartir conocimientos, experiencias con todos los miembros en la organización. Cada uno de los trabajadores debe estar consciente de las funciones laborales que realizan los demás compañeros, de manera que, si alguno solicita ayuda, se facilitará la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, el trabajo de cada uno es trabajo de todos.

- **Responsabilidad**

La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones y deberes para con los clientes y colaboradores de Impordenim. Responsabilidad implica el claro conocimiento del compromiso que envuelve cumplir con las obligaciones contraídas.

### Guías para la acción:

Los miembros de la organización deben estar conscientes de su desempeño a partir de los resultados que se puedan generar, se debe asumir la responsabilidad en el trabajo, de manera de aceptar errores o éxitos alcanzados. Por otro lado, cada miembro de la organización tiene la responsabilidad de atender a las necesidades de los clientes, en cada momento que este lo requiera. La responsabilidad comprende que los trabajadores deben tener un trato de excelencia con los clientes, por ejemplo, mantener el respeto en toda circunstancia o situación que se presente.

Las definiciones analizadas anteriormente son la base fundamental para la formulación estratégica, sin embargo, no garantizan en su totalidad el éxito para alcanzar los objetivos organizacionales. Para esto, es importante realizar el correspondiente análisis estratégico en Impordenim, el cual entregará información esencial acerca del camino y la táctica que tomará la empresa para competir en el mercado.

### **3.3 Análisis Estratégico**

Una vez evaluadas la misión, la visión y los valores en Impordenim, es relevante realizar el análisis estratégico, el cual está compuesto por el análisis externo y el análisis interno. El análisis externo evalúa el impacto en el desempeño de la empresa sobre factores que tienen que ver con temas políticos, económicos, sociales y las características de la industria en la que compite una organización. Por otro lado, el análisis interno se enfoca en el estado actual de los recursos que una empresa posee, y como los procesos críticos generan o no valor para los clientes.

Los resultados de estos análisis permitirán formular de manera más asertiva la estrategia y definir una propuesta de valor atractiva para la empresa. Para realizar dichos análisis, se utilizarán la técnica PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter que permitirán identificar las oportunidades/amenazas (análisis externo). Además, se realizará el análisis de los recursos de acuerdo con la teoría de Barney (1991), y el análisis de las capacidades a través de la cadena de valor que permitirán identificar las fortalezas y debilidades (análisis interno) de la empresa.

#### **3.3.1 Análisis Externo**

El análisis externo se refiere a la identificación de los factores exógenos, que van más allá de la organización, los cuales causan impacto y no pueden ser manejados ni controlados. Existen ciertos factores externos que pueden beneficiar o perjudicar a una empresa, ya sea a nivel nacional o internacional (macroentorno) que tienen relación con aspectos políticos, económicos, sociales entre

otros; o a su vez a nivel sectorial (microentorno) que se refieren a aspectos referentes a la industria en la que compete una organización.

### **3.3.1.1 Análisis del Macroentorno**

Existen oportunidades y amenazas que provienen del entorno más apartado de la empresa o macroentorno que está compuesto por distintos factores que influyen indirectamente en el desarrollo de las actividades de Impordenim. Para esto, se deben evaluar ciertas dimensiones: el ambiente nacional o del país, y el más amplio, el socioeconómico o macro ambiente. Para analizar el posible impacto de estos factores se utilizará la herramienta PESTEL.

#### **3.3.1.1.1 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica, el cual permite definir el contexto de una organización e identificar oportunidades y amenazas a través de factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. A continuación, se analiza cómo influye cada componente en la empresa Impordenim.

- **Análisis Político**

Un clima de alta incertidumbre en la política ecuatoriana se está viviendo en este último tiempo. Si bien la victoria en segunda vuelta de Lenin Moreno en las pasadas elecciones presidenciales parecía asegurar la continuidad del proyecto político Revolución Ciudadana del ex mandatario Rafael Correa (Mundo, 2017). Sin embargo, al poco tiempo se evidenciaron profundas diferencias al interior del conglomerado oficialista Alianza PAÍS, con declaraciones cruzadas de corrupción entre Moreno y el vicepresidente electo Jorge Glas, que terminó siendo postergado de sus funciones (España, 2017).

Días antes del 28 de julio, Lenin Moreno, se dirigió a todo Ecuador a través de cadena nacional para dar cuenta de, en sus palabras, un déficit fiscal “inmanejable” para el país, (El Universo, 2017) asegurando además haber heredado endeudamiento y un “grave escenario económico” de la administración anterior (Zibell, 2017).

En aquella ocasión, Moreno presentó al país un informe elaborado por su equipo económico, donde determinó una deuda pública histórica del país de 41.893 millones de dólares, además de pasivos del Estado, como operaciones de corto plazo, pasivos de empresas petroleras y ventas anticipadas de hidrocarburos por cerca de 8.000 millones de dólares aproximadamente. Asimismo, anunció

contingentes “que hoy no son deuda, pero que podrían transformarse en obligaciones de pago”, por 4.367 millones de dólares ( Agencia EFE, 2017). No obstante, en el mismo discurso garantizó los derechos de los afiliados y jubilados, además de asegurar que promoverá el ingreso de dólares a la economía nacional, que fomentará la inversión privada, dinamizará el sector de la construcción, impulsará los medios digitales de pago en coordinación con el sistema financiero nacional y coordinará un plan de austeridad y priorización del gasto público.

Durante su campaña, Lenin Moreno prometió más subsidios para las personas más desposeídas del país, programas de construcción de viviendas que ayudarían a crear millones de empleos y más crédito para los trabajadores rurales (British Broadcasting Corporation, 2017). En una entrevista con CNN en español en abril, el por entonces electo Lenin Moreno afirmó que espera un crecimiento del 1,2% y que no hará ningún reajuste. Asimismo, anunció que para hacerle frente al mal desempeño económico de los últimos dos años que se explica, en gran medida, por la drástica baja en el precio del petróleo, renegociará la deuda externa por créditos más económicos y con mejores condiciones (CNN en Español, 2017).

Sin embargo, la declaración del déficit fiscal pone en entredicho la realización de estas políticas. Moreno expondrá en septiembre su proforma presupuestaria para el 2018, donde se espera que dé relevantes declaraciones en materia económica. Este escenario de incertidumbre política no es favorable para Impordenim, puesto que podrían anunciarse drásticas medidas económicas que podrían afectar a toda la industria.

Con este clima de inestabilidad surgen interrogantes por la continuidad de la denominada Política Industrial, comprendida en el periodo 2016-2025 y que tiene como objetivo fomentar el desarrollo nacional mediante políticas públicas y programas que incrementen los niveles de calidad, productividad, competitividad en el país. Se busca con ella dinamizar de forma sostenida la inversión, el comercio externo e interno, además de apoyar e incentivar el empleo y las condiciones de vida de la población (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016). Se previó que generaría 251 mil nuevos empleos -con una inversión de 13.600 millones de dólares-, que aportaría a una balanza comercial positiva de 1.200 millones de dólares y que incrementaría cerca de 10 puntos porcentuales en el Producto Interno Bruto (PIB) (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2015)

Esta Política busca diversidad a la estructura productiva de Ecuador y salir de un esquema agrícola y de otros productos tradicionales hacia actividades económicas modernas y de mayor valor agregado, cuenta

entre sus ejes con una sustitución estratégica de importaciones, a través de “políticas que buscan expandir y profundizar sectores específicos, aplicando protección comercial e incentivos fiscales y financieros adecuados” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016). En el documento original se destaca también que esta política reducirá la vulnerabilidad externa, puesto que las industrias son menos propensas a shocks externos y fluctuaciones. “Economías dependientes de bienes primarios son vulnerables a precios, la volatilidad asociada a esa dependencia compromete la inversión y el crecimiento de largo plazo”, se asegura en el texto (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016). Por otro lado, aumentaría la productividad y mejoraría los salarios, ya que “la actividad industrial es de alta productividad, y permite la generación de empleo de calidad, lo cual se refleja en salarios promedios más elevados en relación con otros sectores”.

Por lo tanto, esta política impacta significativamente en la industria textil, y sobre todo a los empresarios y confeccionistas en todo el país. Para Impordenim resulta en una ventaja que se lleven a cabo estas reformas, puesto que la apertura de mercados le brinda a la organización la facilidad de obtener diferentes tipos de telas (materias primas) de otros territorios. De esta manera, la oportunidad para la empresa es la de disponer de una gran diversidad de telas para ofrecer a todos sus clientes.

Una de las medidas que tomó el gobierno anterior en Ecuador, fue la implementación de la política de salvaguardias, con el fin de regular las importaciones y equilibrar la balanza comercial. No obstante, en mayo de este año, a pocos días de asumir Lenín Moreno, el nuevo ministro de Comercio Exterior, Pablo Campana, tomó como medida inicial la eliminación de aranceles desde el 1 de junio lo que afecta directamente en la posibilidad de compra de algunos bienes importados, como teléfonos comunes, prendas de vestir, preparaciones alimenticias, refrigeradores, congeladores, televisores, entre otros. No obstante, expertos señalan que la tendencia al alza en el consumo de bienes importados podría generar una disminución de la adquisición de productos sustitutos de producción nacional, que terminaría siendo en gran parte afectada. (El Universo, 2017).

Los empresarios textiles en la actualidad han logrado subsistir gracias a la política de salvaguardias implementada anteriormente, ya que los productos extranjeros tuvieron precios muy por encima de la oferta local. Sin embargo, la eliminación de salvaguardias por el presente gobierno resulta perjudicial para Impordenim, ya que adquirir e importar prendas de vestir o producto terminado directo a un menor costo, generará un menor consumo del producto que Impordenim ofrece en el mercado, esto se traduce en la disminución de ventas a sus clientes, provocando una baja producción de prendas de vestir elaboradas por los confeccionistas hacia los consumidores finales.

Por otro lado, además de las políticas establecidas anteriormente, no existen los controles pertinentes en las fronteras del país para evitar el contrabando. Este negocio fue alentado históricamente por la ineficiencia y corrupción existente en las Aduana del país, y por la falta de una vigilancia exhaustiva en los mercados.

Según un estudio realizado por la AITE (2010), se estimaba que el contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, considerando defraudación aduanera y productos introducidos ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia. Otras modalidades utilizadas con frecuencia son la falsa clasificación arancelaria y de origen, y el ingreso de productos como equipaje de viajero ya sea por aeropuertos internacionales o por las mismas fronteras. Esto se debe directamente a que no existen los controles pertinentes en las fronteras del país para evitar el contrabando. (Asociación de Industriales textiles en Ecuador, 2017)

El contrabando textil perjudica a Impordenim, ya que reduce su capacidad de competir en el mercado, frente a productos que evaden impuestos en aduanas y pueden comercializarse con facilidad en el mercado. Esto genera que los clientes de Impordenim puedan conseguir el producto o materia prima a un menor precio al que ofrece la empresa.

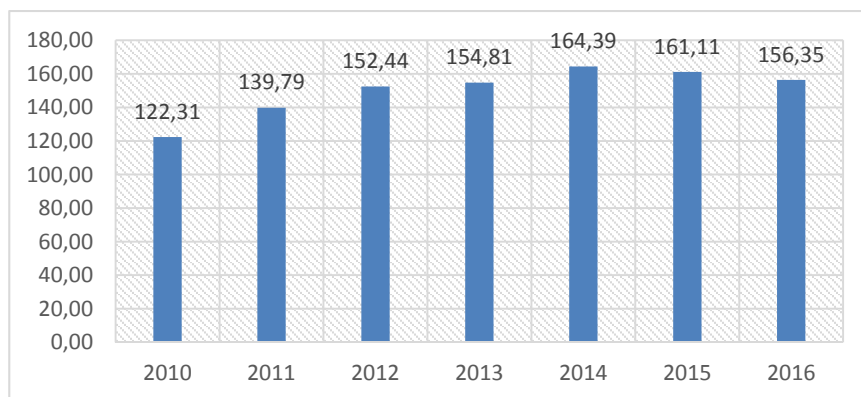
- **Análisis Económico**

La economía ecuatoriana obtiene sus recursos principalmente de la exportación del petróleo, por ende, el nivel de prosperidad, estabilidad y bienestar de la economía depende fundamentalmente de la variación de su precio en el mercado. En los últimos años, Ecuador ha enfrentado algunas situaciones que han sido claves en el desarrollo económico del país. En el año 2000 fue implementada la dolarización, debido a la depreciación incontrolable del sucre (moneda anterior) y la elevada inflación que impactaba y afectaba a la economía del país. Otro aspecto a considerar en la historia es el colapso del precio del petróleo iniciado en junio de 2014 y la apreciación del dólar, teniendo como consecuencias que el país deje de percibir mayores ingresos y, por ende, se encuentre en una inestabilidad económica.

Los ingresos petroleros para Ecuador en el año 2014 fueron de 11.691, un poco menos que los 11.900 que se obtuvieron un año antes, reflejando una reducción de 209 millones de dólares cuando el precio del barril del crudo se cotizaba por más de \$40 por barril (Banco Central del Ecuador, 2015).

Es así como se puede evidenciar en la figura 10, que expone la evolución y la tendencia económica del país a través de los años, que la tendencia económica disminuyó en el año 2016. Según el Banco Central del Ecuador, la economía ecuatoriana decreció en 3% durante el primer trimestre comparado con el mismo periodo del año 2015, y sostiene que las razones de dicho impacto se originan en la caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar y el terremoto del 16 de abril del año pasado (El Universo, 2016).

**Figura 10: Índice de Actividad Económica en Ecuador (Tendencia)**



**Fuente:** Elaboración propia

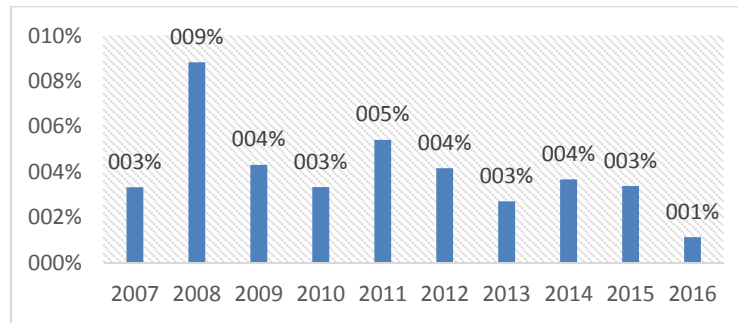
Obtenido de: Reporte IDEAC anual del Banco Central del Ecuador (2016)

La inestabilidad económica que presenta el país en la actualidad impacta negativamente en el sector manufacturero, generando un aumento en la tasa de desempleo. Para Impordenim de la misma forma resulta perjudicial, ya que los efectos del desempleo causan que el poder de comprar prendas de vestir por parte de los clientes finales sea más limitado.

La inflación es un factor crucial para determinar la estabilidad de la economía del país. En la figura 11 se muestra la evolución y la tendencia anual de la inflación en Ecuador. Se puede observar que se registró una inflación anual de 1,12% en el 2016 frente al 3,38% del 2015. Por otro lado, las perspectivas para el año 2017 indican que los niveles de inflación estarán por debajo del 1%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos 2017.



**Figura 11: Inflación anual en Ecuador**



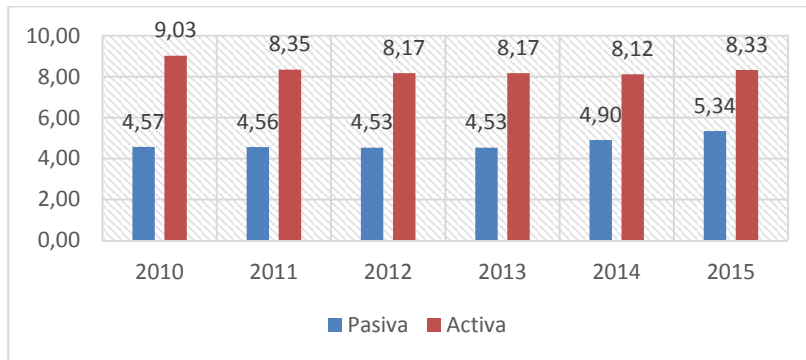
**Fuente:** Elaboración propia

Obtenido de: Reporte Inflación Dic-2016 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador (INEC, 2016)

Sin embargo, una inflación baja resulta muy peligrosa, debido a que se puede causar deflación, esto se produce cuando la oferta de bienes y servicios es superior a la demanda. En este sentido, Impordenim se vería en la necesidad de reducir los precios de sus productos a costo para poder aumentar las ventas y así no verse obligada a acumular inventario, pero con el riesgo de obtener una utilidad o margen no deseado.

Las tasas de interés se utilizan comúnmente para frenar la inflación y mantener estabilidad económica en el país. Las tasas de interés son el precio del dinero en el mercado financiero: cuando hay más dinero las tasas bajan y cuando hay escasez las tasas suben. Existen dos tipos de tasas de interés: *la tasa pasiva*, que es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; y, *la tasa activa*, que es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa activa es que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación (Banco Central del Ecuador, 2017). A continuación, la figura 12 presenta la evolución de las distintas tasas explicadas anteriormente. La tasa de interés pasiva en el último año supone un aumento según se observa en el gráfico. Por otro lado, la tasa de interés activa indica un leve crecimiento en los dos últimos años.

**Figura 12: Tasas de Interés Pasiva y Activa en Ecuador**



**Fuente:** Elaboración propia

Obtenido del Índice del Boletín Anuario N° 39 del Banco Central del Ecuador (2016)

Resulta perjudicial para Impordenim, que las tasas de interés aumenten, ya que contarán con menos opciones de crédito, debido a la escasez de dinero, trayendo también consigo una menor adquisición de bienes y servicios. Por otro lado, se podría generar un aumento de la morosidad del pago del producto por parte de los clientes de Impordenim debido a la dificultad para acceder a créditos bancarios.

Adicionalmente, el PIB es uno de los indicadores que brinda mayor información esencial para el análisis económico del país, pues permite conocer cómo se reparte entre la población la riqueza generada en el país cada año. A continuación, en la tabla 1 se presentan los datos del PIB en miles en dólares y en la figura 13 se muestra la evolución que ha tenido el PIB de Ecuador en los últimos años. Como se puede observar, el país registró una caída en el crecimiento del PIB en el año 2016 en comparación con el año anterior. En palabras del ex ministro de Finanzas, Fausto Ortiz, este decrecimiento ha sido el peor registrado desde que el país entró en la dolarización y que desde el 2001 no se había reportado una cifra tan baja de crecimiento (El Universo, 2017).

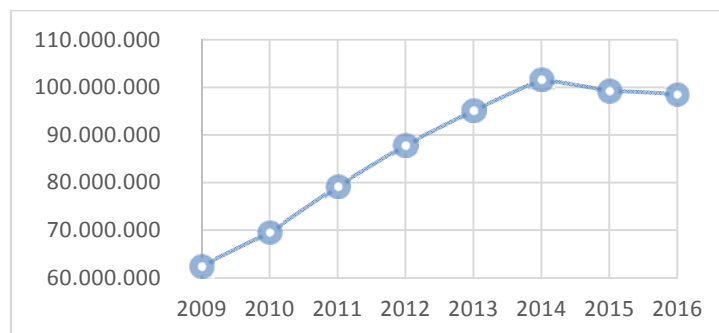
**Tabla 1: Producto Interno Bruto Nacional de Ecuador (en miles de dólares)**

AÑO	PIB
2009	62.519.686
2010	69.555.367
2011	79.276.664
2012	87.924.544
2013	95.129.659
2014	101.726.331
2015	99.290.381
2016	98.613.972

**Fuente:** Elaboración propia

Obtenido del Índice del Boletín Anuario N° 39 del Banco Central del Ecuador (2016)

**Figura 13: Evolución Producto Interno Bruto de Ecuador**



**Fuente:** Elaboración propia

Obtenido del Índice del Boletín Anuario N° 39 del Banco Central del Ecuador (2016)

El crecimiento del PIB es crucial para la economía del país, ya que un aumento del mismo refleja un aumento de la actividad económica. En este caso, la disminución del PIB produce estancamiento económico, además de una menor producción e ingresos para las personas y empresas. Para Impordenim, resulta una desventaja el decrecimiento de este indicador económico, ya que sus capacidades para satisfacer a sus clientes serán muy limitadas.

### **Producto Interno Bruto en la Industria Manufactura**

El sector industrial del Ecuador en el 2015 representaba 12,3% del (PIB), cifra que es cercana al promedio de América Latina (12,8%) (Banco Central del Ecuador, 2017). Si bien la participación del PIB industrial se ha mantenido relativamente estable durante los últimos años, el tamaño de la economía ecuatoriana se ha duplicado. Esto es importante resaltar por cuanto la industria ecuatoriana, aun cuando su importancia relativa no ha ganado espacio, ha crecido a la par de la economía.

En marzo de este año, el entonces ministro de Industria y Productividad, Santiago León, anunció que en el año 2016 las ventas de la industria textil fueron de 1.313 millones de dólares, representando el 5% del sector manufacturero, destacando además que se trata de un área prioritaria para la economía nacional, que supuso el 8% del producto interno bruto (PIB) industrial entre 2007 y 2015 (El Comercio , 2017). A continuación, se detalla en la tabla 2 la evolución del PIB en cifras de la industria de manufactura, donde se constata que el sector textil genera y aporta la mayor cantidad de ingresos a esta industria.

**Tabla 2: Producto Interno Bruto Sector Manufactura en Ecuador (en miles de dólares)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Manufactura</b>	<b>6.867.903</b>	<b>7.265.981</b>	<b>7.510.096</b>	<b>7.972.188</b>	<b>8.206.853</b>	<b>8.142.608</b>
Carne	364.896	378.700	386.163	412.000	449.023	484.145
Camarón	165.275	200.351	214.684	231.973	251.198	274.260
Pescado	414.880	448.325	502.321	553.019	553.663	526.585
Aceites y grasas	262.371	292.493	294.702	318.322	311.161	308.346
Lácteos	220.723	229.621	241.392	247.702	270.846	259.892
Panadería	315.657	297.142	306.865	322.089	339.121	363.693
Azúcar	120.988	116.319	114.788	117.006	122.704	124.824
Cacao, chocolate y confitería	76.150	88.733	85.815	90.927	106.165	107.542
Otros productos alimenticios	263.306	276.783	293.759	286.948	294.608	305.461
Bebidas	461.524	471.103	470.209	494.902	523.662	521.936
Tabaco	10.241	10.608	10.628	10.662	11.077	10.032
<b>Textiles y Cuero</b>	<b>577.043</b>	<b>615.846</b>	<b>568.625</b>	<b>603.801</b>	<b>607.117</b>	<b>597.645</b>
Madera	421.537	474.719	447.389	479.401	501.094	511.431
Papel	441.068	445.858	449.332	480.085	475.663	414.562
Químicos	683.331	739.802	785.405	809.811	826.166	765.393
Caucho y plástico	287.963	315.854	334.186	344.864	364.607	345.993
Minerales no metálicos	559.447	595.560	655.689	748.034	794.554	797.908
Metal	397.792	405.850	446.132	482.918	474.877	530.714
Maquinaria y equipo	266.460	288.891	300.951	329.164	328.268	328.389
Equipo de transporte	169.102	178.002	184.522	169.110	156.659	149.026
Muebles	198.592	206.439	222.653	233.435	237.001	210.614
Industrias manufactureras ncp	189.557	188.982	193.886	206.015	207.619	204.217

**Fuente:** Elaboración propia

Obtenido del Índice del Boletín Anuario N° 39 del Banco Central del Ecuador (2016)

Frente a las cifras expuestas anteriormente, el sector textil resulta atractivo económicamente. Hecho que impacta de manera significativa en Impordenim, debido a que existe mayor facilidad de inversión e interés por parte de las empresas que proveen de telas (materia prima). Por otro lado, el crecimiento de la industria implicaría un aumento de la participación de nuevos trabajadores para la confección de prendas de vestir.

Otra variable importante a analizar en la economía del país es el tipo de cambio o las cotizaciones del dólar frente a otros mercados. Por un lado, las empresas importadoras en Ecuador, al cotizar el dólar americano con monedas devaluadas, como el nuevo sol peruano y el peso colombiano, permiten que la compra de bienes y servicios en el extranjero resulte más conveniente y atractiva. A continuación, en la tabla 3 se muestran cómo las monedas internacionales han ido evolucionando en los últimos años frente al dólar norteamericano.

**Tabla 3: Cotizaciones del dólar de Estados Unidos de América en el Mercado Internacional**

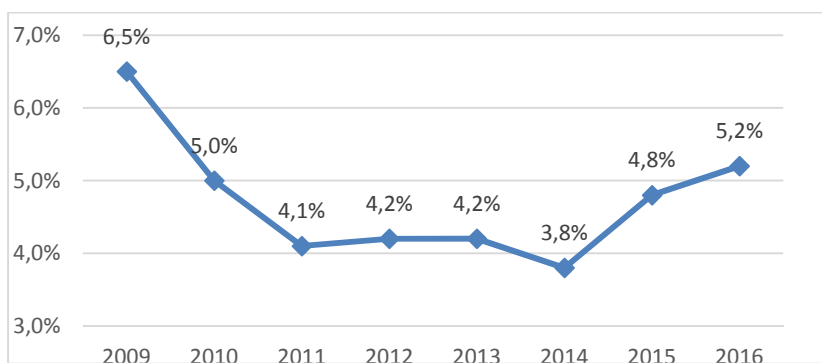
Años	ECUADOR Dólar	COLOMBIA Peso	PERU Nuevo sol	BRASIL Real	VENEZUELA Bolívar	EURO	CHINA Yuan
2005	1,0000	2.283,1050	3,4240	2,3410	2.144,5421	0,8450	8,0680
2006	1,0000	2.242,6553	3,1950	2,1360	2.144,5421	0,7607	7,8120
2007	1,0000	2.016,1290	2,9910	1,7691	2.144,5421	0,6795	7,3036
2008	1,0000	2.232,6412	3,1380	2,3205	2,1446	0,7085	6,8300
2009	1,0000	2.040,3999	2,8886	1,7460	2,1446	0,6997	6,8253
2010	1,0000	1.895,0161	2,8060	1,6638	3,4500	0,7528	6,6070
2011	1,0000	1.939,4880	2,6803	1,8648	4,2947	0,7726	6,3186
2012	1,0000	1.760,5634	2,5520	2,0430	4,2947	0,7565	6,2314
2013	1,0000	1.925,2984	2,7950	2,3552	6,2921	0,7238	6,0615
2014	1,0000	2.388,9154	2,9878	2,6622	6,2921	0,8221	6,2009
2015	1,0000	3.169,5721	3,4100	3,9940	6,2921	0,9161	6,4897

**Fuente:** Mercado Cambiario Internacional (New York): Federal Reserve Bank, International Reports, CITIBANK N.Y. y Estadísticas Financieras Internacionales (FMI), (2017)

Como se puede observar en la tabla anterior, los tipos de cambio de otros países frente al dólar han aumentado su valor. Esto resulta beneficioso para Impordenim, debido a que la devaluación de otras monedas internacionales le permite a la compañía poder adquirir o realizar más compras de productos, manteniendo el precio establecido en las negociaciones con sus proveedores.

Adicionalmente, un factor que impacta directamente en la economía son los índices de desempleo que se generan en un país. En la actualidad, el aumento de esta variable económica ha sido preocupante en el Ecuador. Su aumento se ha debido a una combinación de factores como la falta de inversión productiva y la recesión económica. En la figura 14, según los datos del INEC, se muestra la evolución de la tasa de desempleo en el país donde se puede observar un aumento considerable del desempleo para el 2016 respecto al año anterior.

**Figura 14: Evolución Tasa de Desempleo en Ecuador**



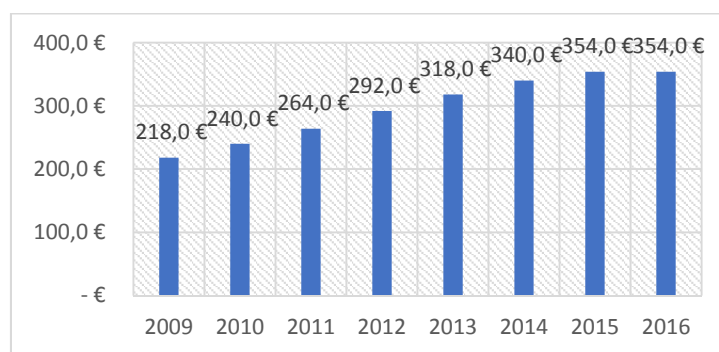
**Fuente:** Elaboración propia

Obtenido de: Reporte Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador (INEC, 2016)

El aumento del desempleo impacta considerablemente al país, y a Impordenim, debido a que se genera la falta de recursos económicos y, por ende, la disminución del consumo de prendas de vestir por parte de los consumidores finales.

Entre las personas que se encuentran insertas en el mercado laboral, gran parte de ellas recibe salarios que no le permiten tener una óptima calidad de vida. Por tal razón, el salario mínimo vital tiene por objeto asegurar al trabajador y a su familia, una alimentación adecuada, vivienda digna, vestuario, educación, asistencia sanitaria, transporte, esparcimiento, vacaciones y previsión. En la figura 15 se puede apreciar la evolución del salario en Ecuador y cómo la tendencia va en aumento con el pasar de los años.

**Figura 15: Evolución del Salario Mínimo Vital en Ecuador**



**Fuente:** Elaboración propia

Obtenido de Reporte Indicadores Laborales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en Ecuador (INEC,2016)

No obstante, el salario mínimo vital está por debajo de la canasta básica familiar, que fue calculada en julio en \$708,51 dólares, según el (INEC). Esta brecha trae consigo la disminución del consumo de la población, dificultando el acceso a productos que ofrece Impordenim, debido a que estos no están considerados en la canasta básica. En conclusión, es una desventaja para la empresa, ya que los ingresos de las personas sean menores a los anteriores años.

- **Análisis Social**

Según datos del último catastro de población y vivienda del 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se estima que Ecuador tiene aproximadamente 16.775.000 habitantes y una tasa de crecimiento en promedio por año del 1,52% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Asimismo, la institución mencionada presentó las proyecciones poblacionales hasta el año 2020, que se pueden apreciar en la tabla 4.

**Tabla 4: Proyección Poblacional del Ecuador hasta el 2020**

<b>Años</b>	<b>Proyección Poblacional</b>
2010	15.012.228
2011	15.266.431
2012	15.520.973
2013	15.774.749
2014	16.027.466
2015	16.278.844
2016	16.528.730
2017	16.776.977
2018	17.023.408
2019	17.267.986
2020	17.510.643

**Fuente:** Elaboración propia  
Obtenido del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador (INEC,2016)

La demografía es uno de los principales factores del proceso de desarrollo en un país, por lo que también afecta directamente a las empresas. Si la tendencia poblacional aumenta progresivamente, lo más probable es que su consumo también tenga un crecimiento significativo. Para Impordenim, resulta una ventaja el crecimiento poblacional en el país, ya que es un índice que indica el aumento del consumo por parte de los consumidores interesados en adquirir prendas de vestir.

Otro factor a considerar en este análisis es la industria de la moda, que se organiza de un modo cíclico de modo que de dos a cuatro veces por año se proponen conceptos, texturas, colores, tipologías y clases de prendas. Las tendencias de la moda generan en las personas una renovación en su consumo y en las empresas un aumento significativo de su producción (Universidad del Litoral Noticias, 2014). Los países más desarrollados concentran el mayor porcentaje de consumo textil, como es el caso de Estados Unidos, Japón y la Unión Europea, que abarcan el 40% del consumo mundial (Centro de Información Textil y de la Confección, 2017). En Ecuador, las mujeres entre 35 y 45 años, que han alcanzado la estabilidad laboral, destinan la mayor parte de su dinero a la adquisición de prendas textiles (ProEcuador, 2012). Sin embargo, en los últimos años los hombres también se han ido interesando en las nuevas tendencias del mundo de la moda. La moda ha ido dinamizándose conjuntamente con el cambio de percepción de los consumidores, presentando tendencias que cambian frecuentemente con colecciones ligadas a la oferta local y mundial (ProEcuador, 2012).

La empresa ecuatoriana de confección de prendas de vestir, Deprati, realizó un estudio de mercado donde identificó que el denim (jeans) es “una tendencia no sólo para un look casual de fines de semana, sino que se ha integrado como parte del look diario, tanto en los looks más divertidos y juveniles como también combinado con prendas más formales. Los jeans están en el guardarropa de todos por ser una de las prendas favoritas y se ajusta a cada estilo y edad en la población” (Revista Digital Infopower, 2017)

Las tendencias de la moda marcan pauta en la sociedad, influyendo en el comportamiento e identidad de los individuos, quienes aumentan de manera considerable su consumo de prendas de vestir. Este comportamiento de la población resulta beneficioso para Impordenim, ya que le permite definir estrategias destinadas al consumo masivo y anticiparse a las nuevas tendencias.

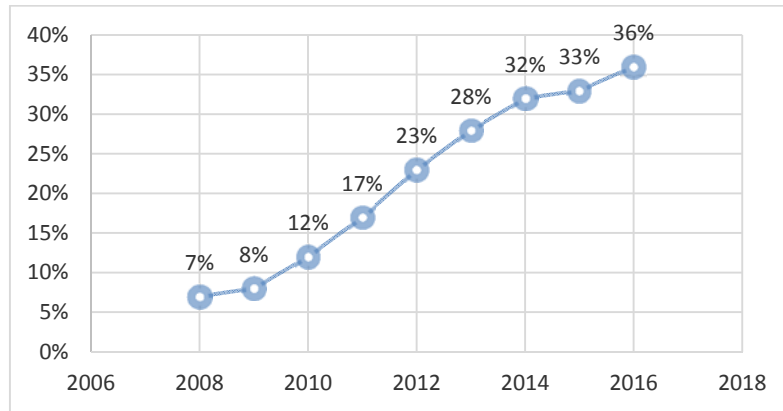
- **Análisis Tecnológico**

Ecuador es un país atrasado tecnológicamente, tanto en maquinaria como en innovación, y esto se debe a la baja importación de nuevos productos, debido a la política de impuestos a las importaciones (El Comercio, 2016). Al respecto, Ecuador en este año (2017) ocupa el lugar 92 entre 128 países en el índice global de innovación, con un valor de 29,11 inferior al promedio regional de América Latina y El Caribe (30,29), distante del promedio mundial (36,73) y muy por debajo de los países de mayor innovación en América Latina y el mundo (Chile y Suiza, que poseen un índice de 38,41 y 66,28 respectivamente) (The Global Innovation Index, 2017). Este factor repercute negativamente en el desarrollo y crecimiento de Impordenim, debido a que le resulta más difícil poder mantenerse actualizada en materia tecnológica.

Una de las fuentes que ayuda a un país a mejorar el acceso y uso de la tecnología es el Internet. Respecto al 2006, se ha aumentado en 40 veces la velocidad de la red de Internet, impulsando de gran manera la conectividad y eficiencia de los hogares y empresas (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016). Asimismo, como se observa en la figura 16, el acceso de los hogares a Internet ha crecido notablemente, pasando del 7% en 2008 al 36% en 2016.



**Figura 16: Acceso de Internet en Ecuador**



**Fuente:** Elaboración propia

Obtenido de: Reporte de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en Ecuador(INEC,2016)

Por otro lado, las redes sociales se han convertido en medios de comunicación fundamentales para las empresas. Por ejemplo, se estima que a nivel mundial más de 50 millones de empresas utilizan Facebook como canal de negocios y, según los últimos estudios sobre el tema, Ecuador cuenta con una audiencia de 9 millones aproximadamente de usuarios, de los cuales cerca de un millón y medio son administradores de páginas que pertenecen a marcas, emprendimiento o a intereses comunes de grupos de usuarios (Del Alcazar, 2016).

El creciente desarrollo de las tecnologías de la información y el creciente uso de las redes sociales en Ecuador causa un impacto positivo a nivel de las empresas y particularmente a Impordenim, ya que favorece la difusión de la información y proporciona un mayor conocimiento sobre la marca, permitiendo que un mayor número de clientes potenciales se conviertan en clientes reales.

Actualmente, Impordenim cuenta con un sitio web corporativo para la difusión de información. Sin embargo, no se le ha sacado todo el provecho necesario a esta plataforma, por lo que se recomienda que la empresa busque nuevas formas de potenciar y hacer uso de esta tecnología que representa una ventaja competitiva en el mundo empresarial.

Con el fin de promover el desarrollo tecnológico en el territorio, se estableció un Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador, que tiene como objetivo ubicar al país

como un referente regional en conectividad, acceso y producción de los servicios TIC. Los lineamientos de esta política son la democratización de los servicios públicos de telecomunicaciones y de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), incluyendo radiodifusión, televisión y espectro radioeléctrico, para así aumentar su uso y acceso universal; la priorización de iniciativas económicas vinculadas al desarrollo de las TIC, aprovechando las capacidades desarrolladas en software y de los recursos de la biodiversidad, creando espacios e infraestructura pertinente, que sustenten su productividad; la articulación de programas de innovación participativa en el sector rural para incrementar la cobertura de los servicios; y la continuación de la alfabetización digital de la población, con capacitación de docentes y generación de contenidos educativos que fortalezcan el proceso de aprendizaje escolar, entre otros (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2016).

El Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías tiene como objetivo estimular aún más la implementación tecnológica y la innovación en el país, convirtiéndose en una oportunidad de actualización para Impordenim. Actualmente, las relaciones comerciales con todo el mundo se están desarrollando a través de la red, y es ahí donde la empresa puede tomar un rol protagónico si le sabe dar buen uso a estas herramientas. Una empresa que no se adapta a los nuevos requerimientos de la sociedad, no será sustentable con el pasar del tiempo.

- **Análisis Ambiental**

La dimensión ambiental ha sido incorporada al debate y al discurso empresarial, como un factor decisivo del desarrollo económico que considera que los bienes ambientales y ecológicos cumplen con un valor y una función que sustenta los procesos empresariales y económicos. Impordenim hasta el momento no cuenta una política ambiental, sin embargo, ha realizado algunas acciones indirectamente para la protección del medio ambiente.

**Reciclaje de papel:** La empresa Impordenim utiliza papel de documentos impresos de años anteriores, de esta manera se los vuelve a reutilizar en caso de que sea necesario, de lo contrario el papel reciclado se envía a instituciones de carácter ambiental.

**Residuos de tela se utilizan para donaciones:** El departamento de muestras es el encargado de confeccionar prendas de vestir, estas se muestran a los clientes de Impordenim para realizar la venta. El residuo de la tela utilizada se vuelve a confeccionar en prendas de vestir, posteriormente son enviadas como donación a diferentes centros, por ejemplo, orfanatos o asilos.

Anteriormente, se detalló algunos aspectos que Impordenim toma en cuenta a la hora del cuidado del medio ambiente, sin embargo, es de gran importancia que la empresa crezca más en este aspecto, pues resulta una ventaja competitiva. Es por esto que se deben aumentar variables que permitan concienciar a la empresa sobre el cuidado del medio ambiente tales como:

- Consumo y ahorro del agua
- Consumo y ahorro de energía eléctrica
- Manejo y reciclaje de residuos
- Separación de basura entre desechos orgánicos y no orgánicos.

Además de que Impordenim se preocupe por factores ambientales en la empresa, es importante tomar en cuenta la materia prima que importa, de esta manera la empresa puede traer tela que sea producida con fines de cuidar el medio ambiente.

En la actualidad, existe una nueva ola de reciclaje textil, al utilizar fibras textiles, prendas, y otros materiales para su reprocesamiento y obtención de un producto nuevo. Uno de los objetivos claros de esta innovación textil es la contribución con el cuidado ambiental y la reducción de desechos textiles que anualmente llegan a rellenos sanitarios. Se utilizan fibras como la lana y algodón para adquirir hilos de menor calidad utilizados para la elaboración de trapos de limpieza. Los países que empezaron con la nueva tendencia del reciclaje llamada “Ecofashion”, que consiste en utilizar los retazos de las prendas de vestir recicladas en nuevas prendas, son: Alemania, Japón, Estados Unidos y Reino Unido. A nivel latinoamericano, Colombia ha sido un ejemplo de innovación en la industria textil, siendo una de las más fuertes de América del Sur con productos que cuentan con reconocimiento a nivel internacional, industria que se ha desarrollado en los últimos años no solamente por la inversión en tecnología sino también en capacitación y tecnificación del personal que trabaja en el sector. (ProEcuador, 2012)

El cuidado del medio ambiente podría mejorar la imagen de Impordenim. Al mismo tiempo, la gestión apropiada de los temas ambientales contribuye positivamente a la ganancia económica e incrementa la competitividad de la empresa.

- **Análisis Legal**

Toda empresa debe tener en cuenta las leyes nacionales del país en el que se encuentra ubicada, las organizaciones que se dedican a exportar o importar también deben conocer las legislaciones que regulan

estos procesos. Impordenim en la actualidad, se encuentra regido de acuerdo a los derechos establecidos por la Constitución de la República del Ecuador los cuales se plasman en los siguientes aspectos:

### **Régimen Laboral**

Todas las regulaciones relacionadas con la seguridad y salud del trabajador. Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) a todo trabajador de la industria textil se le deben otorgar todos los beneficios que contiene el contrato del Código del Trabajo del Ecuador, es decir: salario básico, décimo tercero, décimo cuarto y fondos de reserva, además de que debe ser afiliado al IESS u otro tipo de seguro médico privado.

### **Quienes pueden importar**

Pueden Importar todas las Personas Naturales o Jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país que hayan sido registrados como importador en el Sistema ECUAPASS y aprobado por el Servicio Nacional de Aduanas. Es necesario determinar que el tipo de producto a importar cumpla con los requisitos del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Esta información se encuentra establecida en las Resoluciones N°. 182, 183, 184 y 364 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI).

### **Impuestos que se pagan para importar**

#### **Arancel Cobrado a las Mercancías (AD-VALOREM)**

Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador, su porcentaje variable sobre el valor CIF, el cual es un término del comercio internacional (conocido como Incoterm) para referirse al costo, seguro y flete de la logística marítima o fluvial.

#### **Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA)**

Impuesto que administra el INFA (Instituto de la Niñez y la Familia) 0.5% del valor CIF.

#### **Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)**

Administrado por el SRI (Servicio de Rentas Internas). Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.

### **Impuesto Al Valor Agregado (IVA)**

Administrado por el Servicio de Rentas Internas, es el resultado de la suma de: CIF + ADVALOREM + FODINFA + ICE. El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%.

### **Impuesto a la salida de divisas**

Impuesto que administra el Servicio de Rentas Internas. Es el resultado del 1% del CIF + Ajustes de Valor. La base imponible se calculará en base al valor en aduana de las mercancías, mismo que debe figurar en la Declaración Aduanera. Si la administración ajusta el valor de las mercancías o detecta que existen otros pagos desde el exterior respecto a otros componentes de la negociación relacionados con la importación. El impuesto deberá pagarse al momento de nacionalizar los bienes objeto de la importación.

#### **3.3.1.1.2 Conclusiones Análisis PESTEL**

Tras realizar el análisis de los factores que componen la herramienta PESTEL, se han evidenciado diferentes oportunidades y amenazas que pueden influir en el desarrollo de las actividades de Impordenim. En el factor político se pudo evidenciar que no existen políticas ni controles pertinentes en las fronteras del país para evitar el contrabando, esta situación perjudica a Impordenim, ya que reduce su capacidad de competir en la industria. Otro escenario desfavorable que enfrenta la empresa es la inestabilidad económica que presenta el país, esto podría generar un aumento del desempleo causando que el poder de adquirir prendas de vestir por parte de los clientes finales sea más limitado.

No obstante, al analizar el factor social se pudieron identificar escenarios favorables para la empresa como un crecimiento sostenido de la población en el país y las tendencias de la moda que abren la posibilidad de un aumento en el consumo del jean. Esto es una oportunidad que la empresa debería aprovechar, a través del desarrollo de estrategias que la mantengan a la vanguardia de nuevas tendencias. Además, en el factor tecnológico se evidencia que el Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnología permitiría a Impordenim implementar nuevas tecnologías con el fin de agilizar y optimizar los procesos críticos del negocio.

Por otro lado, en el factor ambiental se detectó la oportunidad de mejorar la imagen de Impordenim mediante el cuidado del medio ambiente. Una gestión apropiada de los temas ambientales contribuye positivamente a generar ganancias económicas e incrementar la competitividad de la empresa.

Las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis PESTEL, sientan las bases para el futuro diseño de estrategias y la propuesta de valor que Impordenim ofrecerá a los clientes. Sin embargo, para realizar un análisis más completo del entorno externo es pertinente evaluar el sector donde compite la empresa, con el objetivo de obtener una mayor comprensión del entorno donde se inserta Impordenim.

### **3.3.1.2 Análisis del Microentorno**

Una vez analizados los factores a nivel de macroentorno en Impordenim, es necesario efectuar el análisis correspondiente al microentorno donde se derivan oportunidades y amenazas que provienen del entorno más cercano de la compañía. El micro entorno hace referencia a todos aquellos factores o grupos de interés que pueden influir o actuar directamente sobre la organización. Dentro de estos grupos de interés, se identifican a los clientes, los proveedores, las instituciones financieras, la competencia, entre otros. Para realizar este análisis se utilizará la herramienta de las cinco fuerzas de Michael Porter.

#### **3.3.1.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter**

Este análisis permite conocer las características del sector y analizar su nivel de competitividad desde distintos enfoques. Las principales fuerzas para analizar son: rivalidad de la industria, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y la amenaza de los productos sustitutos.

- **Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de una empresa significan un reto para alguno de sus competidores, o cuando una de las compañías del mismo sector identifica una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. En el caso de Impordenim, su competencia directa es la empresa Vicunha Ecuador (la Internacional). Como se puede observar en la Figura 17, Vicunha Ecuador e Impordenim ocuparon en el 2014 y 2015 las dos primeras posiciones del sector textil en cuanto a ingresos, lo que las convierte en líderes de este rubro.

**Figura 17: Ranking de las mejores empresas en la industria textil en el Ecuador**

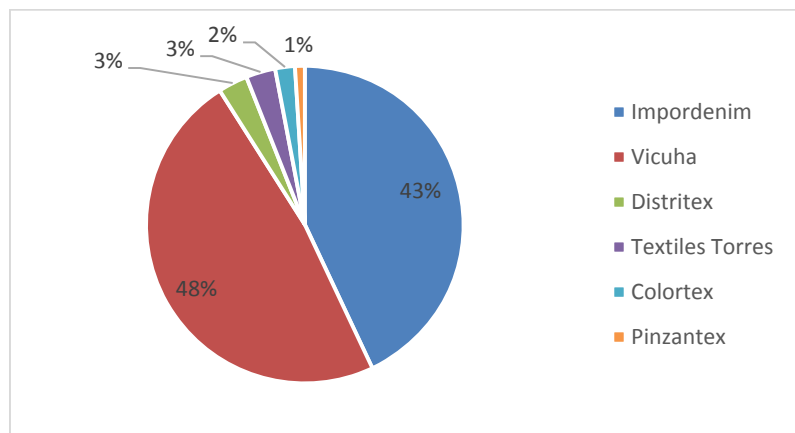
Posición 2015	Posición 2014	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	Ingresos 2015*	Ingresos 2014*	Variación %
1	1	Vicunha Ecuador (La Internacional)	56,62	67,08	-16
2	2	Impordenim Importadora Textil	47,26	52,39	-10
3	SP	Pat Primo Ecuador Comercializadora	36,57	37,52	-3
*En millones de dólares TOTAL SECTOR • 3 EMPRESAS			140,45	156,99	-11

Fuente: Revista Vistazo (2016).

Vicunha Ecuador S.A. es una empresa radicada en Quito, Ecuador desde el año 2007 y se dedica a la producción y comercialización de tela denim. Esta compañía es parte del grupo multinacional Vicunha Têxtil, la tercera mayor productora de denim y gabardina a nivel global. Su casa matriz se encuentra en Brasil y cuenta con sucursales en Ecuador, Argentina, Europa y países de la Región Andina (Vicunha Têxtil, 2017).

Además de la empresa Vicunha, existen otras empresas que se dedican a la comercialización de telas para la fabricación de prendas de vestir, cabe destacar que estas empresas no representan una fuerte competencia para Impordenim. Para apreciar esto de mejor forma, se presenta a continuación la participación del mercado que tienen estas empresas (ver figura 18). Donde se puede observar que Vicunha tiene la mayor participación del mercado con un 48%, en segundo lugar, se encuentra Impordenim con un 43% y el 10 % restante de la participación se encuentra distribuida por las empresas Distritex, Textiles Torres, Colortex y Pizantex.

**Figura 18: Participación en el mercado en comercialización de tejidos para la fabricación de prendas de vestir en Ecuador**



Fuente: Elaboración propia con base a información del ranking empresarial Ekos Negocios (2015).

Dado que las empresas con mayor participación en el mercado son Impordenim y Vicunha, es importante señalar que el tipo de productos que estas empresas ofrecen son de tipo genérico, es decir que no tienen una diferenciación o especialización, generalmente son materias primas consideradas como “commodities”. Esta situación genera mayor rivalidad en el sector debido a que los clientes pueden optar entre ofertas similares, tomando así su decisión de compra basándose principalmente en el precio o en el valor agregado que pueda generarse en el servicio.

Considerando las características del producto que ofrecen Vicunha e Impordenim, se puede decir además que es un bien de consumo masivo, esto ha generado un crecimiento de la industria textil en el Ecuador, constituyéndose como sector dinámico para la economía del país. En el 2016 se registró un aumento de 4,3% respecto al año anterior, representando el 0,9% del PIB nacional y el 7,24% del manufacturero (Revista Ekos, 2015). De esta manera se evidencia que el sector de la industria textil es atractivo y económicamente rentable, esto genera que las empresas que se dedican a la comercialización de textiles utilicen eficientemente sus recursos para satisfacer las necesidades de las empresas que se dedican a la confección de prendas de vestir.

A partir de la evidencia, se concluye que *la rivalidad entre competidores es alta*. Esto se explicita en el hecho de que las empresas Impordenim y Vicunha lideran casi a la par el mercado, ofreciendo productos que tienen poca diferenciación.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

En el caso de la industria textil en Ecuador, no se ha generado un mayor impedimento para la proliferación de pequeñas industrias que se dedican a confeccionar prendas de vestir. Sin embargo, actualmente existen pocas empresas que comercialicen tejidos denim y gabardina (materia prima) que son requeridas por estas pequeñas empresas confeccionistas.

En la industria de la comercialización y distribución de tejidos de tipo denim y gabardina (materia prima) las barreras de entrada son fuertes. Actualmente, son dos las empresas que se encuentran altamente posicionadas en el sector y que, por sus ingresos en ventas, demuestran que tienen economías de escala (ver figura 17). En este sentido, uno de los factores que ha repercutido en el crecimiento de estas empresas han sido sus años de experiencia en la industria. Impordenim cuenta con más de veinte años en el mercado, mientras que Vicunha ingresó a la industria hace diez años atrás. Además, Impordenim ha realizado grandes inversiones en infraestructura con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad a



todos sus clientes y, por su parte, Vicunha ha invertido en maquinaria, renovación tecnológica de sus procesos y, principalmente, en la capacitación y desarrollo profesional de sus 907 colaboradores (Vicunha Textil, 2017).

A pesar de que la experiencia sobre el negocio y el posicionamiento en el mercado son consideradas altas barreras de entrada, es importante tomar en cuenta el capital que una nueva empresa requiere para entrar a competir en la industria de la comercialización de telas. Para que una importadora de textiles ingrese al sector y logre una eficiencia que le permita competir en el mercado necesitaría aproximadamente un capital mínimo de 500.000 dólares (dato entregado por el gerente de ventas de Impordenim), además debe invertir en infraestructura, almacenaje de materias primas, gastos en tecnologías de información entre otros. Por otro lado, en el caso de un nuevo competidor que se dedique a la producción de telas, en cuanto a inversión, requiere especialmente de maquinarias específicas para la confección y mano de obra calificada. La especialización y efectos de aprendizaje de la mano de obra son necesarios para contar con productos de calidad, de ahí se deduce que el reclutamiento y la capacitación del personal constituyen también barreras de entrada importantes para los nuevos competidores.

Además del requerimiento de capital, existen medidas y obstáculos para que una empresa importadora textil pueda entrar en el mercado. Como se mencionó previamente en el análisis legal, se requieren de medidas arancelarias, es decir, la aplicación de impuestos a las mercancías que provienen de otras zonas del mundo; y no arancelarias que se refieren a las disposiciones gubernamentales que obstruyen el ingreso libre de mercancías al país. Estas medidas se clasifican en dos grupos: las cuantitativas que comprenden en licencias de importación y la determinación de precios que indican los precios mínimos y máximos que se exigen para el ingreso de productos; y las cualitativas, que tiene que ver con el producto en donde se debe especificar su descripción, normas técnicas, de etiquetado, calidad, requisitos de empaque, regulaciones ecológicas, entre otras exigencias (Ministerio del Comercio Exterior, 2017).

Otro impedimento de entrada para nuevos competidores en el sector es la lealtad, confianza y relaciones estrechas de los clientes hacia las empresas que lideran el sector. Particularmente, Impordenim brinda atención personalizada a sus clientes, otorgándoles además facilidades de pago, promociones y descuentos. Por estas razones, difícilmente un cliente cambiaría la estabilidad y comodidad que tiene con la empresa.

Dado lo anterior, se puede concluir que ***la amenaza de nuevos competidores o entrantes en el sector es baja***, considerando que se necesita de una inversión inicial fuerte, cumplir con estrictas normativas y

conocer sobre comercialización y distribución, para poder competir con empresas que ya tienen un mayor grado de experiencia en el mercado.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

Para ejercer presión sobre las empresas que compiten en una industria, algunos medios que pueden emplear los proveedores son elevar los precios y reducir la calidad de sus productos. Los proveedores constituyen una fuerza de vital importancia en Impordenim, puesto que son los que proporcionan el textil tipo denim o gabardina que posteriormente se distribuye y comercializa en el país. Actualmente, la empresa mantiene relaciones comerciales con 19 proveedores, quienes en su totalidad provienen del exterior. A continuación, en la tabla 5, se puede observar el listado de proveedores actuales.

**Tabla 5: Proveedores de Impordenim**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>PROCEDENCIA</b>
<b>FABRICATO</b>	Perú
<b>SANTISTA</b>	Brasil
<b>SAN JACINTO</b>	Perú
<b>NUEVO MUNDO</b>	Perú
<b>JEANTEX</b>	Venezuela
<b>VICUNHA</b>	Ecuador
<b>NORITEX</b>	Panamá
<b>CEDRO</b>	Brasil
<b>SANTANENSE</b>	Brasil
<b>COLTEJER</b>	Colombia
<b>COLORTEX</b>	Perú
<b>TEJIDOS PISCO</b>	Perú
<b>TEXTIL VIANNY</b>	Perú
<b>TEXTIL OCEANO</b>	Perú
<b>APUCARANA</b>	Brasil
<b>GINNI</b>	India
<b>SANGAM</b>	India
<b>VARDHMAN</b>	India
<b>JINSUA</b>	China

**Fuente:** Elaboración propia con base a información entregada por Impordenim (2017)

La tabla anterior pone en evidencia que Impordenim tiene a su disposición una gran diversidad de proveedores. Por esta razón, la empresa cuenta con más facilidad para negociar tarifas, condiciones de entrega, pagos preferenciales, etc. Asimismo, no existen muchas empresas que se dediquen al rubro de la comercialización de textiles denim o gabardina en el país. De esta manera, los proveedores no tienen

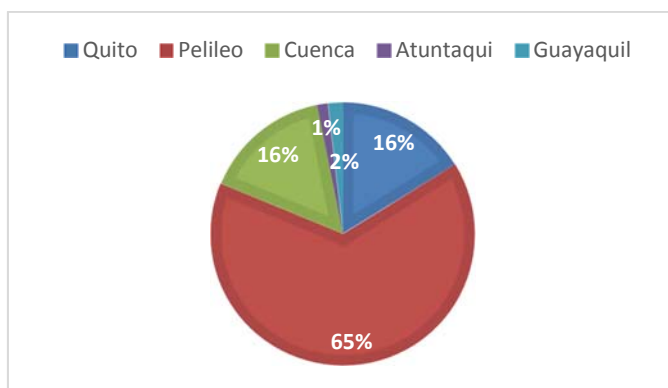
otra opción que ofrecer sus productos a Impordenim, disminuyendo así su poder de negociación. En este caso, se puede concluir que el *poder de negociación de los proveedores es bajo*.

- **Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación de los clientes es la capacidad que tienen para negociar plazos, precios y condiciones. En ese sentido, en la medida que exista una mayor oferta del producto o servicio, los clientes tendrán un mayor poder de negociación.

Impordenim distribuye y comercializa sus productos a pequeñas y medianas empresas que están ubicadas en ciudades como Pelileo-Tungurahua, Cuenca-Azuay, Pichincha-Quito, Atuntaqui-Imbabura y Guayas-Guayaquil. En la figura 19 se muestra el porcentaje de clientes de acuerdo a su distribución geográfica.

**Figura 19: Distribución geográfica de clientes en Impordenim**



**Fuente:** Elaboración propia con base a información entregada por Impordenim (2017)

Actualmente, Impordenim maneja dos tipos de clientes: distribuidores y confeccionistas. Los distribuidores se caracterizan por adquirir la tela al por mayor, a los cuales se les realiza el descuento respectivo que está establecido en la lista de precios oficiales, quienes además tienen un plazo de pago de aproximadamente 120 días. Por otro lado, la cantidad de tela que compran los confeccionistas es la necesaria para la producción de prendas de vestir, es por esto que no se efectúa ningún tipo de descuento, el plazo establecido de pago para estos clientes es de aproximadamente 130 días. A continuación, se presenta en la tabla 6 una cuantificación aproximada de los clientes con su participación en las ventas de Impordenim.

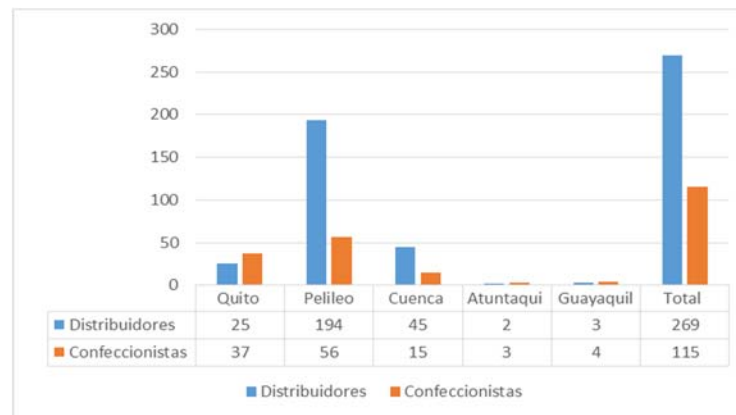
**Tabla 6: Participación de clientes en Impordenim según su tipo.**

Tipo de Cliente	Participación	Porcentaje
Distribuidores	269	70%
Confeccionistas	115	30%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a información entregada por Impordenim (2017)

Adicionalmente, en la figura 20 se puede apreciar la distribución de clientes por ciudades, lo que evidencia la variedad de los mismos. Es necesario destacar que la mayor cantidad de clientes se encuentra en la ciudad de Pelileo. Dado que Impordenim cuenta con una cartera amplia de clientes, en el caso de que un cliente imponga sus condiciones, inmediatamente la empresa tiene la libre elección de inclinarse hacia otro cliente, por lo tanto, se determina que el poder negociación de los clientes es bajo.

**Figura 20: Participación de clientes en Impordenim segmentada por ciudad**



**Fuente:** Elaboración propia con base a información entregada por Impordenim (2017)

Otro factor que disminuye el poder de negociación de los clientes es la importancia que tiene la materia prima y la calidad de la misma para asegurar la producción de las prendas de vestir. Los costos de las materias primas importadas, los gastos administrativos y de ventas constituyen un mayor peso para el proceso productivo. En la industria textil en Ecuador, el costo de la materia prima es estratégica en el momento de la producción, pues representa el 47,2% de la estructura de costos en la confección de prendas de vestir, representando solo la materia prima importada el 33.8% del total de costos. Para mayor detalle ver datos de la figura 21.

**Figura 21: Estructura de costos sector textil 2016 (fabricación prendas de vestir)**

Rubro	Monto	Participación %
Materia prima producción propia	\$ 44.180.989	13,4%
Materia prima importada.	\$ 111.479.268	33,8%
Productos en proceso producidos	\$ (2.022.913)	-0,6%
Productos terminados	\$ (1.976.137)	-0,6%
Mano de obra	\$ 43.581.335	13,2%
Gastos fabricación	\$ 37.147.610	11,3%
Administración y ventas	\$ 88.634.270	26,9%
Gastos financieros	\$ 8.550.168	2,6%
<b>Total</b>	<b>\$ 329.574.591</b>	

**Fuente:** Información estadística Superintendencia de Compañías (2016)

A partir del análisis realizado considerando la cantidad de clientes, el alto peso de los costos de la materia prima en la producción de los clientes y el alto grado de estandarización de los productos se puede determinar que *el poder de negociación de los clientes es bajo*.

- **Amenaza de los productos sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad de los clientes. En este caso los clientes directos de Impordenim no tienen las posibilidades de acceder a productos sustitutos. Dada esta situación, la empresa cuenta con un portafolio amplio de productos a disposición de sus clientes, con aproximadamente 150 artículos en tejido denim y más de 50 artículos en gabardina. De esta manera, si la empresa no dispone de algún producto requerido por un cliente, inmediatamente lo sustituye por otro similar.

A pesar de que la empresa no tiene productos sustitutos directos, es necesario tomar en cuenta los sustitutos indirectos de Impordenim, que en este caso se refieren a productos terminados (prendas de vestir). Se considera una amenaza fuerte para la empresa la presencia de tiendas “low cost” en los centros comerciales en el país las cuales introducen productos chinos en el mercado textil con un menor precio para los consumidores finales. De acuerdo con el presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) la llegada de más competencia internacional puede afectar al sector porque son empresas que tienen costos de producción mucho más bajos que los de la industria nacional. Además, resalta que, en los centros comerciales, la oferta de ropa nacional todavía necesita ganar más espacio. “En cuanto a la venta en centros comerciales, la relación de venta de ropa y textiles estimada es de 60% importados y 40% nacionales.” (Revista Líderes, 2016). Por lo tanto, si la tasa de venta de los productos importados en el país sigue aumentando, la industria textil de la confección se vería afectada significativamente, ya

que se disminuirá el poder de compra de prendas de vestir por parte de los consumidores finales, es por esta razón que la *amenaza de los productos sustitutos es media baja*.

### 3.3.1.2.2 Nivel de atractivo y posicionamiento competitivo

A continuación, en la Tabla 7, se presenta un resumen sobre las conclusiones de cada fuerza analizada anteriormente.

**Tabla 7: Resumen del Análisis del Microentorno**

INTENSIDAD	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA ALTA	ALTA	ATRACTIVO
Amenaza de nuevos competidores	X				Alto
Poder de negociación de los proveedores	X				Alto
Poder de negociación de los clientes	X				Alto
Amenaza de productos sustitutos		X			Medio-Alto
Intensidad de la rivalidad				X	Bajo

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.1.2.3 Conclusión del análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Con base a los resultados del análisis de la estructura de la industria bajo el esquema de las cinco fuerzas se concluye que el atractivo en la industria es alto, esto determina que el sector es altamente rentable a largo plazo. De acuerdo con la tabla 7, se puede apreciar que existe un predominio de baja intensidad en cuatro de las cinco fuerzas, lo que significa un escenario favorable para Impordenim, ya que tiene la posibilidad de obtener mayores beneficios. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que la rivalidad en el sector es alta, por lo tanto, Impordenim debe estar alerta a todos los movimientos de la competencia para evitar una posible fuga de clientes o disminución del consumo del producto.

### 3.3.1.3 Oportunidades y Amenazas

Del análisis externo (macroentorno y microentorno) realizado anteriormente, se desprenden una serie de amenazas y oportunidades, las cuales deben ser parte del análisis estratégico, de tal forma que sean evaluadas y priorizadas, para que sean un apoyo para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales de Impordenim. A continuación, se realiza un listado de las oportunidades y amenazas derivadas del análisis externo del macroentorno y microentorno.

**Oportunidades:**

- Aumento de la demanda debido al crecimiento de la industria textil y al apoyo de la política Industrial que fomenta la confección nacional
- Apreciación del dólar ecuatoriano permite comprar más cantidad de producto
- Acceso a nuevas tecnologías debido al apoyo gubernamental a través Plan nacional de Telecomunicaciones y Tecnología

**Amenazas:**

- Aumento de la oferta debido al contrabando textil y la presencia de tiendas “low cost”
- Aumento de la morosidad de pago en la industria debido a la crisis económica del país
- Aumento del desempleo y bajos ingresos que conllevan a una disminución de la demanda

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas que pueden repercutir en el desempeño de Impordenim, se procede a realizar el análisis interno para detectar las posibles fortalezas y debilidades de la empresa.

**3.3.2 Análisis Interno**

Para que una empresa pueda desarrollar una propuesta de valor atractiva para sus clientes y, al mismo tiempo, formular una estrategia adecuada, es necesario efectuar el análisis interno, el cual, consiste en el estudio de diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una organización. El objetivo principal de realizar el análisis interno es evaluar e identificar habilidades distintivas que dependen de los recursos y capacidades que una organización posee. Las habilidades distintivas se convierten en una ventaja competitiva cuando son valiosas, raras, difíciles de imitar e insustituibles por la competencia (Barney, 1991). A continuación, se realizará el análisis de los recursos y el análisis de las capacidades para identificar las fortalezas, debilidades y por ende, las posibles ventajas y desventajas competitivas que tiene Impordenim.

**3.3.2.1 Análisis de los Recursos**

Los recursos son los activos que una organización posee y desarrolla, estos pueden dividirse en recursos tangibles e intangibles. Para llevar a cabo el análisis de los recursos se realizará con base a cuatro habilidades distintivas que permiten sostener una ventaja competitiva, en la medida en que los recursos sean valiosos, raros, insustituibles y difíciles de imitar (Barney, 1991). Las habilidades distintivas son

valiosas cuando permiten aprovechar una oportunidad o desactivar una amenaza; raras, cuando sólo una organización las posee; difíciles de imitar cuando es muy costoso para la competencia; e insustituibles cuando no es posible para los competidores utilizar otras habilidades para conseguir la misma ventaja competitiva.

- **Recursos Tangibles**

Los recursos tangibles se refieren a bienes materiales que se pueden visualizar al interior de la organización. A continuación, se identificarán los recursos con los que cuenta Impordenim.

Recursos Financieros:

Impordenim goza de una buena estabilidad financiera, situación que se evidencia en la tabla 8 donde la razón de liquidez se incrementa del 2014, con 1,07 USD, al 2015 con 1,36 USD y en el 2016 se obtienen valores de 1,46 USD. Estos resultados son favorables ya que demuestran que la empresa tiene solvencia para afrontar sus deudas en el corto plazo.

**Tabla 8: Ratios de Liquidez Impordenim**

	2014	2015	2016
Razón de Liquidez	1,07	1,36	1,46
Razón Ácida	0,63	0,50	0,83
Razón de Efectivo	0,16	0,08	0,03
Rotación de cuentas por cobrar	14,80	15,97	5,13

**Fuente:** Elaboración propia con base a información entregada por Impordenim (2016)

Adicionalmente, la empresa ha demostrado tener una buena rentabilidad financiera en estos últimos años (ver tabla 9). Por ejemplo, el rendimiento sobre el capital (ROE) tiene un comportamiento positivo, ya que a partir del año 2014 crece significativamente, llegando a alcanzar 36,94% en el 2015 y 44,12% en el 2016. Los resultados demuestran que la empresa cuenta con los recursos para alcanzar beneficios de forma sostenida y atender adecuadamente sus compromisos de pago. Esta información le permite evaluar su viabilidad futura en el manejo de finanzas y mejorar la gestión de sus recursos para mantenerse en el mercado, reduciendo también la incertidumbre y, por ende, los riesgos.



**Tabla 9: Ratios de Rentabilidad Impordenim**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Rendimiento sobre los Activos (ROA)	5,33%	15,08%	17,81%
Rendimiento sobre el Capital (ROE)	25,70%	36,94%	44,12%
Rendimiento sobre Ventas las (ROS)	1,88%	4,77%	6,80%
Margen Bruto	11,78%	15,96%	18,10%

**Fuente:** Elaboración propia con base a información entregada por Impordenim (2016)

Dado el análisis de las ratios de liquidez y rentabilidad, se evidencia que la empresa ha demostrado solidez y solvencia financiera para enfrentar sus compromisos de pago, lo que determina un recurso valioso y clave, además de una fortaleza para Impordenim.

#### Recursos Físicos:

Impordenim cuenta con dos centros de operaciones para satisfacer la demanda de las empresas distribuidoras y de los confeccionistas nacionales. La casa matriz está ubicada al norte de la ciudad de Quito, donde funcionan: Departamento de Ventas, Departamento de Importaciones, Departamento de Contabilidad, Departamento de Logística y Área de Almacenamiento y Departamento de Muestras. Esta matriz cuenta con 800 metros cuadrados para atender operaciones con carácter administrativo y además cuenta con 24 bodegas, lo suficientemente amplias para almacenar y manejar el stock de la materia prima. Contar con la disponibilidad y espacio para organizar la materia prima representa una fortaleza para la empresa ya que se garantiza una buena administración del almacenamiento de manera precisa y segura.

Asimismo, las operaciones de ventas se llevan a cabo en un edificio que fue construido recientemente y se encuentra ubicado en la provincia de Tungurahua-Pelileo, también conocida como la “Ciudad Azul” por su notable producción de prendas de vestir de jeans. Esta moderna infraestructura de cinco plantas, que contiene 2.000 metros cuadrados, fue concebida con el objetivo de ampliar y brindar mayores comodidades a los trabajadores, clientes y proveedores de la organización. Desde este lugar Impordenim acoge y hospeda a los ejecutivos de ventas de la organización, los cuales ofrecen un servicio de calidad a todos sus clientes. También en este establecimiento se recibe a los altos representantes de las firmas con las que Impordenim trabaja (proveedores), quienes llegan para realizar negocios y relacionarse con el mercado local. El edificio posee un “showroom” que contiene 400 metros cuadrados para la realización de desfiles de moda y ferias textiles para la exhibición y muestra de telas a los clientes.

Este edificio construido en la ciudad de Pelileo es considerado como una fortaleza y una fuente de ventaja competitiva ya que por sus altos costos y la fuerte inversión que se realizó ha generado que sea un recurso raro e inimitable por la competencia.

#### Recursos Organizativos:

Impordenim es una empresa familiar con una estructura jerárquica, según su organigrama, que se encuentra distribuida en aproximadamente 70 empleados, entre directivos, personal administrativo, vendedores, personal de bodega y despacho. La toma de decisiones en la empresa depende de una sola persona que en este caso es el dueño. No hay otra persona que sepa los detalles internos y que monitoree el manejo de la empresa. Por lo tanto, es una empresa centralizada, donde el dueño es quien tiene el control absoluto de las operaciones lo cual resulta una debilidad para la empresa debido a que no existe la participación de los empleados, esto ha generado que no se actúe de manera rápida y oportuna en la toma de decisiones en momentos críticos del negocio.

En cuanto a la planificación empresarial, Impordenim no ha definido políticas formales que marquen un direccionamiento estratégico. Hasta el momento sólo se encuentra definida la misión de la organización. Esto, se traduce en una debilidad para la empresa, ya que al no desarrollar objetivos claros y precisos se reduce su habilidad para enfrentar a la competencia actual o futura.

Respecto a los procesos internos, en general son de carácter informal, por ejemplo, en el área de Recursos Humanos el reclutamiento y la selección se realiza a través de una entrevista entre el gerente del área y la persona interesada en el puesto. Si el resultado es favorable la persona se integra inmediatamente al grupo de trabajo, sin un proceso de inducción. Hasta el momento no se han establecido metas claras y no se ha implementado un sistema de evaluación del desempeño que controle la productividad de los miembros de la organización traduciéndose así en una debilidad para Impordenim.

Contar con una correcta planificación estratégica y un buen control resulta es clave para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales de Impordenim. Diseñar e implementar un sistema de control de gestión permitirá a la empresa mejorar en los procesos internos críticos del negocio y además anticiparse a los contextos cambiantes y competitivos que se dan alrededor de la industria.

#### Recursos Tecnológicos:

La compañía, debido a que no fabrica sus productos y solo los distribuye, no ha invertido lo suficiente en tecnología. En la actualidad, la empresa sólo cuenta con una plataforma para el manejo de inventarios,

facturación y contabilidad. El sistema consiste en una base de datos que permite la recepción de la mercadería a través de un sistema informático, para contabilizar de manera automática la cantidad de tela recibida en las bodegas, emitir facturas para los clientes y elaborar estados financieros.

Por otro lado, respecto a los aspectos relacionados con la investigación de mercado y base de datos para la gestión de los clientes, la empresa carece de un sistema de información adecuado para que el vendedor pueda mantener un seguimiento sistemático de las características y necesidades de los clientes. En ocasiones se generan incongruencias con la comunicación hacia los clientes, ya que, los vendedores no cuentan con información instantánea sobre la cantidad de los productos que se venden en el día, lo que ha provocado muchas veces que se vendan artículos que ya no están en el inventario. Es por esto, que resulta necesario contar con una herramienta automatizada que permita a los ejecutivos de ventas estar informados sobre la entrada y salida de los productos, precios, cronograma de importaciones, etc. De esta manera, se hace eficiente el flujo de información en el proceso de ventas.

Pese a que la empresa cuenta con un sistema informático de soporte como se mencionó anteriormente, han ocurrido eventualidades como demoras en la facturación que han provocado el retraso de pedidos y hacen que el sistema utilizado no sea el adecuado para gestionar y automatizar los procesos claves y críticos de la empresa. Adicionalmente, el sistema no cuenta con la seguridad necesaria, ya que en el presente año se evidenció la presencia de hackers quienes invadieron el sistema para sustraer información sobre el inventario, la cantidad de facturación, información de clientes, etc. A pesar de lo sucedido, se logró recuperar la información en dos días, sin embargo, esto generó que se paralizarán las ventas y que no se pudieran emitir las facturas a los clientes provocando el incumplimiento de plazos de entrega de mercadería.

Dadas estas situaciones, es una debilidad fuerte que la empresa no cuente con los recursos tecnológicos necesarios. La tecnología es un recurso clave y fundamental ya que a través de su uso se pueden lograr importantes mejoras como la automatización y la eficiencia de los procesos operativos, además de obtener una mejor organización acerca del inventario, despacho, ventas, contabilidad y cobranzas.

- **Recursos Intangibles**

Estos recursos corresponden a los bienes inmateriales que no se pueden observar. A continuación, se detallan los recursos intangibles que posee la empresa:

### Recursos Humanos:

La compañía cuenta con un equipo de trabajo de 72 empleados. De los cuales 23 personas pertenecen al área de ventas, 21 personas corresponden al área administrativa, 25 personas en el área de logística y 3 personas en el área de muestras. Este capital humano se encuentra altamente comprometido con la empresa, lo cual se ve reflejada en la baja rotación laboral de la compañía. En promedio, la permanencia de un empleado es de siete a ocho años, esto ha sido un factor que ha ayudado a conocer mejor el mercado objetivo, logrando que el personal en general (y, sobre todo, el personal de ventas) entiendan mejor las necesidades de los clientes, a través de una relación estrecha y de confianza. Sin embargo, es importante señalar que el conocimiento del negocio (“know how”) solo lo posee el gerente de ventas, quien es el responsable de ubicar productos innovadores, y el gerente general, que actualmente dirige la compañía. La alta dependencia sobre el conocimiento y la información del manejo del negocio por parte de los altos directivos es una debilidad para la empresa, hasta el momento no se han realizado acciones para transmitir este conocimiento a los empleados, y en especial a los ejecutivos de ventas.

Es así como otra de las debilidades de la empresa es que no cuenta con un proceso de capacitación intencionado para el desarrollo de su personal, principalmente en el área de ventas. Esto, ha generado el descontento de los clientes, lo que ha provocado que en algunas ocasiones se realicen devoluciones de la tela debido a la falta de asesoramiento por parte de los vendedores sobre especificaciones técnicas de los productos. De acuerdo a información entregada por Impordenim, se efectúan aproximadamente tres devoluciones mensuales por falta de asesoramiento del vendedor hacia el cliente. Por ejemplo, en el mes de junio del 2017 se efectuaron las devoluciones que se muestran en la tabla 10.

**Tabla 10: Devoluciones efectuadas en junio del 2017**

Cliente	Nombre de la tela	Fecha de despacho	Metros	Precio en dólares americanos	Total	Motivo de devolución
Bernardo Villafuerte	Sparta	28 de abril	8.680,50	\$4,20	<b>\$36.458,10</b>	El vendedor no informa correctamente el ancho de la tela
Elvis Mendieta	Denim Rigido Celeste	03 de mayo	643,00	\$5,60	<b>\$3.600,80</b>	Confusión en el pedido por parte del vendedor
Oscar Vallejo	Victoria	24 de mayo	9.635,00	\$3,60	<b>\$34.686,00</b>	La tela estaba de diferente ancho al de la muestra que se le envió al cliente
Marcela Tamba	Super Polycotton	17 de abril	312,10	\$14,20	<b>\$4.431,82</b>	El color de tela es diferente, ya que para realizar el pedido el vendedor mostro otra tonalidad.

**Fuente:** Elaboración propia con base a información entregada por Impordenim (2017)

Dada la información entregada se considera que al mantener el personal de ventas capacitado sobre las especificaciones técnicas del producto es importante y clave para un buen manejo del negocio, de esta manera se evita el descontento de los clientes y las devoluciones innecesarias.

La carencia de capacitaciones a los ejecutivos de venta y la centralización de la información han perjudicado en los procesos de venta y la imagen que los clientes mantienen sobre Impordenim, por lo que se ha determinado así una fuerte debilidad para la empresa.

#### Recursos asociados a la reputación:

Impordenim es una empresa reconocida en el sector, y ha estado presente en el mercado nacional por más de 24 años, constituyéndose, así como una de las importadoras más grandes del país en telas tipo denim y gabardinas para la confección de prendas de vestir. Impordenim ha conseguido obtener una alta reputación gracias al trabajo y esfuerzo realizado por el gerente general quién es el fundador junto con su equipo de trabajo, así logrando ubicar a la empresa en el puesto 366 de las 500 mayores empresas del Ecuador. Este ranking es preparado por el equipo de la revista Vistazo la cual evalúa y analiza el desempeño de las mejores compañías del Ecuador en el sector privado (Ver figura 22). La buena reputación de la empresa ha ido en aumento a través de los años, Impordenim ha sido capaz de mantener el 90% de sus clientes fieles y leales a la marca, al servicio personalizado y a los productos que la empresa ofrece, logrando así marcar la diferencia en el mercado definiendo una posición importante en la imagen de sus clientes. Por lo tanto, la alta reputación es un capital enormemente valioso y una fortaleza para Impordenim.

Figura 22: Ranking mayores empresas Ecuador

Posición 2018	Posición 2014	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	Ciudad
351	346	Ecoa Auto Ecausa	Quito
352	SP	Hydrochina Corporation	Quito
353	296	Hilsea Investments Limited	Quito
354	461	Seguridad Nacional y Profesional SENAPRO	Quito
355	486	Tesca Ingeniería del Ecuador	Quito
356	309	Diteca	Guayaquil
357	419	Tetra Pak	Quito
358	327	3M Ecuador	Durán
359	474	Procesadora de Mariscos El Oro Promaore	Santa Rosa
360	431	Payless Shoesource Ecuador	Quito
361	433	Almacenes Boyacá	Guayaquil
362	581	Corporación Celeste Corpacel	Samborombón
363	438	Consortio Puerto Limpio	Guayaquil
364	453	Intermediaria de Ventas Super Bahía (Super Éxito)	Guayaquil
365	356	Impordenim Importadora Textil	Quito
366	409	Inalecsa	Guayaquil
367	507	Delindesa	Guayaquil

Fuente: Vistazo (2016)

#### Relaciones con proveedores:

La adquisición de la materia prima constituye una actividad fundamental en el desarrollo de la organización, pues constituye el giro central del negocio. Impordenim cuenta con una estrecha y antigua relación con la mayoría de sus proveedores con los que mantiene acuerdos comerciales. El cumplimiento de plazos de entrega de los proveedores incide directamente en el compromiso de entrega de las telas a los clientes. La larga relación de confianza con los proveedores ha generado una ventaja competitiva difícil de imitar por la competencia y por ende se ha convertido en una fortaleza para la empresa.

A pesar, que la empresa cuenta con una variedad de proveedores que en su mayoría son confiables, en ocasiones selecciona los proveedores que más le convienen, ya sea por el precio, calidad de la tela, el cumplimiento de plazos o la estrecha relación que la compañía tiene con la mayoría. La empresa cuenta con un gran número de proveedores como ya se mencionó en el análisis microentorno de las Cinco Fuerzas de Porter. Los principales proveedores con los que la empresa trabaja se encuentran segmentados por diferentes atributos (Ver la tabla 11), de esta manera se garantiza que la cadena de compras fluya de manera exitosa y efectiva.

**Tabla 11: Principales proveedores de Impordenim**

Procedencia	Proveedor	Tiempo de llegada de la mercadería a bodegas	Relación comercial (Antigüedad)	Mejores Precios	Innovación y Desarrollo en el producto
Perú	Nuevo Mundo	1 mes	alta	altos	media-alta
Brasil	Santanense	2 meses	alta	altos	baja
Colombia	Fabricato	1 mes	alta	bajos	baja
Perú	San Jacinto	1 mes	alta	bajos	media-baja
India	Ginni	3 meses	baja	bajos	alta
Brasil	Cedro Textil	1 mes	alta	altos	media-alta
Venezuela	Jeantex	1 mes	alta	altos	baja
China	Jinsua	3 meses	baja	bajos	alta

**Fuente:** Elaboración propia con base a información entregada por Impordenim (2017)

Para Impordenim ha sido crucial gestionar de manera apropiada a sus principales proveedores y aún más mantener buenas relaciones comerciales, esto ha sido una fortaleza clave y fundamental para el buen manejo del negocio.

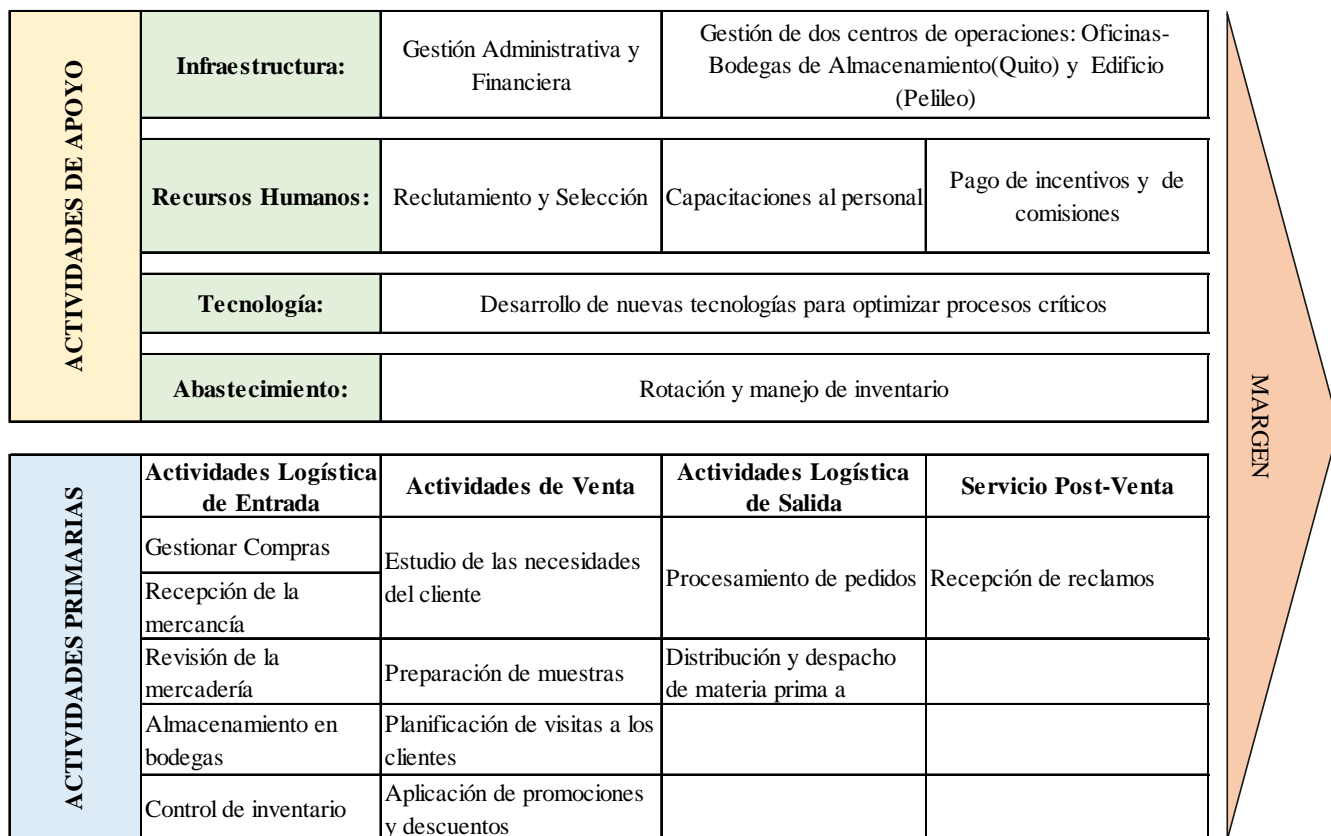
### 3.3.2.2 Análisis de las Capacidades

Las capacidades solo existen en la medida que las habilidades individuales (recursos) colaboran entre sí y se combinan para llevar a cabo una actividad. Por lo tanto, debe entenderse como una organización tiene la capacidad para desarrollar una actividad mejor que la competencia generando así ventajas competitivas. Las ventajas competitivas surgen para aprovechar las oportunidades de las distintas actividades principales en una organización. Una de las herramientas más utilizadas para llevar a cabo el análisis de capacidades es el análisis de cadena de valor.

- **Análisis de la Cadena de Valor**

La cadena de valor es una herramienta que identifica y descompone el conjunto de actividades y procesos de una organización donde se genera valor para el producto, servicio, cliente y la empresa en general. Las actividades y procesos generadores de valor se dividen en las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o soporte. En la figura 23 se presenta la cadena de valor de Impordenim y las relaciones que se establecen entre sus procesos, para lograr generar el margen de valor a partir del cumplimiento de las necesidades de los clientes. En las **actividades primarias** se realizará el análisis de las capacidades, competencias y habilidades que tiene la empresa.

**Figura 23: Cadena de Valor de Impordenim**



**Fuente:** Elaboración propia con base a información entregada por Impordenim (2017)

Actividades de logística de Entrada

**Gestionar Compras:** Impordenim compra la materia prima (tela), a los distintos proveedores en el exterior, particularmente de la región andina y Asia. La empresa se encarga de seleccionar los proveedores que más le convienen, ya sea por el precio, la distancia que demora la tela en llegar a las bodegas o la estrecha relación que la compañía tiene con algunos de ellos. Esta situación es una ventaja y una fortaleza para Impordenim.

**Recepción de la mercadería:** En esta actividad se verifica y se controla la cantidad y el tipo de producto a recibir. En ciertas ocasiones se han presentado faltantes de rollos que no son despachados por problemas de aforo físico en aduana, generalmente la cantidad de faltantes se aproxima entre dos a cuatro rollos mensuales.

**Revisión de la mercadería:** En esta actividad se revisa que los productos se encuentren en buen estado, en algunas ocasiones se ha presentado mercadería defectuosa, o rollos que se encuentran con algún tipo



de falla. Con base a la información entregada por el área de logística, en promedio se importan aproximadamente 15.000 rollos mensuales. A continuación, en la tabla 12 se muestra el detalle de la cantidad de rollos que obtuvieron defectos y fallas de hilos o tintura en el año 2016.

**Tabla 12: Mercadería defectuosa Año 2016**

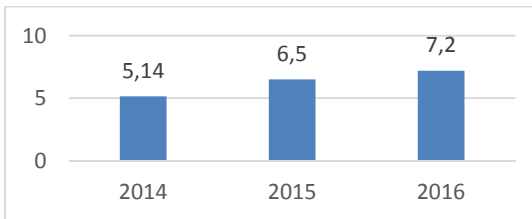
Mes	Cantidad de Rollos
Enero	8
Febrero	6
Marzo	7
Abril	11
Mayo	9
Junio	4
Julio	11
Agosto	8
Septiembre	6
Octubre	5
Noviembre	10
Diciembre	6
<b>Total</b>	<b>91</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a información entregada por Impordenim (2016)

**Almacenamiento de la mercadería:** En esta actividad se planifica el espacio y ubicación para la recepción de la materia prima en las distintas bodegas, dividiéndolo por proveedor (todos los productos deben contar con un código, seriales y número de metraje para ser escaneados y almacenados de forma adecuada y correcta).

**Control de inventario:** En esta actividad se registran los códigos de cada rollo (materia prima), para archivar en el sistema de inventario. Además, se realiza un control exhaustivo del stock y la evaluación de la rotación de inventario, esto permite identificar a la empresa cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar. A continuación, en la figura 24 muestra del índice de rotación del inventario en Impordenim, en este caso se ha generado un aumento progresivo en los últimos años, esto indica que la materia prima permanece menos tiempo en las bodegas.

**Figura 24: Rotación de Inventario Impordenim**



**Fuente:** Elaboración propia con base a información entregada por Impordenim (2016).

A partir de la información, se puede determinar que se ha logrado una buena administración y organización del almacenamiento de la materia prima en el área logística de la empresa. Además, el mantener un buen control ha sido una actividad clave para resguardar, asegurar y evitar la posible fuga o pérdida de la materia prima. Es por esto que una gestión confiable del manejo de las existencias en el inventario ha resultado una fortaleza para la empresa.

#### Actividades de Ventas:

**Estudio de las necesidades del cliente:** En esta actividad el vendedor debe realizar una investigación sobre el tipo de tela que utilizará el cliente para su producción y elaboración de prendas de vestir. La mayoría de los clientes confeccionan las prendas de vestir para diferentes segmentos en el mercado, ya sea para mujer, hombre, niño y otros. Para cada segmento mencionado se necesita diferentes tipos de telas con sus respectivas especificaciones técnicas. Sin embargo, una debilidad que afecta a esta actividad es que los ejecutivos de ventas no han logrado profundizar y entender el portafolio global de los productos que contiene la empresa, en la mayoría de los casos han omitido productos que están disponibles en el inventario llegando así a perder la venta.

**Preparación de muestras:** El departamento de Muestras en Impordenim está encargado de desarrollar y elaborar muestras (prendas de vestir) para así promocionar las telas que la empresa ha introducido en el mercado. El jefe de esta sección verifica si se dispone de tela en el inventario para elaborar las muestras que serán presentadas (en sus etiquetas se encuentran todas las especificaciones y las composiciones técnicas que debe contener cada prenda). Finalmente, los ejecutivos de ventas son quienes proporcionan las muestras a los clientes según sus necesidades. En la tabla 13 se muestra un registro del mes de agosto del año 2016 sobre la entrega de muestras realizadas por este departamento a los ejecutivos de ventas.

**Tabla 13: Registro de Salida de muestras y prendas de vestir a clientes de Impordenim**

Vendedor	Cliente	Tipo de Clientes	Referencia	Cantidad
Jose Luis	Villafuerte Ramiro	Confeccionista	Camisas	5
Jose Luis	Nobrantex	Confeccionista	Pantalones	6
Renato Granja	Herrera Luis	Confeccionista	Shorts	4
Paul Sánchez	Guillermo Torres	Proveedor	Pantalones	12
Ruth Carrillo	Chango Luis	Proveedor	Camisas	15
Ruth Carrillo	Cherez Gloria	Confeccionista	Pantalones	4
Dora Castillo	Norma Ramos	Confeccionista	Pantalones	24
<b>Total de cortes y prendas entregadas</b>				<b>70</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a información entregada por Impordenim (2016)

El proceso y el desarrollo de las muestras es fundamental y clave para agilizar el proceso de ventas. En Impordenim las muestras son una estrategia de promoción de ventas. Como se sabe el tipo de producto que ofrece la empresa no requiere de procesamiento ni terminado (producto final), por esta razón es mucho más difícil introducirlo al mercado. Es por esto que la empresa se ha visto en la necesidad de convertir la materia prima en muestras de prendas de vestir para poder captar la atención de los clientes y así de esta manera lograr concretizar las ventas. Esto ha significado una fortaleza para la empresa ya que ha generado posicionamiento de la marca y una ventaja competitiva altamente valorada por los clientes.

**Planificación de visitas a los clientes:** La empresa no realiza publicidad alguna, sino que comercializa y distribuye los productos con la estrategia de visitas por parte de los ejecutivos de ventas, cada vendedor es responsable de planificar las visitas con sus respectivos clientes. De acuerdo con el plan de visitas, el vendedor debe presentar las muestras a los clientes para así constatar la calidad del producto. La visita personalizada a los clientes se ha convertido en una fortaleza para la empresa, esto ha permitido que los vendedores conozcan más sobre las necesidades y las preferencias de cada uno de sus clientes, lo que ha generado creación de valor y una ventaja competitiva.

**Aplicación de promociones y descuentos:** En esta actividad se negocian los pedidos de acuerdo con las necesidades del cliente. Si un cliente compra un volumen considerable y/o paga al contado, la empresa efectúa el descuento correspondiente. Además, el gerente general es el encargado de aplicar promociones a ciertos productos que se encuentran en el inventario por mucho tiempo o productos nuevos que se están introduciendo al mercado. El objetivo principal de esta actividad es motivar a los clientes a la compra y que se mantengan leales a la marca. La aplicación de promociones y descuentos ha posibilitado

incrementar la percepción positiva de los clientes hacia la empresa, constituyéndose, así en una fortaleza para Impordenim.

#### Actividades de logística de Salida:

**Procesamiento de pedidos:** El departamento de Facturación está encargado de tomar la orden de pedidos que realizan los clientes a sus respectivos vendedores. Es por ello que esta área consolida los pedidos de todos los clientes y realiza el reporte en una hoja de cálculo de Excel para posteriormente entregar el detalle de todos los pedidos al área de logística. En algunas ocasiones se han dado confusiones al momento de facturar una orden, ya sea por equivocación de precio o monto, dada esta situación se ha generado la devolución de la tela por parte de los clientes. Es por esto que la empresa requiere optimizar o acortar los tiempos de facturación e incrementar el nivel de detalle de la información contenida en las mismas ya que se han producido demoras que perjudican la imagen de Impordenim disminuyendo la valoración de los clientes ante el servicio lo que determina una debilidad para la empresa.

**Distribución y despacho de la materia prima:** Otra de las principales actividades que realiza el área de logística es la distribución del producto a los clientes. La empresa cuenta con servicio de transporte para ahorrar costos en la distribución del producto solamente para la ciudad de Quito y Pelileo, sin embargo, para las ciudades de Guayaquil y Cuenca se envía el producto a través de fletes contratados, ya que no es factible contar con transporte propio debido a la lejanía, aumento del costo de la gasolina y viáticos a los empleados. Para llevar a cabo esta actividad, el área de facturación entrega el consolidado de pedidos al área de logística, luego se carga el producto a los camiones, posteriormente se procede a facturar, y por último se emiten las guías de remisión. El producto llega hacia los clientes, se procede a descargar la materia prima con la colaboración de dos empleados de la empresa, se entrega la factura al cliente y además los mismos firman una copia de la factura, la cuál será entregada a uno de los colaboradores constatando la cantidad requerida con los respectivos seriales de cada rollo, finalmente esta copia se entrega al área de facturación. La distribución del producto se realiza a cualquier lugar del país, según el requerimiento de cada cliente, de esta manera Impordenim aporta valor a sus clientes considerándose así una fortaleza y una ventaja competitiva.

#### Servicio Postventa:

**Recepción de reclamos:** Impordenim no cuenta con un sistema donde se registre los reclamos de los clientes. En la actualidad los reclamos solo se reciben de manera telefónica o verbal, donde cada

ejecutivo de ventas tiene la responsabilidad de responder a las quejas y requerimientos de sus clientes. El tiempo de respuesta para un reclamo o queja del producto es de dos tres semanas, esto ha causado molestias e insatisfacción en los clientes lo que ha significado una debilidad fuerte en la gestión comercial de la empresa. Y es que, para llevar a cabo este proceso, el cliente debe proporcionar al vendedor una muestra de su producción (una o dos prendas) que indiquen que la tela tiene algún defecto. El vendedor realiza un estudio para verificar si originalmente existen fallas en la tela o si se trata de problemas internos sobre la producción que realizan los confeccionistas. En caso de que se detecte algún defecto en la tela, la empresa reconoce la cantidad de dinero que el cliente incurrió en los gastos de su producción.

### **3.3.2.3 Conclusión del Análisis de Recursos y Capacidades**

Los análisis previos permitieron identificar las posibles ventajas competitivas con las que cuenta Impordenim. La sólida estructura financiera, las amplias relaciones con los proveedores, la alta reputación que ha logrado la empresa y la adecuada infraestructura son recursos que han sido valiosos y difíciles de imitar por la competencia. A pesar de que la empresa posee estos recursos importantes, se detectaron deficiencias como la falta de innovación tecnológica, la falta de capacitaciones a los ejecutivos de venta y la falta planificación y control que han perjudicado a la empresa afectando principalmente en su desempeño.

Sin embargo, es importante señalar que los recursos con los que cuenta la empresa representan un conjunto de activos que son utilizados para llevar a cabo las actividades expresadas en la cadena de valor. En esta se pudieron identificar actividades que han logrado generar ventajas competitivas que son altamente valoradas por los clientes de la empresa, como por ejemplo las visitas personalizadas por parte de los vendedores, la promoción estratégica de ventas del producto a través de la preparación de muestras y la aplicación de descuentos y promociones por parte de los directivos de la empresa. No obstante, es de suma importancia que la empresa tome acciones sobre las actividades que necesitan mayor seguimiento como en el caso del servicio post-venta y el procesamiento de pedidos, actividades que han producido descontento en los clientes afectando a la imagen de Impordenim.

### **3.3.2.4 Fortalezas y Debilidades**

De manera similar al análisis externo, el producto del análisis interno debe entregar un listado que contenga las fortalezas y debilidades más importantes, las cuales serán el apoyo y la base fundamental para el cumplimiento de la estrategia y la propuesta de valor que ofrecerá Impordenim a sus clientes.

**Fortalezas:**

- Posicionamiento de la marca
- Alianzas estratégicas con proveedores
- Solvencia Financiera: Alta capacidad de endeudamiento
- Infraestructura superior a la competencia

**Debilidades:**

- Escasa implementación tecnológica para optimizar procesos
- Carencia de capacitaciones al personal de ventas
- Ausencia de sistema de planificación, control formal y coordinación en la empresa
- Experiencia y conocimiento (know how) reside solamente por parte de la alta dirección

**3.4 Análisis FODA**

El análisis estratégico realizado permitió identificar las fortalezas y debilidades identificados en los recursos y capacidades de la empresa, así como también las amenazas y oportunidades detectadas en el entorno externo. El análisis FODA permite a una organización evaluar su posición competitiva frente al mercado o frente a la competencia con el objetivo de definir una propuesta de valor atractiva y una estrategia que permita desarrollar una posición competitiva sólida (Farías, 2016). Por lo tanto, se busca determinar conclusiones a partir de la lista realizada (Ver la tabla 14) sobre la situación general de la empresa y así convertirla en acciones estratégicas. De esta manera se determina cómo una organización puede tomar ciertas ventajas a partir de las oportunidades presentes en el mercado, así mismo enfrentar a las amenazas del entorno (Cancino, 2012).

**Tabla 14: Listado FODA**

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Posicionamiento de la marca	Aumento de la demanda debido al crecimiento de la industria textil y al apoyo de la política Industrial que fomenta la confección nacional	Escasa implementación tecnológica para optimizar procesos	Aumento de la oferta debido al contrabando textil y la presencia de tiendas “low cost”
Alianzas estratégicas con proveedores	Apreciación del dólar ecuatoriano permite comprar más cantidad de producto	Carencia de capacitaciones al personal de ventas	Aumento de la morosidad de pago en la industria debido a la crisis económica del país
Solvencia Financiera: Alta capacidad de endeudamiento	Acceso a nuevas tecnologías debido al apoyo gubernamental a través del Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnología	Ausencia de sistema de planificación, control formal y coordinación en la empresa	Aumento del desempleo y bajos ingresos que conllevan a una disminución de la demanda
Infraestructura superior a la competencia		Experiencia y conocimiento (know how) reside solamente por parte de la alta dirección	

**Fuente:** Elaboración propia

Luego de haber identificado los distintos factores internos tanto como externos que influyen directamente en el trabajo y resultados de Impordenim, es necesario realizar el análisis de la Matriz FODA, el cual entregará resultados más confiables y objetivos para la definición de las estrategias y la propuesta de valor adecuada para la organización.

### 3.4.1 Matriz FODA

La matriz FODA permite confrontar las oportunidades y amenazas que provienen del análisis externo con las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis interno. El añadir una técnica cuantitativa al análisis FODA ha significado de gran importancia y valor para las organizaciones, en particular por la información que esta entrega para realizar la planificación estratégica (Cancino, 2012). A continuación, se presenta la matriz FODA realizada en Impordenim (Ver tabla 15).

Se aplica una puntuación de 1 a 7 para representar el grado en el que se activan o se desactivan las oportunidades o amenazas, donde 1 es la puntuación que indica que un factor no activa o no desactiva otro factor, por lo contrario, una puntuación de 7 indica que un factor activa o desactiva en alto grado otro factor. Para la construcción de la matriz cuantitativa FODA, se requirió del apoyo y validación del gerente general y del gerente de ventas de Impordenim.

En el cuadrante de las fortalezas versus oportunidades se analiza como una fortaleza activa las oportunidades que se encuentran en el entorno. Si se cruza, por ejemplo, la F1 con la O1 y se asigna una puntuación de 7, quiere decir que esa fortaleza permite tomar ventaja de la oportunidad, en cambio, si se asigna a tal relación una baja puntuación, por ejemplo 1, significa que la fortaleza no permite aprovechar esa oportunidad.

En el segundo cuadrante correspondiente a las fortalezas versus las amenazas, se analiza como una fortaleza permite desactivar una amenaza. Si se asigna con una puntuación de 7 a la F1 con la A2, significa que esa fortaleza desactiva a la amenaza, por lo contrario, si se asigna con una puntuación de 1, quiere decir que la fortaleza no permite enfrentar a la amenaza.

En cuanto al cuadrante de las debilidades versus oportunidades, se analiza como las debilidades desactivan las oportunidades. Por ejemplo, si se asigna una puntuación de 7 a la D1 con la O3, quiere decir que la debilidad no permite aprovechar esa oportunidad, pero, si se valora con una puntuación baja significa que esa debilidad no afecta mayormente la oportunidad.

Por último, el cuadrante referente a las debilidades versus amenazas permite identificar como las debilidades activan las amenazas. Si se asigna con una puntuación de 7 a la D2 con la A3, significa que esa debilidad activa en alto grado a la amenaza, en cambio, si se asigna una nota baja, por ejemplo, un 1, quiere decir que la debilidad no activará la amenaza.



**Tabla 15: Matriz FODA cuantitativa Impordenim**

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		Aumento de la demanda debido al crecimiento de la industria textil y al apoyo de la política Industrial que fomenta la confección nacional	Apreciación del dólar ecuatoriano permite comprar más cantidad de producto	Acceso a nuevas tecnologías debido al apoyo gubernamental a través del Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnología	PROMEDIO	Aumento de la oferta debido al contrabando textil y la presencia de tiendas “low cost”	Aumento de la morosidad de pago en la industria debido a la crisis económica del país	Aumento del desempleo y bajos ingresos que conllevan a una disminución de la demanda	PROMEDIO	
		O1	O2	O3		A1	A2	A3		
<b>FORTALEZAS</b>	Posicionamiento de la marca	F1	6	5	2	4,3	7	3	5	5,0
	Alianzas Estratégicas con proveedores	F2	6	6	3	5,0	7	5	6	6,0
	Solvencia Financiera: Alta capacidad de endeudamiento	F3	6	5	5	5,3	5	6	5	5,3
	Infraestructura superior a la competencia	F4	6	5	3	4,7	3	3	5	3,7
	<b>PROMEDIO</b>		<b>6,0</b>	<b>5,3</b>	<b>3,3</b>		<b>5,5</b>	<b>4,3</b>	<b>5,3</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	Escasa implementación tecnológica para optimizar procesos	D1	6	3	7	5,3	6	3	3	4,0
	Carencia de capacitaciones al personal de ventas	D2	7	6	2	5,0	6	5	6	5,7
	Ausencia de sistemas de planificación, control formal y coordinación en la empresa	D3	7	5	2	4,7	7	6	5	6,0
	Experiencia y conocimiento (know how) reside solamente por parte de la alta dirección	D4	6	5	2	4,3	5	5	4	4,7
	<b>PROMEDIO</b>		<b>6,5</b>	<b>4,8</b>	<b>3,3</b>		<b>6,0</b>	<b>4,8</b>	<b>4,5</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.1.1 Análisis de Cuadrantes de la matriz FODA

A continuación, se analizará en detalle la información entregada por la Matriz FODA (Tabla 15), separando en cuatro cruces entre las fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno contra las oportunidades y amenazas derivadas del análisis externo.

- **Cuadrante Fortalezas vs Oportunidades**

Se puede observar que para el conjunto de oportunidades la fortaleza **F3** (Solvencia Financiera: Alta capacidad de endeudamiento) activa evidentemente a la **O1** (Aumento de la demanda debido al crecimiento de la industria textil y al apoyo de la política Industrial que fomenta la confección nacional). La sólida estructura financiera permite a la empresa realizar inversiones, por ejemplo, en la expansión de líneas de producto o innovación en nuevos productos, de esta manera se espera captar y aprovechar el aumento de la demanda. Es por esto que la empresa debe desarrollar estrategias direccionadas al crecimiento en donde se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado.

Por otro lado, se puede observar que **F2** (Alianzas estratégicas con proveedores) activa la **O1** (Aumento de la demanda debido al crecimiento de la industria textil y al apoyo de la política Industrial que fomenta la confección nacional) y la **O2** (Apreciación del dólar ecuatoriano permite comprar más cantidad de producto). La alta influencia de las alianzas estratégicas permite que la empresa pueda aumentar su poder adquisitivo de compra a un precio más bajo comparado con productos que ofrece la competencia. La empresa puede aprovechar las tendencias del alza del dólar para la adquisición de la tela acorde a las estimaciones de la demanda, evitando el sobre stock o exceso de inventario, lo que indica que la empresa debe desarrollar estrategias que tienen que ver con la eficiencia en las operaciones.

- **Cuadrante Fortalezas vs Amenazas**

Este cuadrante indica que la **F1** (Posicionamiento de la marca) es la fortaleza que desactiva la **A1** (Aumento de la oferta debido al contrabando textil y la presencia de tiendas “low cost”). La empresa puede desarrollar estrategias de marketing para impulsar el crecimiento, de esta manera se fomenta la motivación de compra por parte de clientes nuevos, tanto como antiguos, aprovechando así la buena imagen y el posicionamiento de la marca.

Adicionalmente la **F2** (Alianzas estratégicas con proveedores) permite desactivar **A1** (Aumento de la oferta debido al contrabando textil y la presencia de tiendas “low cost”). La empresa puede mejorar sus

negociaciones comerciales con sus proveedores, referente a temas relacionados con la disminución de precios. Por lo tanto, la empresa puede desarrollar estrategias de eficiencia operacional para competir con precios bajos en el mercado, minimizando costos de producción. De esta manera, se evita una posible fuga de clientes hacia la competencia.

- **Cuadrante Debilidades vs Oportunidades**

En este cuadrante se identificó que la **D2** (Carencia de capacitaciones al personal de ventas) como una debilidad que afecta significativamente a Impordenim. El problema en general de ejecutivos de ventas es que no tienen el conocimiento global del portafolio, la mayoría de las ocasiones ignoran ciertos productos para sustituir productos que ofrece la competencia. Esto ha generado que no se pueda aprovechar la **O1** (Aumento de la demanda debido al apoyo de políticas y el crecimiento de la industria textil). Es por esto que Impordenim debe enfocar y desarrollar estrategias orientadas a la satisfacción de los clientes a través de una mejora en el servicio de venta y post venta.

Adicionalmente, la debilidad **D3** (Escasa implementación tecnológica para optimizar procesos), no permite que se aproveche la oportunidad **O1** (Aumento de la demanda debido al apoyo de políticas y el crecimiento de la industria textil) y la **O3** (Acceso a nuevas tecnologías debido al apoyo gubernamental a través del Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnología). La falta de implementación tecnológica (softwares) impide que la empresa desarrolle las actividades primarias de manera adecuada, lo cual disminuye la posibilidad de ofrecer un buen servicio y atención a nuevos clientes, por lo que la empresa puede optar por desarrollar estrategias direccionadas a la implementación de innovaciones tecnológicas.

- **Cuadrante Debilidades vs Amenazas**

De acuerdo con los resultados de este cuadrante se pudo detectar que **D3** (Ausencia de sistema de planificación, control formal y coordinación en la empresa) es la debilidad más relevante que puede activar a la **A1** (Aumento de la oferta debido al contrabando textil y la presencia de tiendas “low cost”) y la **A2** (Aumento de la morosidad de pago en la industria debido a la crisis económica del país). El hecho de que no exista un sistema formal de planificación y control dificulta que se implementen políticas asociadas a la calidad con las que se llevan a cabo los procesos, disminuyendo entonces la eficiencia de las operaciones en Impordenim, por lo que es necesario implementar estrategias de eficiencia en los procesos.

Además, la **D2** (Carencia de capacitaciones al personal de ventas) es una debilidad que claramente puede activar a la amenaza **A1** (Aumento de la oferta debido al contrabando textil y la presencia de tiendas “low cost”) y **A3** (Aumento del desempleo y bajos ingresos que conllevan a una disminución de la demanda). La carencia de capacitaciones al personal de ventas puede incrementar el número de clientes insatisfechos sobre el servicio o el producto ofrecido, es por esto que es necesario que la empresa desarrolle estrategias focalizadas en los clientes.

### **3.5 Formulación Estratégica**

De acuerdo con la información entregada en el análisis de cada cuadrante de la Matriz FODA, se lograron identificar tres principales estrategias para la empresa Impordenim. La primera estrategia está enfocada al **crecimiento**, en donde la empresa puede expandirse a través de nuevas líneas de productos y desarrollar estrategias de marketing para la difusión y promoción de productos logrando así captar a nuevos clientes o retener a clientes antiguos. En segundo lugar, se identifica la estrategia de mejorar la **atención al cliente** ubicando a los mismos como foco principal en todas las actividades que desarrolle la empresa, a través de un buen servicio que cumpla con las expectativas y las necesidades de estos. Por último, se ubica la estrategia de **eficiencia operacional**, la cual busca reducir costos por medio de un correcto seguimiento de las actividades de logística, de esta manera se evitan desperdicios para la empresa.

Las principales estrategias expuestas anteriormente, direccionan a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, misión y visión. No obstante, es fundamental diseñar una propuesta de valor que permita visualizar los atributos de valor que serán ofrecidos a los clientes por parte de Impordenim.

### **3.6 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de Impordenim está enfocada a la satisfacción de pequeños y medianos empresarios, que elaboran prendas de vestir como camisas, shorts, y principalmente pantalones jeans en todo el Ecuador.

En el negocio textil, el éxito de los productores de prendas de vestir depende, en gran medida, del abastecimiento estable de las materias primas y es en este aspecto a donde se direcciona la propuesta de valor de Impordenim.

En Impordenim, no se encuentra definida la propuesta de valor, sin embargo, se entrevistó a distintos clientes para conocer cuáles son los principales elementos que hacen que Impordenim genere valor sobre la competencia.

A continuación, se detallan los principales atributos capaces de facilitar el cumplimiento a la propuesta de valor:

**Variedad de productos:** Impordenim ofrece una alta gama de artículos, dirigidos a satisfacer las necesidades de telas de cada uno de los clientes. Las ofertas se ajustan a las particularidades que exige la moda actual y el impacto que tienen las estaciones del año, eventos culturales y deportivos para cada uno de los segmentos de mercados que trabajan los clientes. La esencia es adelantarse a las necesidades de los clientes finales del producto comercializado (los clientes de los clientes). Si en algún caso, no existe algún producto demandado por nuestros clientes se lo reemplaza por otro similar.

**Precios bajos:** Se importa tela de buena calidad de diferentes países, lo que garantiza disponer de precios bajos para las más variadas necesidades planteadas por los clientes. Se establece una política de precios para clientes estrellas, con descuentos, bonificaciones y premios.

**Atención personalizada:** Los ejecutivos de ventas de Impordenim crean un vínculo de amistad y confianza con los clientes. Es por esto, que los mismos, deben brindar un servicio de excelencia respondiendo a futuros reclamos y quejas y brindando atención inmediata cada vez que el cliente lo requiere.

La propuesta de valor se define de la siguiente manera:

### **Propuesta de Valor Impordenim**

*Ponemos a disposición de nuestros clientes una gran **variedad de productos**, a **precios bajos** y brindando una **atención personalizada** para responder a todos sus requerimientos y necesidades.*

La propuesta de valor va acompañada de una política de comunicación adecuada que respalda lo declarado anteriormente. Este aspecto, unido a una adecuada gestión de los procesos claves internos y del talento del personal, bien puede conducir a convertir la propuesta de valor en un elemento diferenciador de Impordenim en el mercado.

Hasta aquí se han analizado las herramientas necesarias para complementar la etapa 1 del ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2008), por lo que se continuará con los elementos más importantes de la etapa 2 que consiste en la planificación de la estrategia.

## **II. Segunda Etapa: Planificar la Estrategia de Impordenim**

La importancia de esta segunda etapa radica en que se definirá la forma de entregar la propuesta de valor a los clientes y la manera en cómo se identificará la estrategia en Impordenim. Por lo tanto, en esta etapa se planifica la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos. Para que la estrategia sea comprendida por los miembros de una organización, es necesario desarrollar y diseñar herramientas como el mapa estratégico, el cuadro de mando integral y el Stratex, herramientas de gestión sugeridas por los autores Kaplan y Norton (2008) para la aplicación del sistema de ciclo cerrado.

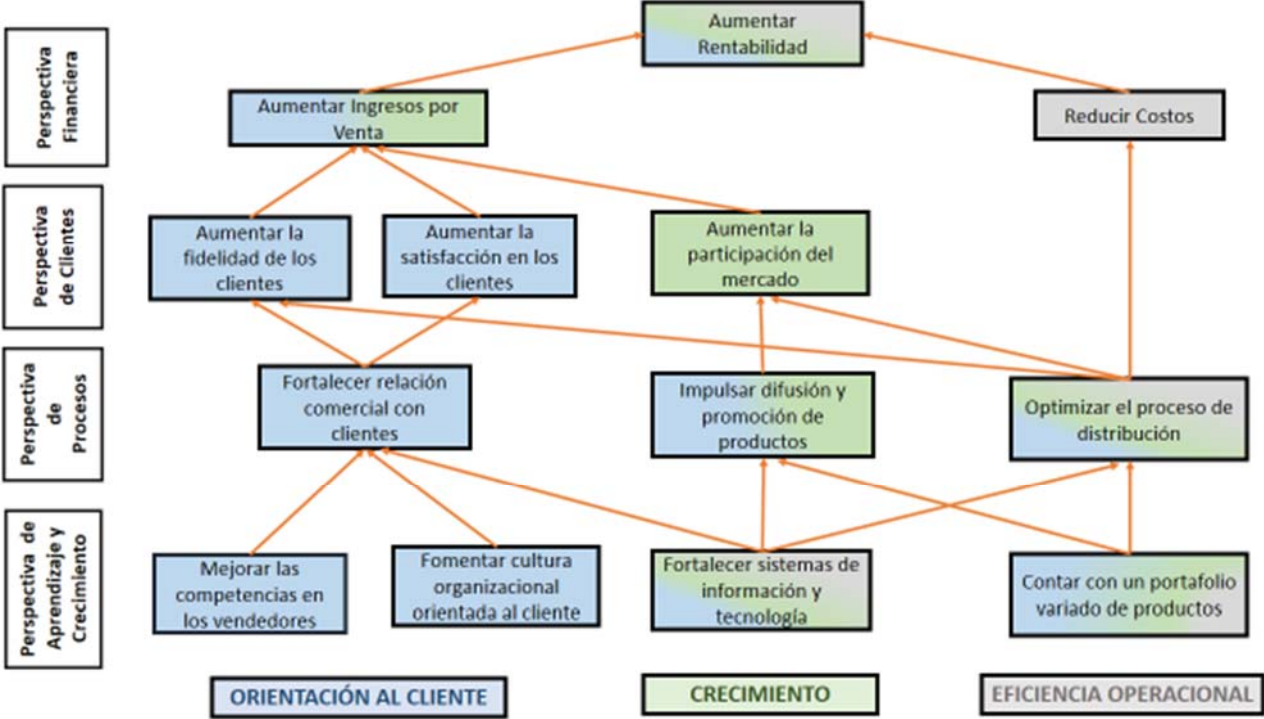
### **3.7 Mapa Estratégico**

Una vez definida la propuesta de valor de Impordenim y los ejes estratégicos, se dará paso a la construcción del mapa estratégico. El mapa estratégico, es una representación gráfica de cómo una organización llevará a cabo su estrategia y cómo pretende agregar valor a través de una ventaja competitiva (Kovacevic & Reynoso, 2010). Este concepto, visto desde la perspectiva de su aplicación práctica, proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos internos para la creación de valor (Kaplan y Norton, 2002).

A continuación, en la figura 25 se presenta el mapa estratégico de Impordenim en donde se identifican los objetivos específicos a alcanzar, bajo cuatro perspectivas con una relación causa y efecto entre ellas. La perspectiva que encabeza el mapa estratégico es la financiera, en la que se identifican los objetivos que permiten incrementar la rentabilidad del negocio, ya sea por aumento en las ventas, disminución en costos entre otros. La segunda perspectiva corresponde a los clientes, donde se identifican objetivos para crear valor desde la visión del cliente a través de la propuesta de valor ofrecida por la organización. En la tercera perspectiva se desarrollan los procesos internos que resultan ser críticos para el negocio, siendo éstos los principales pilares para generar ventajas competitivas. En la última perspectiva correspondiente al aprendizaje y crecimiento, donde se identifican objetivos de competencia, habilidades, tecnología y clima organizacional, que inciden en la mejora de procesos internos. Cabe recalcar que la perspectiva financiera y la perspectiva de clientes describen los resultados que la organización quiere alcanzar, por lo contrario, las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje/crecimiento describen cómo la organización intentará lograr esos resultados.

Tres principales ejes estratégicos serán la base para la construcción del mapa estratégico en Impordenim, el primer eje se orienta a los clientes, el segundo esta direccionado al crecimiento y el tercero se centra en la eficiencia en las operaciones.

**Figura 25: Mapa Estratégico Impordenim**



Fuente: Elaboración propia

**3.7.1 Relaciones causa-efecto de objetivos**

Para mayor entendimiento del mapa estratégico de Impordenim, en las siguientes tablas (16,17,18 y 19) se exponen las relaciones causa efecto que empiezan desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y culminan en la perspectiva financiera.

**Tabla 16: Relaciones causa-efecto perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación Relación Causa-Efecto
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Mejorar las competencias en los empleados	Fortalecer relación comercial con clientes	El implementar programas de capacitación permitirá que los ejecutivos de ventas fortalezcan la relación comercial con sus clientes.
	Fomentar la cultura organizacional orientada al cliente	Fortalecer relación comercial con clientes	Una cultura orientada al cliente permitirá que los empleados y sobre todo los ejecutivos de ventas entiendan las necesidades y requerimientos de los clientes, para así brindar un mejor servicio.
	Fortalecer sistemas de información y tecnología	Impulsar difusión y promoción de productos	Impordenim necesita de canales informáticos para la difusuión de sus productos por ejemplo actualizaciones de la página web o implementación de redes sociales.
		Fortalecer relación comercial con clientes	Contar con sistemas de información y tecnología permitirá por ejemplo optimizar tiempos en facturación y además contar con la información adecuada para la toma oportuna de decisiones, de esta manera la empresa puede ofrecer un buen servicio a los clientes.
		Optimizar el proceso de distribución	Para optimizar la red de distribución es necesario contar con excelentes sistemas de información y tecnología que ayuden a agilizar el proceso de ventas.
	Optimizar portafolio de variedad de productos	Impulsar difusión y promoción de productos	Impordenim puede realizar la difusión de la variedad de productos atraves de redes sociales, pagina web o realización de eventos.
		Optimizar el proceso de distribución	El optimizar de manera correcta la existencia de productos a traves de los proveedores se generara una correcta rotación en el inventario, por lo tanto se optimizará la distribución de productos a los clientes según sus necesidades.

**Fuente:** Elaboración propia



**Tabla 17: Relaciones causa-efecto perspectiva Procesos**

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación Relación Causa-Efecto
<b>Procesos</b>	Fortalecer relación comercial con clientes	Aumentar la satisfacción en clientes	Un factor esencial para el aumento de la satisfacción de los clientes es la relación comercial, especialmente el trato recibido por parte de los ejecutivos de ventas hacia los clientes.
		Aumentar la fidelidad de los clientes	El mantener una estrecha relación comercial con los clientes en el proceso de venta permite que los mismos obtengan la confianza necesaria para comprar cuantas veces lo requiera.
	Impulsar difusión y promoción de productos	Aumentar la participación del mercado	Impulsar la publicidad en la empresa permitirá captar a nuevos clientes a través de la variedad de productos que ofrece Impordenim.
	Optimizar el proceso de distribución	Reducir Costos	El optimizar y hacer uso eficiente de los recursos en las actividades de logística de la empresa permitirá una reducción en los costos.
		Aumentar la participación del mercado	Contar con un proceso de distribución óptimo permitirá reducir costos, por lo tanto, se captará de mejor manera la demanda de nuevos clientes a través de precios bajos.
		Aumentar la fidelidad de los clientes	El optimizar el proceso de distribución permitirá la entrega de productos a tiempo generando así aumentar la confianza y la fidelidad de los clientes hacia la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 18: Relaciones causa-efecto perspectiva Clientes**

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación Relación Causa-Efecto
<b>Clientes</b>	Aumentar la participación del mercado	Aumentar las Ventas	La entrada de nuevos clientes provoca que experimenten y compren productos de la empresa, logrando así aumentar las ventas.
	Aumentar la satisfacción en clientes		Mantener satisfechos a los clientes permite que vuelvan a comprar en la empresa, de esta manera, se genera un aumento en las ventas.
	Aumentar la fidelidad de los clientes		La fidelidad de los clientes induce a la recompra cuantas veces el cliente lo requiera, por lo tanto, se dará un aumento en las ventas.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 19: Relaciones causa-efecto perspectiva Financiera**

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación Relación Causa-Efecto
<b>Financiera</b>	Aumentar las Ventas	Aumentar la Rentabilidad	Producto del aumento de ventas en la empresa, la rentabilidad se verá afectada positivamente, de tal forma que en el mediano plazo se logre incrementar los resultados esperados.
	Reducir Costos		Una disminución en los costos impacta en la rentabilidad percibida por la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.8 Cuadro de Mando Integral**

Una vez definido el mapa estratégico con sus respectivas relaciones causa-efecto, corresponde realizar el cuadro de mando Integral en la empresa Impordenim, en el cuál se definirán los diferentes indicadores por cada objetivo estratégico con sus respectivas métricas, metas, frecuencias e iniciativas. Por lo tanto, se establecerán aquellos indicadores que permitan monitorear el logro de los objetivos previamente establecidos, incluyendo con ello, una descripción clara de las metas, su frecuencia y la forma en la que serán alcanzados por medio de las iniciativas. Para la definición de las iniciativas de la empresa, se debe considerar las perspectivas de Recursos y Aprendizaje, Procesos Internos y de Clientes, pues la perspectiva financiera no define iniciativas, ya que constituyen los efectos de todas las actividades de las perspectivas anteriores.

En la actualidad, Impordenim utiliza indicadores de carácter financiero, sin embargo, para elaborar un Cuadro de Mando Integral es relevante considerar también indicadores no financieros, pues éstos serán un gran aliado para la mejora continua y para desarrollar ventajas competitivas. A continuación, en la tabla 20 se presenta el Cuadro de Mando Integral realizado para la empresa Impordenim.

**Tabla 20: Cuadro de Mando Integral Impordenim**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
<b>Financiera</b>	Aumentar Rentabilidad	ROE	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$	>15%	Anual	No aplica
		ROA	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activos}) * 100$	>10%	Anual	No aplica
	Aumentar Ingresos por Venta	Porcentaje de Ingresos por Venta	$(\text{Ingresos por venta en t}) / (\text{Ingresos por venta en t-1}) * 100$	>100%	Anual	No aplica
	Reducir Costos	Variación de Costos	$(\text{Costos totales en t}) - (\text{Costos totales en t-1}) / (\text{Costos totales en t-1}) * 100$	<5%	Anual	No aplica
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
<b>Clientes</b>	Aumentar la participación del mercado	Tasa de nuevos clientes	$(\text{Clientes en t}) / (\text{Clientes en t-1}) * 100$	>10%	Anual	Desarrollo de un plan de marketing que permita captar el aumento de la demanda del mercado
	Aumentar la satisfacción en los clientes	Índice de reclamos recibidos	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos recibidos en t}) / (\text{N}^\circ \text{ de reclamos recibidos en t-1}) * 100$	<90%	Trimestral	Elaboración de encuesta de satisfacción y fidelidad del cliente
		Promedio de encuesta del servicio al cliente (En una escala de 1 a 7 ¿Qué tan satisfecho está acerca de los productos que ofrece Impordenim?)	Sumatoria de notas de las encuestas / Total de encuestas	>6	Mensual	
	Aumentar la fidelidad de los clientes	Tasa de Retención	$(\text{Número de clientes en t-1} - \text{Número de clientes nuevos obtenidos en t}) / (\text{Total de clientes}) * 100$	>98%	Anual	
		Índice Net Promotor Score ¿Usted recomendaría nuestros productos a un colega, familiar o amigo?	$\text{NPS} = \% \text{ Promotores (Puntuación alta)} - \% \text{ Detractores (Puntuación baja)}$	> 40 puntos	Trimestral	

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Procesos	Fortalecer relación comercial con clientes	Tiempo de visitas a los clientes	Horas que cada vendedor dedica a sus clientes	2 horas	Por vista	Elaborar un nuevo sistema de incentivos para ejecutivos de ventas
		Tiempo de solución de reclamos o quejas por parte de clientes	Días que cada vendedor requiere para solucionar reclamos o quejas	3 días	Por reclamo o queja	
	Impulsar difusión y promoción de productos	Cantidad de eventos realizados (ferias textiles)	Nº de eventos realizados	>2	Anual	Elaboración de ruedas de negocios, desfiles de moda, etc. Se invitarán a algunos proveedores, de manera que puedan exponer sobre nuevos productos con sus respectivas especificaciones técnicas.
		Cantidad de canales de difusión disponibles	Nº de canales disponibles para la difusión de productos	<3	Anual	Implementación de un plan de actualización de la página web institucional en donde se muestren la cantidad de productos ofrecidos Impordenim.
	Optimizar el proceso de distribución	Cantidad de Kilometraje recorrido por camión propio	Nº de Kilómetros recorridos	<5000 km	Mensual	Implementación de software que permita optimizar la planificación de rutas de entregas y que pueda mostrar la localización de los vehículos en tiempo real. Además, este software podrá seguir la evolución de los costos, en caso de que se presente una urgencia, este programa podrá modificar directamente el orden de la entrega de pedidos.
		Tiempo de entrega de pedidos a clientes	Horas transcurridas desde que el cliente realizó su pedido	<48 horas	Diaria	
		Minimizar costos de distribución	(Costo de distribución + Costo de la tela /precio de la canasta de la industria)*100	>20%	Mensual	

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias en los vendedores	Cantidad de capacitaciones a vendedores	N° de capacitaciones realizadas a ejecutivos de venta	>2	Trimestral	Elaboración de capacitaciones con expertos que tienen el conocimiento sobre especificaciones técnicas de tela denim y gabardina.
		Promedio encuesta de evaluación de competencias y habilidades a vendedores (En una escala de 1 a 7 ¿El vendedor tiene las competencias y habilidades necesarias para brindar un servicio de excelencia a sus clientes?)	Sumatoria de notas de las encuestas (estadística que prepara para cada vendedor)	>6	Trimestral	Evaluación de desempeño por parte de los directivos en donde se califique las competencias, habilidades a ejecutivos de ventas.
	Fomentar cultura organizacional orientada al cliente	Cantidad de actividades enfocadas a fomentar una cultura organizacional orientada al cliente (charlas motivacionales)	N° de actividades dirigidas a la cultura orientada al cliente	>1	Semestral	Realizar un programa anual de charlas de motivación enfocadas a brindar un mejor servicio al cliente en el proceso de la venta.
		Promedio encuesta de motivación a empleados (En una escala de 1 a 7 ¿Qué tan motivado se encuentra en Impordenim?)	Sumatoria de notas de las encuestas /Total de encuestas	>6	Trimestral	Elaboración de encuesta motivacional a empleados.
	Fortalecer sistemas de información y tecnología	Porcentaje de errores en el sistema	(Horas caídas en el sistema/ Horas total de funcionamiento) *100	<10%	Semestral	Implementación y actualización de sistemas tecnológicos que permitan a todos los empleados visualizar las entradas y salidas en el inventario al instante, la cantidad de productos nuevos y además reducir tiempos en facturación.
		Porcentaje de nuevos sistemas tecnológicos implementados	(N° de sistemas tecnológicos implementados/Total sistemas tecnológicos disponibles) *100	>20%	Anual	
	Contar con un portafolio variado de productos	Cantidad de nuevos productos	N° de nuevos productos	>3	Mensual	
		Ratio de rotación de inventario	(Aprovisionamiento/ Existencias)	>4	Anual	

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.9 Stratex

Stratex es una herramienta creada por Kaplan y Norton (2008) que permite a las compañías preservar y fortalecer sus programas estratégicos. Esta herramienta permite distinguir los gastos operativos y de capital (Opex y Capex), y se enfoca en la financiación de las acciones o iniciativas estratégicas definidas anteriormente en el Cuadro de Mando Integral. A continuación, en la Tabla 21, se plantean los presupuestos estimados a destinar para cada iniciativa estratégica.

**Tabla 21: Stratex Impordenim**

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	OPEX	CAPEX	Valor
Clientes	Aumentar la participación del mercado	Desarrollo de un plan de marketing que permita captar el aumento de la demanda del mercado.	✓	-	\$1.000,00
	Aumentar la satisfacción en los clientes	Elaboración de encuesta de satisfacción y fidelidad del cliente	✓	-	\$600,00
	Aumentar la fidelidad de los clientes				
Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	OPEX	CAPEX	Valor
Procesos	Fortalecer relación comercial con clientes	Elaborar un nuevo sistema de incentivos para ejecutivos de ventas	✓	-	\$100,00
	Impulsar difusión y promoción de productos	Elaboración de ruedas de negocios, desfiles de moda, etc. Se invitarán a algunos proveedores, de manera que puedan exponer sobre nuevos productos con sus respectivas especificaciones técnicas.	✓	-	\$1.000,00
		Implementación de un plan de actualización de la página web institucional en donde se muestren la cantidad de productos ofrecidos Impordenim.	-	✓	\$600,00



	Optimizar el proceso de distribución	Implementación de software que permita optimizar la planificación de rutas de entregas y que pueda mostrar la localización de los vehículos en tiempo real. Además, este software podrá seguir la evolución de los costos, en caso de que se presente una urgencia, este programa podrá modificar directamente el orden de la entrega de pedidos.	-	✓	\$5.000,00
Perspectiva	Objetivo	Iniciativa	OPEX	CAPEX	Valor
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias en los vendedores	Elaboración de capacitaciones con expertos que tienen el conocimiento sobre especificaciones técnicas de tela denim y gabardina.	✓	-	\$200,00
		Evaluación de desempeño por parte de los directivos en donde se califique las competencias, habilidades a ejecutivos de ventas	✓	-	\$400,00
	Fomentar cultura organizacional orientada al cliente	Realizar un programa anual de charlas de motivación enfocadas a brindar un mejor servicio al cliente en el proceso de la venta.	✓	-	\$500,00
		Elaboración de encuesta motivacional a empleados.	✓	-	\$700,00
	Fortalecer sistemas de información y tecnología	Implementación y actualización de sistemas tecnológicos que permitan a todos los empleados visualizar las entradas y salidas en el inventario al instante, la cantidad de productos nuevos y además reducir tiempos en facturación.	-	✓	\$4000,00
	Contar con un portafolio variado de productos				

**Fuente:** Elaboración propia

### **III. Tercera Etapa: Alineamiento de la Organización con la Estrategia**

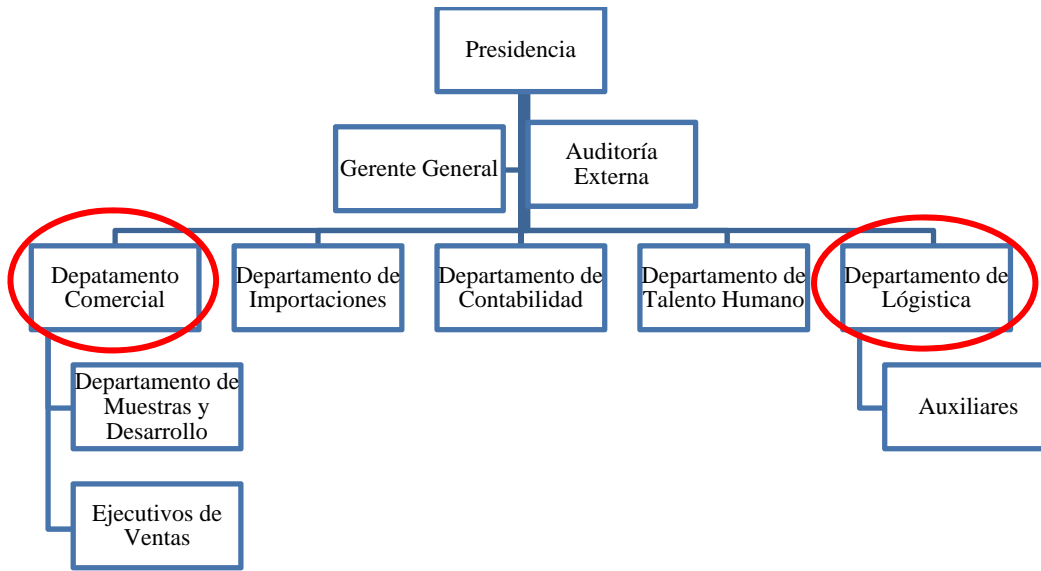
En la tercera etapa del modelo de ciclo cerrado se busca relacionar la estrategia con la ejecución operativa, es decir, es una forma de asegurar que las unidades de negocios y de soporte de la organización se orienten hacia el mismo objetivo y ayuden activamente a su cumplimiento. Esta etapa se enfoca directamente a los empleados, los cuales deben entender completamente la estrategia para mejorar procesos y ejecutar proyectos, programas e iniciativas definidas anteriormente.

#### **3.10 Desdoblamiento Estratégico**

Posterior a la elaboración del mapa estratégico de Impordenim, es necesario alinear a la organización de forma horizontal y vertical. Es fundamental el desdoblamiento de la estrategia a las áreas de negocio, operativas, de apoyo y al personal que compone la organización, generando un efecto cascada, para ello se deben establecer tableros de gestión y control que permiten el desdoblamiento de la estrategia (Niven, 2003). El propósito principal del desdoblamiento en forma de cascada permite que la estrategia sea conocida y entendida por todos los miembros de la organización y para que ésta se operativice en niveles inferiores de la empresa. Para realizar dicho alineamiento en Impordenim, se propone un despliegue del Mapa Estratégico en el área Comercial y en el área de Logística (ver organigrama en la figura 26). Estos centros de responsabilidad fueron considerados debido a la relevancia que tienen en el cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida por Impordenim.

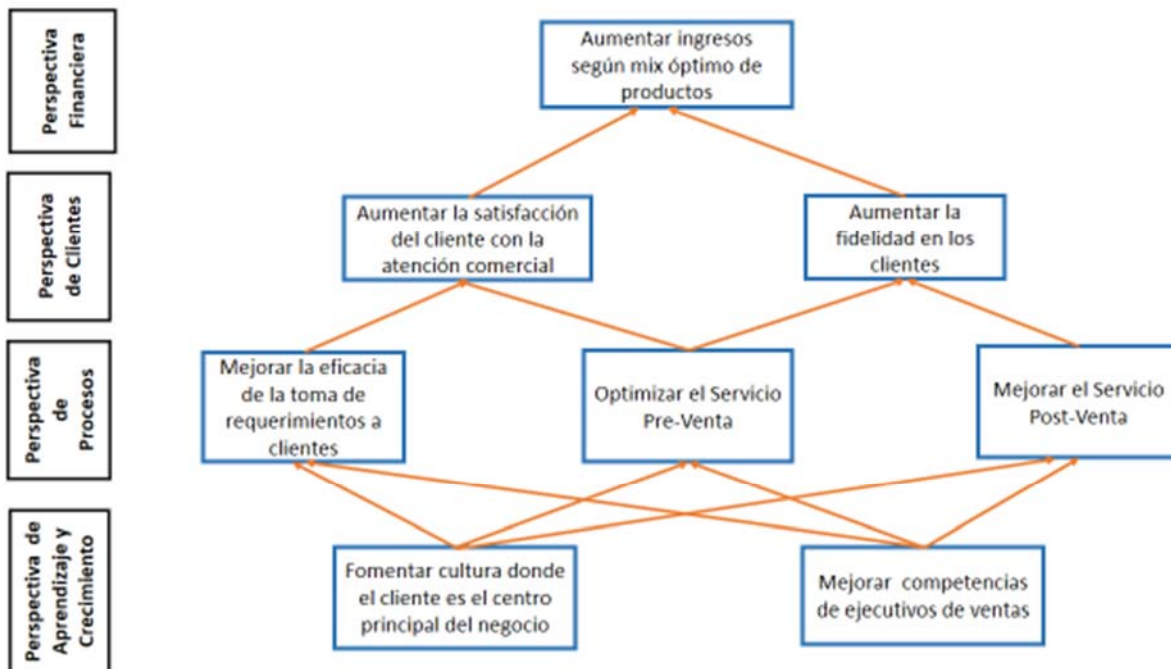
El área de Logística se encarga específicamente de generar valor al cliente a través de una correcta y adecuada distribución del producto en donde se cumplirán plazos de entrega al menor costo posible, lo que generará la satisfacción del cliente. Asimismo el área Comercial cumple un rol fundamental, ya que es la responsable directa de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos que son la fuente principal de ingresos para Impordenim. A continuación, se muestra en las figuras 27 y 28 los tableros de gestión para el área comercial y de logística respectivamente y de manera similar en las tablas 22 y 23 se muestran los tableros de control para las áreas ya mencionadas.

**Figura 26: Organigrama Proceso de Cascada**



Fuente: Impordenim (2016)

**Figura 27: Tablero de Gestión Departamento Comercial**



Fuente: Elaboración propia

El tablero de gestión para el área Comercial se encuentra reestructurado de la siguiente manera, para empezar se identifican los objetivos de aprendizaje y crecimiento. El primero busca fomentar la cultura orientada al cliente donde el fin de brindar un servicio de excelencia. El segundo se centra en mejorar las competencias y habilidades en los ejecutivos de venta, de esta manera se logrará que los clientes se encuentren mayormente informados sobre las especificaciones técnicas de todo el portafolio de productos con el que cuenta la empresa.

Luego de definir los objetivos de aprendizaje y crecimiento, se identificaron los procesos más importantes y críticos del área Comercial. El primer proceso busca mejorar la eficacia de la toma de requerimientos a clientes, para así lograr mayor efectividad al momento de realizar la venta y cumplir con las necesidades de los clientes. El segundo proceso se focaliza en optimizar el servicio de preventa, en donde los ejecutivos de ventas deben ofrecer a los clientes las mejores opciones de producto en un tiempo determinado de la mejor manera. Por último, el tercer proceso se centra en mejorar el servicio post venta, en donde si el cliente no se encuentra satisfecho con el producto luego de la venta pueda presentar sus respectivos reclamos donde el ejecutivo de venta sea capaz de resolver este reclamo en un tiempo determinado.

Logrando cumplir con los procesos mencionados anteriormente se aumentará la satisfacción de los clientes con la atención comercial y también se aumentará la fidelidad de los mismos, esto permitirá que en la perspectiva financiera se identifique el objetivo más importante de la unidad que es llegar a aumentar los ingresos según mix óptimo de los productos.

**Tabla 22: Tablero de Control Departamento Comercial**

Perspectiva	Objetivo CMI	Objetivo Tablero	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
<b>Financiera</b>	Aumentar Ingresos por Venta	Aumentar ingresos según mix óptimo de productos	Porcentaje de Ingresos según mix óptimo de productos	(Ingresos por venta por mix óptimo de producto en t) – (Ingresos por venta por mix óptimo t-1)/ (Ingresos por venta por mix óptimo t-1) *100	>30%	Anual
Perspectiva	Objetivo	Objetivo Tablero	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
<b>Clientes</b>	Aumentar la satisfacción en los clientes	Aumentar la satisfacción del cliente con la atención comercial	Promedio de encuesta del servicio al cliente (En una escala de 1 a 7 ¿Qué tan satisfecho esta usted sobre la atención que le brinda su vendedor?)	Sumatoria de notas de las encuestas/Total de encuestados.	>6,5	Mensual
	Aumentar la fidelidad de los clientes	Aumentar la fidelidad en los clientes	Tasa de retención	(Clientes que vuelven a comprar / Total de clientes) * 100	>90%	Mensual
			Índice Net Promotor Score* ¿Usted recomendaría nuestros productos a un colega, familiar o amigo?	NPS=% Promotores(Puntuación alta) - %Detractores(Puntuación baja)	> 40 puntos porcentuales	Trimestral
Perspectiva	Objetivo CMI	Objetivo Tablero	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
<b>Procesos</b>	Fortalecer relación comercial con clientes	Mejorar la eficacia de la toma de requerimientos a clientes	Porcentaje de requerimientos cumplidos conforme a especificaciones del cliente	(Número de requerimientos cumplidos conforme a especificaciones del cliente/ Total de requerimientos)*100	>90%	Mensual
		Optimizar el Servicio Pre-Venta	Cumplimiento de presupuesto de Venta de acuerdo a mix óptimo de productos por vendedor	(Ventas Reales/Ventas Presupuestadas)*100	85 a 95% por vendedor	Mensual
			Cumplimiento del Presupuesto de Venta de tela por vendedor	(Ventas Reales/Ventas Presupuestadas)*100	70% a 90% por vendedor	Mensual
		Mejorar el Servicio Post- Venta	Porcentaje de casos solucinados por vendedor de acuerdo a la percepción del cliente**	(Total de casos solucionados por vendedor de acuerdo a la percepción del cliente/Total de los casos)*100	>95%	Semanal
			Tiempo para solución cada caso	Días para solucionar un caso	<3 días	Mensual
			Índice de Seguimiento tras la venta	(Número de seguimientos tras la venta en t/Número de seguimiento tras la venta en t-1)	>40%	Mensual

Perspectiva	Objetivo CMI	Objetivo Tablero	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Mejorar las competencias en los vendedores	Mejorar competencias de ejecutivos de ventas	Porcentaje de vendedores capacitados	(Vendedores capacitados/ Total de vendedores)*100	>80%	Semestral
			Informe realizado por Gerente Comercial sobre las competencias que tiene cada vendedor (1 a 7)	Nota del informe por vendedor	>6,5	Semestral
	Fomentar cultura organizacional orientada al cliente	Fomentar cultura donde el cliente es el centro principal del negocio	Cantidad de actividades enfocadas a la satisfacción del cliente	Número de actividades realizadas para mejorar la atención al cliente	>1	Semestral
			Promedio Test de Valores orientado al cliente (1 al 7)	Sumatoria de notas del test de valores/Total de encuestados.	>6	Semestral
			Informe realizado por Gerente de Recursos Humanos sobre la conducta o comportamiento que tienen los vendedores frente a los clientes (1 a 7)	Nota del informe por vendedor	>6,5	Semestral

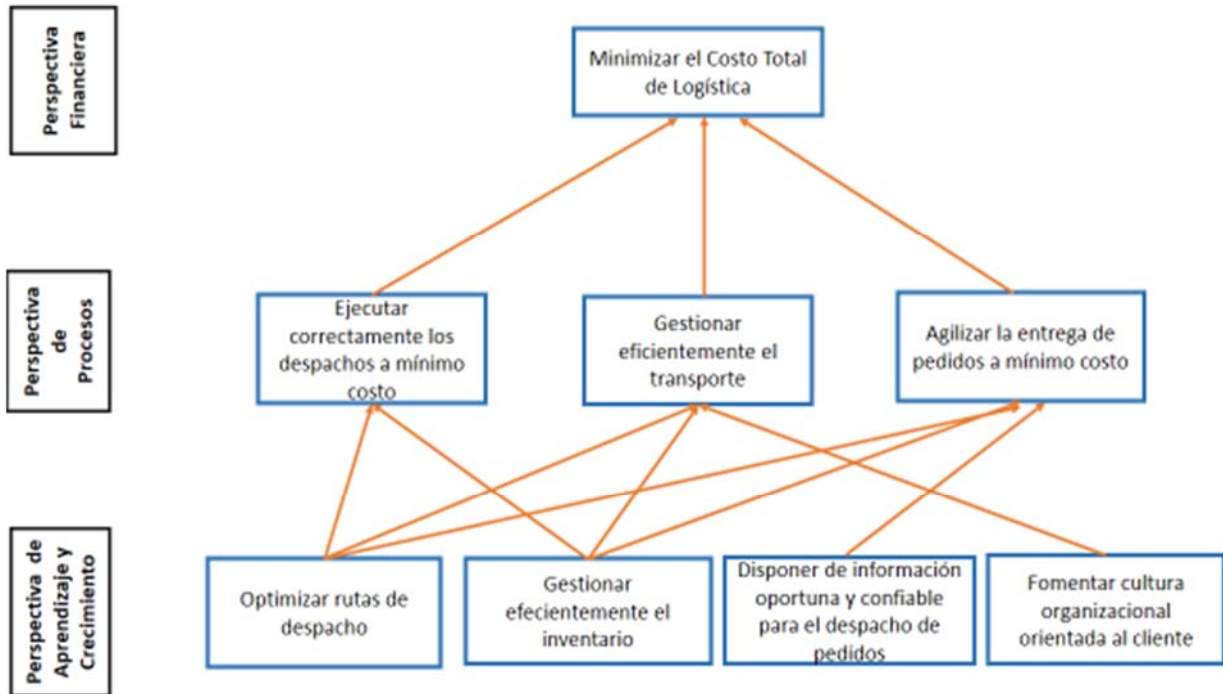
**Fuente:** Elaboración propia

**Notas:**

\*El índice NPS puede ser tan bajo como -100 (todo el mundo es un detractor) o tan alto como 100 (todo el mundo es un promotor). Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente

\*\* Actualmente no existe información respecto a la solución de casos

**Figura 28: Tablero de Gestión Departamento Logística**



**Fuente:** Elaboración propia

Para el tablero de gestión del área de logística en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se identificaron cuatro objetivos. El primer objetivo se enfoca en optimizar las rutas de despacho, de esta manera se logrará identificar la ruta crítica que permitirá eliminar desperdicios en costos y tiempo, como segundo objetivo se busca gestionar eficientemente el inventario para así evitar la fuga de materia prima y generar un mayor control, como tercer objetivo es de suma importancia disponer de información oportuna y confiable así se puede generar un mejor control en los despachos. Como último objetivo se centra en fomentar una cultura organizacional orientada al cliente, en donde se cumplan por ejemplo los tiempos de despachos solicitados por el cliente, todo esto se logrará si los miembros del área de logística están comprometidos a cumplir y a satisfacer las necesidades de los clientes.

En la perspectiva de procesos se identifican tres objetivos importantes para el área de Logística. El primer objetivo se enfoca en ejecutar correctamente los despachos a mínimo costo, el segundo se centra en gestionar eficientemente el transporte y el último objetivo trata de agilizar la entrega de los

pedidos a mínimo costo, al cumplir estos objetivos se logrará minimizar los costos del área de Logística.

**Tabla 23: Tablero de Control Departamento de Logistica**

Perspectiva	Objetivo CMI	Objetivo Tablero	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
<b>Financiera</b>	Reducir Costos	Minimizar el Costo Total de Logística	Variación de Costos de Logística	$(\text{Costos totales de logística en t}) - (\text{Costos totales de logística en t-1}) / (\text{Costos totales de logística en t-1}) * 100$	<10%	Anual
Perspectiva	Objetivo CMI	Objetivo Tablero	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
<b>Procesos</b>	Optimizar el proceso de distribución	Ejecutar correctamente los despachos a mínimo costo	Costos de despacho por hora hombre	$(\text{Costo real de despacho por hora hombre} - \text{Costo planificado de despacho por hora hombre} / \text{Costo planificado de despacho por hora hombre}) * 100$	<5%	Mensual
			Porcentaje de rutas cumplidas	$(\text{Número de rutas cumplidas} / \text{Total de rutas planificadas}) * 100$	<90%	Mensual
		Gestionar eficientemente el transporte	Costos de Transporte	$(\text{Costo de transporte} / \text{Ventas Totales}) * 100$	<4%	Mensual
			Nivel de la utilización del transporte	$(\text{Promedio de la Capacidad real utilizada} / \text{Capacidad Real del Camión})$	>90%	Mensual
		Agilizar el proceso de entrega de pedidos a mínimo costo	Costos de Entrega de Pedidos	$(\text{Costo de entrega de pedidos real} - \text{Costo de entregas de pedidos planificados} / \text{Costo de entrega de pedidos planificado}) * 100$	<5%	Mensual
			Porcentaje de pedidos entregados a tiempo	$(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{Total de pedidos}) * 100$	>90%	Mensual



Perspectiva	Objetivo CMI	Objetivo Tablero	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Aprendizaje y Crecimiento		Optimizar rutas de despacho	Informe de la ruta definida por camión	$T_e = \frac{a+4m+b}{6} *$	>60 min por cliente	Mensual
		Gestionar eficientemente el inventario	Rotación de la mercadería	(Ventas Totales en t/Inventario promedio en t)	>5	Mensual
	Fortalecer sistemas de información y tecnología	Disponer de información oportuna y confiable para el despacho de pedidos	Up-time sistema informático	(Horas up time para operación/Horas totales disponibles) * 100	98%	Mensual
			Indice de confiabilidad de reportes	(Número de reportes sin errores/Total de reportes)*100	>95%	Mensual
			Porcentaje de reportes entregados a tiempo	(Número de reportes entregados a tiempo/Total de reportes)	<90%	Mensual
	Fomentar cultura organizacional orientada al cliente	Fomentar cultura organizacional orientada al cliente	Promedio Test de Valores orientado al cliente (1 al 7)	Sumatoria de notas del test de valores/Total de encuestados.	6,5	Semestral
			Informe realizado por Gerente de Recursos Humanos sobre la conducta o comportamiento que tienen los miembros que pertenecen al área de logística (1 a 7)	Nota del informe	>6,5	Semestral

Fuente: Elaboración propia

### Notas:

\* -Duración esperada de la ruta =  $T_e$

-Tiempo optimista =  $a$  (Representa el tiempo mínimo posible sin importar el costo de elementos materiales y humanos que se requieran; es simplemente la posibilidad física de realizar la actividad en el menor tiempo)

-Tiempo pesimista =  $b$  (Es un tiempo excepcionalmente grande que pudiera presentarse ocasionalmente como consecuencia de accidentes, falta de suministros, retardos involuntarios, causas no previstas, etc.)

-Tiempo normal =  $m$  (El valor más probable de la duración de la actividad, basado en la experiencia personal del informador)

### **3.11 Esquema de Incentivos**

Los esquemas de incentivos buscan alinear comportamientos y conductas adecuadas en los individuos y en las diferentes unidades de negocio, así se podrá alcanzar y cumplir con la propuesta de valor que la compañía ofrecerá a sus clientes. La motivación resulta un factor esencial que influye en el comportamiento y el rendimiento de las personas es por esto que un correcto esquema de incentivos se convierte en una gran herramienta para poder identificar recompensas o castigos, de esta manera se podrá evaluar el desempeño que tienen los trabajadores en una organización.

#### **3.11.1 Descripción actual los esquemas de incentivos en Impordenim**

El actual esquema de incentivos de Impordenim es único para todas las unidades estratégicas de negocios excepto para el área comercial.

Por un lado, para los gerentes y todos los integrantes de cada unidad el esquema de incentivos consiste en la entrega de remuneraciones y bonos de manera informal, este apunta a premiar el desempeño sobresaliente de algún trabajador por el cumplimiento de algún objetivo o tarea en específica. Además, los trabajadores reciben ciertos beneficios como el pago total de la colación, en algunas ocasiones el pago de transporte, pago de horas extras a parte de lo indicado en el contrato laboral.

En cuanto a los esquemas de incentivos a los ejecutivos de ventas se detallarán a continuación:

- 0.10 centavos de dólar adicionales por cada metro de tela nueva introducida al mercado
- 0,16 centavos de dólar adicionales por cada metro de tela que no sale del inventario
- 0.02 centavos de dólar adicionales por cada metro por cobrar de contado o adelantado
- 0.04 centavos de dólar restados por cada metro por cobrar a tiempo retrasado
- Almuerzos mensuales si se cumplió el presupuesto de venta respecto a los meses del año anterior
- Viaje anual con sus respectivas familias con todos los gastos pagados (hospedaje, transporte etc).

Después de haber detallado los esquemas de incentivos existentes en Impordenim se puede deducir que hay cierta inconsistencia, ya que se le da mayor peso e importancia en otorgar incentivos a los ejecutivos de ventas y se deja de lado al resto de los trabajadores, por lo tanto esto indica que este esquema no logra ser un conductor motivacional para lograr los objetivos de la empresariales. Además, el viaje anual puede ser alentador, pero al ser entregado solo a un grupo de trabajadores

(área comercial) puede generar frustración lo que produce que el resto de trabajadores apliquen el mínimo esfuerzo en el cumplimiento de sus tareas.

Es por esta razón que se propone diseñar esquemas de incentivos en los que se identifiquen metas ambiciosas, pero no imposibles de cumplir. Los esquemas de incentivos propuestos son de tipo motivacional extrínsecos para el área comercial y el área de logística, dirigidos estrictamente para los encargados de cada unidad. Adicionalmente también se propone un esquema de incentivos para los ejecutivos de ventas con el fin de mejorar los procesos en el área comercial y así obtener mejores resultados.

### **3.11.2 Propuesta de esquema de incentivos para el Área Comercial**

Este esquema de incentivos se basa netamente en el tablero de Control del Área Comercial , donde el encargado y responsable de esa unidad trabajará de manera conjunta con el equipo de ventas, quienes se enfocarán en brindar un servicio de excelencia para sus clientes. A continuación en la tabla 24 se presenta el esquema propuesto, el cuál permitirá analizar los objetivos que se usarán y determinar la razón por las estos son considerados claves para recompensar al responsable de esta gerencia.

**Tabla 24:Esquema de Incentivos para el Área Comercial**

Responsables	Atributo	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Articulador
<b>Gerente Comercial</b>	Variedad de productos	Aumentar ingresos según mix óptimo de productos	Porcentaje de Ingresos según mix óptimo de productos	(Ingresos por venta por mix óptimo de producto en t) – (Ingresos por venta por mix óptimo t-1)/ (Ingresos por venta por mix óptimo t-1) *100	>30%	90%	40%	Bono equivalente a un salario por cumplimiento al final del año
	Atención personalizada	Aumentar la fidelidad en los clientes	Índice Net Promotor Score ¿Usted recomendaría nuestros productos a un colega, familiar o amigo?	NPS=% Promotores(Puntuación alta) - %Detractores(Puntuación baja)	> 40 puntos porcentuales	95%	20%	
	Variedad de productos	Optimizar el Servicio Pre-Venta	Cumplimiento de presupuesto de Venta de acuerdo a mix óptimo de productos por vendedor	(Ventas Reales/Ventas Presupuestadas)*100	85 a 95%	95%	25%	
	Atención personalizada	Fomentar cultura donde el cliente es el centro principal del negocio	Informe realizado por Gerente de Recursos Humanos sobre la conducta o comportamiento que tienen los vendedores frente a los clientes (1 a 7)	Nota del informe por vendedor	>6,5	85%	15%	

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a **fomentar la cultura donde el cliente es el centro principal del negocio** se puede decir que siempre es importante tener vendedores que mantengan comportamientos y actitudes positivas que demuestren a los clientes una buena imagen, responsabilidad, honestidad y ante todo respeto. Se considera en este caso un porcentaje de incidencia del 15%, por lo tanto el responsable del área debe cumplir con un 85% de la meta propuesta, caso contrario no se le entrega el incentivo. De acuerdo con los procesos en la venta, uno de los objetivos con más relevancia es **optimizar el Servicio Pre-Venta**, en donde es importante que los ejecutivos de venta mantengan una estrecha relación con sus clientes, y cierren de manera exitosa la venta en un tiempo determinado, logrando así cumplir con el presupuesto de ventas establecido. Respecto al porcentaje de incidencia en este objetivo se considera el 25%, por lo que el responsable debe controlar y lograr que se cumpla el presupuesto en 95%. Considerando que **aumentar la fidelidad de los clientes** es una pieza clave que permite identificar el rendimiento de la empresa, también ayuda a que los clientes que hayan adquirido cierto producto lo compren continuamente y que aún mejor los mismos puedan generar recomendaciones a otras personas. El porcentaje de incidencia asociado con este objetivo es el 20%, por lo cual el gerente del área es responsable de que se cumpla en un 95%. Finalmente el fin último del área Comercial es lograr **aumentar ingresos según mix óptimo de productos**, en donde el porcentaje de incidencia resulta con un mayor peso de 40%, por lo que es importante que el gerente dirija sus esfuerzos en el cumplimiento de este objetivo con un 90%, de no cumplirlo no se le entregará el incentivo al final de año.

### 3.11.2.1 Propuesta de esquema de incentivos para los Ejecutivos de Ventas

Este esquema de incentivos se basa netamente en el tablero de Control del Área Comercial , donde los responsables directos en este caso serán los ejecutivos de ventas. A continuación en la tabla 25 se presenta el esquema propuesto, el cuál permitirá analizar los objetivos que se usarán y determinar la razón por las estos son considerados claves para recompensar a los involucrados.

**Tabla 25: Esquema de Incentivos para los Ejecutivos de Venta**

Responsables	Atributo	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Articulador
Ejecutivos de Ventas	Variedad de productos	Aumentar la satisfacción del cliente con la atención comercial	Promedio de encuesta del servicio al cliente (En una escala de 1 a 7 ¿Qué tan satisfecho esta usted sobre la atención que le brinda su vendedor?)	Sumatoria de notas de las encuestas/Total de encuestados.	>6,5	Asistencia a la feria anual COLOMBIATEX
		Optimizar el Servicio Pre-Venta	Porcentaje de Cumplimiento del Presupuesto de venta por vendedor	(Ventas Reales/Ventas Presupuestadas)*100	80% a 90% por vendedor	Viaje anual al mejor vendedor (Internacional)
	Atención personalizada	Mejorar la eficacia de la toma de requerimientos a clientes	Porcentaje de requerimientos cumplidos conforme a especificaciones del cliente	(Número de requerimientos cumplidos conforme a especificaciones del cliente/ Total de requerimientos)*100	<90%	Bono adicional del 20% del salario
		Mejorar el Servicio Post-Venta	Índice de Seguimiento tras la venta	(Número de seguimientos tras la venta en t/Número de seguimiento tras la venta en t-1)	>40%	

Fuente: Elaboración propia

### 3.11.3 Propuesta de esquema de incentivos para el Área de Logística

Adicionalmente, se propone un esquema de incentivos dirigido al área de Logística (Tabla 26), donde el encargado se dedicará a monitorear la entrega del pedidos, controlar frecuencias, recorridos de transporte y costos asociados a la logística. De igual manera, este esquema de incentivos se basa netamente en el tablero de gestión del área de Logística, por lo que se identificará y se analizará los objetivos que son claves para recompensar al responsable de esta gerencia.

**Tabla 26: Esquema de Incentivos para el Área de Logística**

Responsable	Atributo	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Articulador
Gerente de Logística	Precios bajos	Minimizar el Costo Total de Logística	Variación de Costos de Logística	(Costos totales de logística en t)- (Costos totales de logística en t-1) / (Costos totales de logística en t-1) *100	<10%	95%	40%	Bono anual (equivalente por un salario)
		Ejecutar correctamente los despachos a mínimo costo	Costos de despacho por hora hombre	(Costo real de despacho por hora hombre - Costo planificado de despacho por hora hombre/Costo planificado de despacho por hora hombre)*100	<5%	90%	20%	
			Porcentaje de rutas cumplidas	(Número de rutas cumplidas/ Total de rutas planificadas)*100	>90%			
		Gestionar eficientemente el transporte	Costos de Transporte	(Costo de transporte/Ventas Totales)*100	<4%	90%	15%	
		Optimizar rutas de despacho	Informe de la ruta definida por camión	$T_e = \frac{a+4m+b}{6}$	>60 min por cliente	85%	15%	Dos días de descanso (fuera de las vacaciones anuales)
		Fomentar cultura organizacional orientada al cliente	Informe realizado por Gerente de Recursos Humanos sobre la conducta o comportamiento que tienen los miembros que pertenecen al área de logística (1 a 7)	Nota del informe	>6,5	80%	10%	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los objetivos asociados a este esquema de incentivos, se puede deducir que de igual manera el **fomentar una cultura organizacional orientada al cliente** resulta esencial, ya que la satisfacción de los clientes depende del comportamiento y la conducta que tomen los miembros de esta área, por ejemplo, al momento de entregar un pedido. De esta manera se establece un 10% de incidencia para este objetivo y que el responsable logre que el 80% de sus subordinados obtengan una calificación mayor a 6,5 en el informe realizado por el área de Recursos Humanos. El **optimizar las rutas de despacho** es una variable de vital importancia como recurso para empezar a desarrollar una correcta planificación de la entrega de pedidos de manera acertada, si esta implementación falla no se podrá entregar en forma eficiente el producto a los clientes, es por esto que es necesario que el gerente controle esta información para evitar posibles errores, así se establece un 15% de incidencia para este objetivo y un cumplimiento del 85% para el responsable.

En cuanto a los procesos, **gestionar eficientemente el transporte y ejecutar eficientemente los despachos a mínimo costo** son actividades que se deben controlar y no se pueden descuidar, considerando que estos dos procesos se relacionan directamente con el servicio entregado al cliente y que además deben cumplirse eficientemente sin ningún tipo de alteración y en los horarios establecidos. El porcentaje de incidencia es de un 15% para gestionar eficientemente el transporte y 95% para ejecutar eficientemente los despachos a mínimo costo, el cumplimiento mínimo debe ser del 90% para ambos objetivos.

**Minimizar el Costo Total de Logística** es el resultado final con mayor incidencia (40%) en este esquema de incentivos. El encargado del área es responsable directo de que se cumpla en un 95%, de lo contrario no se le otorgará el incentivo al final del año



## CAPITULO IV: CONCLUSIONES

Impordenim es una empresa donde el control de gestión puede hacer de ella una organización moderna, eficiente y más rentable. Antes de realizar este trabajo, en Impordenim no existían mecanismos formales, es decir, el estilo planteado por la alta dirección era estrictamente intuitivo. Dada esta situación, en este estudio se propusieron y desarrollaron diversas herramientas formales de gestión, que de ser consideradas por la alta dirección, le brindarán a la empresa una ventaja comparativa sobre empresas que compiten la industria textil en el Ecuador.

Se desarrolló la formulación estratégica para Impordenim, definiéndose las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores), para generar las bases de este trabajo y entregar una visión estratégica a nivel empresarial. Para este trabajo se desarrolló un riguroso análisis externo para identificar las principales oportunidades y amenazas existentes en el entorno que afectan al corto y mediano plazo a la empresa, así como también se definieron las fortalezas y debilidades que se deben gestionar o trabajar para fortalecer y hacer más robusta la estrategia planteada por la empresa. Entre las debilidades podemos mencionar la falta de innovación tecnológica, de capacitación a los ejecutivos de venta y ausencia de planificación y control. En este punto se determinó que hace falta un seguimiento de los servicios post venta y de procesamiento de la información de los pedidos.

Adicionalmente, los resultados obtenidos fueron claves para determinar y definir los principales ejes estratégicos que guiarán al cumplimiento de la propuesta de valor, que está basada en tres atributos: atención personalizada, variedad de productos y precios bajos. Se identificaron además los objetivos estratégicos plasmados en el diseño y elaboración del mapa estratégico para Impordenim, donde se detalla la estrategia en cuatro perspectivas: de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes, y financiera. Posteriormente, se aplicó el análisis del cuadro de mando integral (CMI), que se estructuró a partir del análisis de cada perspectiva del mapa estratégico. De esta manera, se definieron indicadores, metas e iniciativas estratégicas que proporcionarán a la empresa información relevante sobre el control y las medidas que se deben tomar para la implementación exitosa de la estrategia.

Asimismo, se desarrolló el proceso en cascada del mapa estratégico de la empresa, traducándose en tableros de gestión y de control, para que las áreas responsables cumplan la propuesta de valor. Para el desarrollo del tablero de gestión y de control para el área comercial, se definieron indicadores de gestión asociados al aumento de la satisfacción de los clientes, estableciéndose procesos internos para mejorar tiempos de respuesta a sus requerimientos y así lograr cumplir con dos atributos de la propuesta de valor (atención personalizada y variedad de productos). En cuanto el desarrollo del tablero de gestión y de

control de logística, se desarrollaron procesos enfocados a minimizar costos que apuntan al atributo de precios bajos.

Por otro lado, vale destacar que la aplicación de este proyecto no terminó con el diseño de una herramienta de control de gestión, sino que se propuso además desarrollar esquemas de incentivos a las dos áreas responsables de cumplir con la propuesta de valor ofrecida por Impordenim: el área comercial y de logística. De esta forma, se logrará mejorar el desempeño de los trabajadores y que se comprometan con la institución.

Dados los resultados obtenidos por la investigación, y respondiendo directamente las preguntas de investigación, se puede concluir que efectivamente se diseñó un Sistema de Control de Gestión, el cual permitirá la alineación entre las diferentes unidades de la empresa Impordenim. Sin embargo, es importante que la alta dirección sea capaz de transmitir este cambio a todos los integrantes de la organización, a través de una serie de herramientas definidas en el estudio. Por otro lado, el Sistema de Control de Gestión sí permitió establecer un nuevo esquema de incentivos para el área Comercial, el área de Logística y los ejecutivos de ventas, que en un futuro buscan beneficiar no sólo a estas unidades, sino a la compañía en general.

El desarrollo de este trabajo le ofrece a Impordenim una buena oportunidad para identificar debilidades y a la vez corregirlas, además le permitirá mejorar en sus procesos. Para un futuro se espera que Impordenim logre implementar el modelo de ciclo cerrado, donde se recomienda la creación de una oficina de gestión estratégica para facilitar el control y monitoreo de las actividades relacionadas con la implementación del modelo de ciclo cerrado. Esto le permitirá a la organización contar con un área especializada que lidere y aplique los cambios o modificaciones propuestos, provocando además un cambio importante en la estructura formal de la organización que fortalezca la cultura organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia EFE.* (29 de Julio de 2017). Obtenido de El presidente de Ecuador admite que heredó un grave endeudamiento y anuncia medidas: <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-presidente-de-ecuador-admite-que-heredo-un-grave-endeudamiento-y-anuncia-medidas/20000011-3338981>).
- AITE. (2012). *Historia y Actualidad de la industria textil en el Ecuador*. Quito: AITE.
- Amat, J. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.
- Andrews, K. (1971). The concept of Corporate Strategy. *Homewood, III*.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R. (1965). *Planing and Control Systems: A framework for Analysis*. Boston: MA: Division of Research, Graduate of School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. (1990). *El control de gestión*. Bilbao: Ediciones DEUSTO S.A.
- Asociación de Industriales textiles en Ecuador.* (2017). Obtenido de AITE- Contrabando: <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Baiman, S. (1982). Agency Research in Managerial Accounting: A Survey". *Journal of Accounting Literature*.
- Banco Central del Ecuador.* (12 de Agosto de 2017). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/764>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive. *Journal of Management*, 99-120.
- British Broadcasting Corporation.* (25 de Mayo de 2017). Obtenido de Ecuador country profile: <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-19331501>
- Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo*. Obtenido de <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>
- Centro de Información Textil y de la Confección.* (2017). Obtenido de Países desarrollados concentran mayor consumo: [http://www.cityc.es/docs/boletin4\(1\).pdf](http://www.cityc.es/docs/boletin4(1).pdf)
- CNN en Español.* (04 de Abril de 2017). Obtenido de Lenín Moreno: Aceptaría los resultados de un recuento: <http://cnnespanol.cnn.com/video/cnnee-panorama-janiot-entrevista-lenin-moreno-salud-corrupcion-gobierno-correa-deuda-ecuador/>).
- Codina, A. (19 de Enero de 2011). *Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias*. Obtenido de Revista Ciencias Estratégicas: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413006>
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral. *Revista de Antiguos Alumnos*, 34-42.
- De la Rosa, A., & Carrillo, O. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y Estrategia*, 61-77.

- Del Alcazar, J. (01 de 02 de 2016). *Estadísticas de Facebook en Ecuador*. Obtenido de Formación General: <http://blog.formaciongerencial.com/estadisticasfacebookecuador/>
- Dirección Estratégica*. (12 de Enero de 2014 ). Obtenido de Análisis de los Recursos y Capacidades: <https://direstrategia.wordpress.com/2014/01/12/analisis-de-los-recursos-y-capacidades/>
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper.
- El Comercio* . (15 de marzo de 2017). Obtenido de Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo: <http://www.elcomercio.com/actualidad/sectortextil-ecuador-feria.html>
- El Comercio* . (17 de 05 de 2017). Obtenido de 10 cambios económicos en Ecuador marcarán el 2017: <http://www.elcomercio.com/actualidad/cambios-economia-ecuador-impuestos-comercio.html>
- El Comercio*. (2016). Obtenido de La moda ecuatoriana se frena por la falta de insumos y aumento de impuestos: <http://www.elcomercio.com/tendencias/moda-ecuador-carencia-insumos-impuestos.html>
- El Comercio*. (16 de junio de 2017). Obtenido de El director de la Aduana sugiere medidas para cuidar la balanza de pagos ante aumento de las importaciones: <http://www.elcomercio.com/actualidad/aduana-medidas-cuidar-importaciones-salvaguardias.html>
- El Comercio. (29 de mayo de 2017). *Ministro de Comercio Exterior confirma la eliminación de salvaguardias desde el 1 de junio*, págs. <http://www.elcomercio.com/actualidad/comercioexterior-pablocampana-salvaguardias-importaciones-ecuador.html>.
- El Universo* . (28 de Julio de 2017). Obtenido de “La situación es crítica”, asegura Lenín Moreno al presentar el diagnóstico de la economía de Ecuador: <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/08/03/nota/6312472/rafael-correa-le-dice-jorge-glas-que-tome-como-condecoracion-retiro>
- El Universo*. (16 de Julio de 2016). Obtenido de Economía registró la mayor caída del PIB en dolarización: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/07/16/nota/5691792/economia-registro-mayor-caida-pib-dolarizacion>
- El Universo*. (01 de Abril de 2017). Obtenido de Arranca plan para eliminar salvaguardias en Ecuador: <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/01/nota/6118328/hoy-arranca-plan-eliminar-salvaguardias>
- El Universo*. (11 de Abril de 2017). Obtenido de Decrecimiento económico de 1,5% se registró en 2016: <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/11/nota/6133507/decrecimiento-economico-15-se-registro-2016>.
- España, S. (04 de Agosto de 2017). *Diario El País*. Obtenido de Lenín Moreno rompe con su vicepresidente al retirarle todas sus funciones: [https://elpais.com/internacional/2017/08/04/america/1501800960\\_051865.html](https://elpais.com/internacional/2017/08/04/america/1501800960_051865.html)
- Fariás, A. (2016). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Centro de Control de Gestión Uuniversidad de Chile: <http://www.managementcontrol.cl/wp/Sd-04-2016b.pdf>

- Flamholtz, E., Das, T., & Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organization and Society*, 35-50.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación S.A.
- Gibbons, R. (1998). Incentives in organizations. *National bureau of economic research*.
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. (2009). "El concepto de incentivo en administración. una revisión de la literatura. *Revista de Economía Institucional*, 73-91.
- Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración estratégica - Un enfoque integrado*. México: MacGraw Hill Interamericana.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque Integral*. México: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 24-52.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (12 de Agosto de 2017). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=inflaci%C3%B3n+anual+](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=inflaci%C3%B3n+anual)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (12 de Agosto de 2017). Obtenido de Indicadores de Pobreza y Desigualdad: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre\\_2016/122016\\_Presentacion\\_Pobreza.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre_2016/122016_Presentacion_Pobreza.pdf)
- Johnson, H., & Kaplan, R. (1987). The Rise and Fall of Management Accounting. *Management Accounting*, 22.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution premium*. Madrid: Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1991). The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard*. Cambridge: Harvard Business School.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*.
- Kovacevic, A., & Reynoso, A. (2010). *El diamante de la excelencia organizacional*. Santiago: Aguilar chilena de ediciones s.a.

- Kowtha, R., & Leng, Q. (1999). "Incentives in the Asian Context: Theory and Preliminary Evidence. *Asia Pacific Journal of Management*, 95-117.
- Langfieldsmith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: A critical Review . *Accounting, Organizations and Society*, 207-232.
- Merchant, K. (1985). *Control in Business Organizations*. Boston.
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2003). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. *Pearson Education*.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social*. (2016). Obtenido de <http://www.todaunavida.gob.ec/>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad*. (2015). Obtenido de Cinco pilares serán la base de la política industrial ecuatoriana: <http://www.produccion.gob.ec/cinco-pilares-seran-la-base-de-la-politica-industrial-ecuatoriana/>
- Ministerio de Industria y Productividad*. (2012). Obtenido de Política Industrial del Ecuador: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/POLITICA%20INDUSTRIAL%20DEL%20ECUADOR%202008-2012.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información* . (2016). Obtenido de Plan nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Plan-de-Telecomunicaciones-y-TI..pdf>
- Ministerio del Comercio Exterior*. (2017). Obtenido de ProEcuador: <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-no-arancelarias/>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns In Strategy Formation. *Management Science*, 934-950.
- Moreno, A. (2014). El sector textil nacional produce alrededor de 600 millones anuales. *El Telégrafo*, pág. p. 2. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-sector-textil-nacional-produce-alrededor-de-600-millones-anuales-infografia>
- Mundo*. (18 de 08 de 2017). Obtenido de Ecuador: ¿nuevo gobierno se inclina a la derecha?: <http://www.lahaine.org/mundo.php/ecuador-inuevo-gobierno-se-inclina>
- Nilsson, F., Olve, N., & Parment, A. (2011). *Controlling for competitiveness: Strategy formulation and implementation through management control*. Copenhague: Business Administration.
- Niven, R. (2003). *Balanced Scorecard step by step for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, R. (2003). *EL Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A .
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)*. Barcelona.
- Osterwalder. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Barcelona: Duesto.

- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 363-382.
- Paniagua, E., & Sánchez, M. (2014). *Gestión Administrativa y Comercial en Restauración*. Madrid: Paraninfo.
- Porter, M. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *Harvard Business School*.
- Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Porter, M. (2009). *Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Barcelona: Duesto.
- ProEcuador*. (2012). Obtenido de Análisis Sectorial de Textiles y confecciones : [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC\\_AS2012\\_TEXTILES.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf)
- Revista Digital Infopower*. (11 de Agosto de 2017). Obtenido de La moda denim, Lo nuevo de Deprati: <http://www.infopowerecuador.com/la-moda-denim-lo-nuevo-prati/>
- Revista Ekos*. (02 de 09 de 2015). Obtenido de Industria Textil: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6446>
- Revista Líderes*. (2016). Obtenido de La competencia para los textileros ecuatorianos aumenta: <http://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-textileros-ecuatorianos-aumenta.html>
- Rodríguez, E. (2016). El 15% de la producción textil en Ecuador se exporta. *El Telégrafo*, pág. p. 3. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-15-de-la-produccion-textil-se-exporta>
- Rumelt, R. (2011). The Perils of Bad Strategy. *MacKinsey Quarterly*, 1-10.
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica- Planeación y Gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive. *Review Accounting Organizations an Society*.
- Simons, R. (1995). *“Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Rewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995). *Palancas de control. Cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica*. Boston: Harvard Business School.
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de la Estrategia Empresarial*. Santiago: Ediciones Sur .
- The Global Innovation Index*. (2017). Obtenido de Analysis: Explore the interactive database of the GII indicators: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>
- Thompson, A., Strickland, J., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Universidad del Litoral Noticias*. (19 de mayo de 2014). Obtenido de Las nuevas tendencias para la industria textil:

[http://web9.unl.edu.ar/noticias/news/view/las\\_nuevas\\_tendencias\\_para\\_la\\_industria\\_textil#.WZJd2PkjHIU](http://web9.unl.edu.ar/noticias/news/view/las_nuevas_tendencias_para_la_industria_textil#.WZJd2PkjHIU)

*Vicunha Textil*. (2017). Obtenido de

<http://www.vicunha.com.ec/vicunha/index.php?secc=1&seccionp=23&ar=80&system=14&sesid=>

Zibell, M. (04 de Agosto de 2017). *BBC Mundo*. Obtenido de Lenín Moreno vs Jorge Glas: Ecuador en su propio “Juego de Tronos” entre presidente, vicepresidente y ex presidente:

<http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-40822587>