

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK DEL
ECUADOR**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

*IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
ALCANZAR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO NACIONAL
EMPRESA DANTEX*

**ELABORADO POR:
TANYA DANIELA BAHAMONDE MALDONADO.**

DIRECTORA: ING. PAULINA MAYA LASSO

2000-2001

QUITO – ECUADOR

original.

DECLARATORIA

Yo, Tanya Daniela Bahamonde Maldonado, estudiante de la Universidad Internacional SEK declaro libre y voluntariamente, que la tesis que presento es absolutamente original y autentica. Para ello he recurrido a fuentes de bibliografía, consultas con expertos.

Con esto que es mi trabajo de investigación y redacción de tesis, he realizado un estudio de los resultados de la misma.

Estoy consciente por las instrucciones recibidas que lo fundamental para mi grado oral y escrito es la demostración seria y suficiente de mi tesis, esto será posible mediante la sustentación de argumentos y soportes deducidos de la investigación.

Finalmente declaro que la tesis, es decir el contenido, conclusiones y recomendaciones son de mi sola y exclusiva responsabilidad....



Daniela Bahamonde Maldonado
C.I. 171197362-9

DEDICATORIA:
A mis padres y hermanas que han
depositado en mí su confianza
y apoyo incondicional

AGRADECIMIENTO

A mis padres por que me han permitido acumular conocimientos para realizarme como persona y como profesional.

A la Ing. Maya Directora de Tesis por la guía impartida para la culminación de este trabajo.

Y un agradecimiento especial a Dantex por permitirme investigar, aportar y retribuir de alguna manera el apoyo que he recibido para la realización de esta investigación.

INDICE

INTRODUCCIÓN

Pág.

CAPITULO I **DESCRIPCIÓN**

1.1 Qué es planificar	1
1.1.1 Proceso de las 10 cuestiones	2
1.2 Qué son las estrategias	3
1.3 Qué es la planeación estrategia	6
1.3.1 Proceso de la planeación estratégica	9
1.3.2 Errores de la planeación estratégica	12
1.3.3 Como evitar errores en la planeación estratégica	12

CAPITULO II **MONITOREO AMBIENTAL MACROAMBIENTE**

2.1 Entorno político-económico del Ecuador	14
2.2 Entorno social del Ecuador	23
2.3 La industria del Ecuador	31
2.4 El panorama de la competencia	35

CAPITULO III **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

3.1 Historia de la empresa	40
3.2 Situación actual de la empresa	41
3.2.1 Proceso de elaboración del producto	47
3.2.2 Organización de la empresa	51
3.2.3 Análisis FODA	52

CAPITULO IV
PLANEACION ESTRATEGIA

4.1 Misión de la empresa	55
4.2 Visión de la empresa	56
4.3 Objetivos de la empresa	57
4.4 Valores y principios	58
4.5 Estrategias	60

CAPITULO V
PLAN OPERATIVO

5.1 Área administrativa	63
5.2 Área financiera	64
5.3 Área de comercialización	64
5.4 Área de producción	65

CAPITULO VI
ANÁLISIS FINANCIERO

6. Análisis de operación	67
6.1 Presupuesto de ventas	67
6.2 Presupuesto de producción	67
6.3 Presupuesto de compra de materiales	67
6.4 Presupuesto de mano de obra	68
6.5 Flujo de caja	68

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. Conclusiones	69
7.2. Recomendaciones	71

ANEXOS
BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día deben ser versátiles y capaces de reaccionar rápidamente a los cambios, porque corren el riesgo de desaparecer. La globalización mundial ha hecho que las organizaciones entiendan la necesidad de adoptar los conceptos de eficacia, eficiencia, mejoramiento continuo y planeación como la manera lógica de hacer mejor las cosas.

En el caso del Ecuador, también se ha visto esta necesidad y cada vez más empresas están adoptando este camino como una herramienta de crecimiento y progreso.

Ante este desafío, es muy importante el esfuerzo que viene realizando diferentes empresas al impulsar procesos de cambio estructurales en los sistemas de gestión empresarial, con el fin de mejorar la competitividad basada en una correcta planificación, en un mejoramiento continuo de la calidad y la productividad.

He considerado que para la realización de una planificación estratégica es necesario hacer un análisis previo de todos los factores internos y externos que afectan al desempeño de la empresa.

Dantex es una empresa familiar con muchos años de funcionamiento en el campo textil, localizada en la ciudad de Quito, que como actividad principal se dedica a la confección de medias de lana y de orlón.

Al analizar la situación actual de la fábrica se observó que desde su creación no se ha desarrollado una planificación a corto o largo plazo que permita optimizar y distribuir recursos económicos, humanos y físicos hacia la consecución de objetivos financieros, de producción y mercado sostenibles en el tiempo.

A medida que el tamaño, rentabilidad y demanda de la empresa aumenta también ha hecho su necesidad de determinar objetivos cuantificables y mediables tanto a mediano como a largo plazo conjuntamente con estrategias que conlleven a definir

claramente la forma de enfrentar sus actuales problemas de: demanda, producción, débil poder de negociación y aquello relacionado con la volatilidad del entorno.

Cabe recalcar que Dantex es un negocio rentable y con mucho potencial de crecimiento no obstante es vital que posea una clara visión a futuro que asegure un desarrollo integral.

En el primer capítulo se describe lo que es planificación estratégica, el siguiente capítulo es acerca del problema del macroambiente que gira entorno a la incapacidad de planificar debido a la inestabilidad económica, política y social por la que atraviesa el país, es necesario saber como está el entorno para poder evaluar la situación.

Después de un análisis minucioso y concreto de la situación de país, analizamos los antecedentes de la empresa, la historia y su situación actual.

En los próximos capítulos realizaré lo que es la PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y OPERATIVA , logrando así que la empresa Dantex conozca claramente su misión, visión, objetivos, estrategias, valores y principios, para lograr así una correcta implementación del plan .

Ante la apertura económica, las empresas que quieran sobrevivir deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual se tendrá que maniobrar bajo un paradigma de planificación estratégica que nos permita crear y aprovechar ventajas competitivas.

Cuando se constituye una estrategia, no se pretende tomar decisiones sobre el futuro, sino tomar las decisiones teniendo en mente el futuro.

La planeación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos y operativos de la empresa

CAPITULO I

CAPITULO 1

DESCRIPCION

1.1. ¿QUÉ ES PLANIFICAR?

Se considera a la planificación como la primera fase del proceso administrativo que nos permite visualizar y establecer acciones futuras que están encaminadas a cumplir con objetivos de la empresa.

*“La planificación debe definir con precisión y claridad el objetivo a ser logrado, identificar el contexto particular externo e interno, donde el objetivo debe ser alcanzado; identificar los objetivos definir la secuencia de pasos para combinar factores y acciones hacia un objetivo ”.*¹

Es así como la planificación constituye el proceso de selección de las diferentes líneas de acción opcionales y futuras, además de definir los medios para alcanzarlos convirtiéndose en el puente entre la posición actual y la posición a la que pretendemos llegar. A través de la planificación es posible que sucedan cosas que de otra manera nunca se harán realidad muchas veces es difícil predecir lo que puede suceder en el futuro pero al contar con una planificación se puede prevenir los acontecimientos que nos pueden afectar.

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

¹ BURWAL Gerrit y CUELLAR Juan Carlos, Planificación estratégica y operativa”, 1.era. edición, Pág.27, Ecuador 1.999

En cuanto a la frecuencia con que se debe planificar a largo plazo. Se aconseja efectuar el proceso periódicamente cada año, por ejemplo, aunque se planifique a cuatro años, con lo que se iría modificando el plan en función de la información entrante y abarcando cada vez un año más de plazo a futuro y disponiendo de un año más de experiencia contrastada que ayudará a planear mejor en cada proceso. Es importante señalar que un “plan”, es decir, el resultado de un proceso de planeación, no es estático, sino que se debe ir flexibilizando y actualizando según vayan cambiando las circunstancias internas y externas.

1.1.1 PROCESO DE LAS 10 CUESTIONES

Se dice que la única o mejor forma que tienen los ejecutivos de desarrollarse y ser más eficaces es pensando, reflexionando. En la formación y capacitación de adultos se pretende que el como persona reflexione y busque él mismo alternativas más útiles y eficaces para su sobrevivencia.

Un método, también, muy útil para encontrar definiciones es el de contestarse a sí mismo una serie de cuestiones, las cuales han de estar hábilmente planteadas.

En el área de la planificación existe lo que se denomina “Proceso de las 10 Cuestiones” cuyas respuestas ayudan a planificar de forma completa y correcta.

PLANIFICACION: “PROCESO DE LAS 10 CUESTIONES”

¿POR QUE? SE VA A ACTUAR	—————→	Motivo
¿QUE? SE VA A HACER	—————→	Funciones, Actividades
¿CUANDO? SE VA A HACER	—————→	Fechas Puntualidad
¿COMO? SE VA A HACER	—————→	Métodos,
¿DONDE? SE VA A ACTUAR	—————→	Lugar

¿PARA QUE? SE VA A ACTUAR	—————▶	Resultados Objetivos
¿A QUIEN? SE DIRIGE LA ACCION	—————▶	Para quien clientes
¿CON QUIEN? SE VA A CONTAR	—————▶	Personas, departamentos
¿CON QUE SEVA TRABAJAR?	—————▶	Recursos
¿CUÁNTO COSTARA?	—————▶	Presupuestos

Resulta fácil observar que las contestaciones a este tipo de preguntas proporcionan un completo conocimiento y reflexión sobre los más importantes aspectos de la operación de trabajo de que se trate.

En casos muy sencillos de planificación a corto plazo, pueden ser suficientes las cinco primeras cuestiones, que son las más utilizadas, pero, se aconseja, también, contestar a los cinco restantes, sobre todo en procesos administrativos de cierta magnitud.

1.2 ¿ QUÉ SON ESTRATEGIAS?

El término **estrategia** fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, según Bordeje Morencos *"Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional"*

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno

competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada.

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. *"La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa"* (Londoño, 1995, Pág. 52). Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

Las estrategias son las pautas o caminos a seguir, delimitando parámetros para alcanzar objetivos propuestos. Además permiten prevenir y disminuir el grado de improvisación que podría presentarse frente a una situación no esperada.

Según Mintzberg: la estrategia representa un patrón de objetivos o metas; así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolas de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicara así como el tipo de empresa que es o será.

La estrategia es la coordinadora de planes y programas convirtiéndose en el elemento principal que determina las metas básicas de una empresa; adoptando cursos de acción y asignando los recursos necesarios para alcanzar estas metas propuestas.²

Para formular las estrategias de una empresa se empieza por estudiar su situación actual y por analizar las características. Posteriormente se estudia el sector económico de cual forma parte y se hace un análisis interno de la empresa, finalmente se buscan alternativas estratégicas y se trabaja en la serie de objetivos de las divisiones en los diversos niveles organizacionales.

² MINTZBERG, Henry, El proceso estratégico , 1era. Edición, pág.2, México 1997

Estrategia es también el proceso real de una empresa en el pasado, la manera como distribuye sus fondos, la actuación de sus ejecutivos, la capacidad distintiva y técnica que desarrolla.

Las estrategias pasadas son determinantes de los hechos presentes de la situación actual y resulta necesario explorar estrategias históricas antes de emprender la formulación de una nueva estrategia.

El primer paso consiste en generar un buen número de alternativas estratégicas. Con frecuencia las empresas se enteran de las estrategias de su competencia cuando ya es demasiado tarde, imitar la estrategia exitosa de un competidor puede significar de gran ventaja. Una manera de generar estrategias radica en considerar las estrategias clásicas de especialización y fortaleza de un nicho.

Las estrategias pueden ser así:

- 1.) Integración horizontal: para completar la gama de producción
- 2.) Integración vertical hacia atrás: producir materias primas o insumos de productos actuales
- 2.1) integración vertical hacia delante: fundar empresas que se acerquen más al consumidor final del producto
- 3.) Diversificación de productos.

Hay dos caminos para generar estrategias:

- a) De afuera hacia adentro: Oportunidades de una empresa están afuera no adentro, es decir un estudio del mercado para adecuarse a sus tendencias y necesidades.
- b) De adentro hacia fuera: es decir desarrollar gradualmente productos y capacidades internas que más tarde se ofrecen al mercado.

1.3 ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA?

La planificación estratégica con sus características modernas fue introducida en los Estados Unidos por algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Al inicio las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal denominada en ese entonces sistema de planeación a largo plazo.

Desde esa época de inicio esta técnica se ha ido perfeccionando al grado de que en la actualidad toda empresa importante en el mundo cuenta con algún tipo de sistema de planeación; existe un numero cada vez mayor de las pequeñas empresa que están empezando a implementar dicho sistema.

La idea de que todo empresario deberá entender y conocer sobre conceptos básicos y practicas de planeación estratégica se basa en numerosas investigaciones acerca del estilo de dirección de las empresas y el éxito de los negocios.

La planeación estratégica se encuentra íntimamente relacionada con el proceso complejo de dirigir adecuadamente una empresa, por tanto es necesario que los ejecutivos comprendan su realización y naturaleza, además a excepción de algunas empresas cualquier compañía que no cuente con un sistema formal de planeación se expone al fracaso.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Mediante un análisis sistemático de la situación de la empresa y su entorno la planificación estratégica pretende:

- Plantear la trayectoria de la empresa
- Calcular los riesgos entre varias alternativas

- Preparar planes de acción
- Concentrar los recursos en las actividades más rentables

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la Situación
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y Metas a largo plazo

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio
- Diseñar las Estrategias apropiadas

Es un proceso analítico a través del cual se estudia la situación de la organización con la finalidad de evaluar el ambiente interno y externo que afecta a la misma permitiendo así el desarrollo de la formulación e implementación de la visión, misión, valores corporativos, políticas, objetivos y estrategias necesarias para alcanzar el futuro deseado.

El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en largo plazo; la técnica por excelencia de la planeación estratégica es la de matrices de evaluación y planeación de productos y mercados de la empresa.

La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. Las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas

de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente. No existen modelos de planeación estratégica, ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones.

Enrique Ogliastri define la planeación estratégica como "nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo". (Ogliastri, 1994, Pág. 31)

Es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada empresa debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñadas para que se adapten a las características particulares de cada empresa.

El futuro no existe todavía y apenas es una visión que necesita ser construido diariamente y con la participación de los interesados.

El entorno es la realidad que debe ser desarrollado por que es la razón de la existencia de la organización. Por eso debe ser la referencia permanente para los cambios de misión, objetivos, políticas, prioridades y estrategias institucionales.

La participación es necesaria para movilizar la inteligencia y creatividad de los talentos humanos de la organización.

La estrategia es importante para disminuir el grado de improvisación y aumentar las probabilidades de éxito de las iniciativas de la empresa, al asumir un compromiso con los objetivos a lograr anticipar dificultades y necesidades, proyectar implicaciones antes que ocurran, reducir la gravedad y el número de errores.

Las razones para que una organización planifique estratégicamente son varias. Por un lado descubre o ratifica la razón de ser en que se encuentra la empresa.

Por otro lado facilita la asignación de recursos, ordena las decisiones, propone el mejoramiento de calidad, la eficiencia, la eficacia, la productividad, la motivación, el sentido de trabajo en equipo y finalmente hace que la empresa alcance una posición competitiva más que comparativa en el sector que se desenvuelve.

Finalmente para que la planeación estratégica sea exitosa tiene que haber un acuerdo entre los directivos y el personal acerca de que habrá y que será la empresa en el futuro y igualmente que no hará o será.

En resumen para que un proceso de planificación logre un impacto máximo en una empresa los directivos y el personal deben trabajar como un equipo eficiente en donde y cada uno cumple con sus propias responsabilidades.

1.3.1 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En el cuadro siguiente se presenta el proceso de planeación
(Salgueiro, Amado . Pág. 13)



El proceso consta de varias etapas, la primera de ellas denominada filosófica, en la que se determina cuál es la “misión” de la empresa, así como sus “valores” y “políticas generales”

1. *Definir la Misión y la Visión de la Organización.* Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

2. *Etapas analíticas.* Mediante la cual se analiza la situación de la empresa tanto interna como externamente, definiendo las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas, tanto internas de la empresa como del entorno exterior.

3. *Etapas operativas.* Cuando, tras el profundo análisis anterior, se procede a establecer los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa, los cuales se deben transformar en estrategias y estas en objetivos operativos, personal comprometido y recursos asignados.

Establecer Objetivos. Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. «La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos» para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

4. Definición de las políticas, procedimientos, programas y determinación del presupuesto correspondiente,

5. Etapa de final. Es más de control que de planificación y es la etapa de la que depende el crecimiento y desarrollo de la empresa.

1.3.2 ERRORES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

El “lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo” es el objetivo básico de los empresarios, luego debe ser uno de los beneficios que se obtengan cuando se realiza una planificación de forma exitosa.

Siempre se espera más y mejores resultados, de esta importante herramienta administrativa. Independientemente de obtener una importante ventaja sobre los competidores, pueden obtenerse muchos más beneficios internos para la compañía que, “en principio”, parece que no afectan directamente a la competencia.

Para alcanzar dichos beneficios, a la hora de realizar una planificación estratégica hemos de evitar cometer errores "típicos" como, por ejemplo:

- Dedicar mucho tiempo a la descripción de nuestra empresa en lugar de analizar el mercado, la competencia o nuestra posición competitiva.
- La omisión de objetivos mensurables.
- Negligencia en el análisis del mercado.
- No determinar con precisión quienes son "todos" nuestros competidores reales y potenciales, limitando el análisis a los competidores en cuota.
- El plan financiero previsto a medio plazo presenta desajustes debido a factores que no podemos controlar: fluctuaciones, inflación, crisis monetarias, etc.

1.3.3 COMO EVITAR ERRORES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Para evitar caer en los errores habituales comentados anteriormente, recomendamos:

- a)Prepara un correcto plan de acción y programas durante el desarrollo del mismo.
- b)La utilización de software y técnicas de "simulación de escenarios" nos puede ayudar. a prever las posibles variaciones y corregirlas con más facilidad.
- c)Estimular la generación de objetivos aumentando la motivación.
- d)Toda estrategia debe de incluir una meta medible.
- g)Determinar bien todos los competidores reales y potenciales.
- h)Mejorar la comunicación horizontal y vertical.
- i)Favorecer la integración de los empleados hacia la misión básica y sus objetivos.

Podemos concluir diciendo que «La planificación estratégica no sustituye, definitivamente, los hechos por los juicios, la ciencia por la gente, o elimina los riesgos. Más bien, le permite a la Gerencia elegir los riesgos apropiados, seleccionar los cursos de acción que le permitan afrontar los cambios, y desprenderse del ayer a través de un abandono sistemático del pasado» (Drucker, 1980, pág. 25).

CAPITULO II

CAPITULO II

MONITOREO AMBIENTAL

MACROAMBIENTE

2.1 ENTORNO POLÍTICO-ECONÓMICO DEL ECUADOR

2.1.1 SISTEMA FINANCIERO

La crisis del año 1999 constituye una de las crisis más graves que haya vivido el Ecuador contemporáneo. En efecto, esta crisis es la demostración más evidente y dramática de los límites de aquello que ha sido denominado como "neoliberalismo".

La crisis del año 1999 marca el final del modelo económico teorizado por el Econ. Alberto Dahik durante el gobierno del Arq. Durán Ballén (1988-1992).

A partir del gobierno del Doctor Osvaldo Hurtado, la economía del Ecuador experimenta un cambio brusco de orientación de un modelo económico que antes estaba basado en la industrialización por sustitución de importaciones, llamado modelo de crecimiento desde adentro, por un modelo económico que privilegia las exportaciones, llamado modelo de crecimiento hacia afuera, y cuyo objetivo fundamental es reforzar la capacidad exportadora de nuestra economía a fin de satisfacer los pagos por el servicio de la deuda externa.

Sin embargo, las políticas de ajuste y estabilización adoptadas por el gobierno del año 1983 y luego en 1984, eran medidas destinadas a solucionar aspectos que tenían que ver con la situación económica del momento, como por ejemplo, solucionar el déficit en cuenta corriente en balanza de pagos, o reforzar la posición externa del país a fin de que se puedan cumplir con los servicios de la deuda externa.

Se trataban de medidas dictadas por las necesidades del momento y que no tenían en cuenta transformaciones más radicales de la economía y de la sociedad ecuatoriana en su conjunto.

Estas medidas de ajuste y estabilización implicaron drásticas devaluaciones del sucre, así como incrementos en los precios de los combustibles y en los precios de los servicios públicos. Estas medidas económicas tuvieron repercusiones inmediatas en la inflación, por una parte, y en la pérdida del poder adquisitivo de los salarios, por otra parte. En 1999 la inflación anual llegó al 60.7%, el nivel más alto para América Latina. Este comportamiento se explica en parte por el crecimiento de la emisión monetaria para atender la demanda de recursos del sistema financiero al Instituto Emisor y corregir las deficiencias de liquidez provocadas por la reducción de líneas de crédito internacionales y el deterioro de su cartera; y los pagos de los intereses por los bonos de estabilización monetaria (BEM's). A este notable incremento se sumaron otros factores como el aumento de los precios de los combustibles y la especulación con el dólar. Con el establecimiento de la dolarización se produjo un ajuste general de los precios al nuevo tipo de cambio que aceleró la inflación. (ANEXO 1 y 2)

Es durante el gobierno del Arq. Durán Ballén que se impulsa al cambio de modelo de acuerdo a las necesidades, el mentalizador de este modelo al que lo denominaron modelo neoliberal es el Econ. Alberto Dahik; en efecto, las políticas de ajuste monetario adquieren no solo coherencia con las necesidades de transformar la estructura económica, sino que vinculan de una manera lógica el control de la inflación con el fortalecimiento del sector externo. Así, se logran vincular en un solo modelo macroeconómico al corto plazo las variables económicas de la tasa de inflación, la tasa de interés y el tipo de cambio. Además, se logra la vinculación macroeconómica del corto plazo con la transformación neoliberal al largo plazo, es decir con la privatización, la desregulación y la asignación a las fuerzas del mercado como reguladoras sociales.

El modelo establecido, vinculaba la tasa de interés al tipo de cambio, de tal manera que la tasa de interés doméstica se convertía en una especie de salvavidas del tipo de cambio, el objetivo era hacer más rentable la inversión en moneda nacional que en dólares. Para poder realizarlo era necesario que la tasa marginal de sustitución de la moneda nacional con respecto al dólar sea mayor.

El mecanismo fue el de incrementar las tasas de interés activas. Con una alta tasa de interés doméstica, era más atractivo, definitivamente, invertir en sucres que especular con el tipo de cambio. Pero, además, se lograban tres aspectos fundamentales dentro del modelo del ajuste:

1. las altas tasas de interés ayudaban a mantener cierta estabilidad en el tipo de cambio,
2. se suponía que las altas tasas de interés atraerían inversión extranjera sobre todo capitales financieros altamente volátiles, esta inversión extranjera tendría un efecto de reforzar la balanza de capitales del país y por ende la balanza de pagos,
3. finalmente, las altas tasas de interés contribuirían a controlar la inflación, es decir, el encarecimiento del crédito producía una recesión, o si se quiere, una especie de brusco freno a la actividad económica del país, esta recesión tendría consecuencias inmediatas sobre la demanda que a su vez dentro de la lógica neoliberal es la causante de la inflación.

Pero el nuevo modelo era mucho más complejo, efectivamente, el modelo contemplaba la privatización de amplios sectores de la economía, entre ellos destacaba la privatización del IESS y la transformación de los recursos de la seguridad social en fondos de pensiones, que tendrían que articularse con el esquema monetarista al corto plazo y que contribuirían al ahorro interno. Asimismo, la privatización de la energía eléctrica, petróleo, telefonía, y otros sectores, reforzarían la Balanza de Pagos y la capacidad financiera del país.

El neoliberalismo se manifiesta en sus políticas de ajuste y apertura, que con diversas connotaciones, se aplican en los países latinoamericanos. El neoliberalismo restringe la intervención del Estado hasta despojarlo de la responsabilidad de garantizar los bienes mínimos que se merece todo ciudadano por el hecho de ser persona.³

Durante el gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén se expide la Ley de Modernización, que constituye el intento más serio y más profundo por imponer el nuevo modelo en el país. Y es, asimismo, durante el gobierno del Arq. Durán Ballén que dicho proyecto sufre su revés más significativo frente a la decisión popular de oponerse a todo intento de privatización del sector público, en especial, de la seguridad social.

La ruptura del modelo que desembocaría en la crisis de marzo del 99 tiene dos causas, de una parte está la crisis financiera a nivel planetario que se desata en los países asiáticos del Pacífico Sur y que luego se extiende a Brasil y a América Latina, y de otra parte, están las decisiones gubernamentales para enfrentar la crisis.

Lo más evidentes de la crisis se concentraban en el sector financiero de la economía, las altas tasas de interés castigaban la producción y favorecían la especulación. De otra parte, la aprobación de la Ley de Instituciones Financieras en 1994, otorgaba la posibilidad de concentrar un enorme poder financiero en los bancos y les ofrecía además la posibilidad de concentrar créditos a las empresas a las que los bancos se vinculaban por derechos de propiedad (los famosos créditos vinculados).

A inicios de 1995, la economía ecuatoriana sufrió las consecuencias de un *shock* externo de importantes consecuencias: el conflicto bélico con el Perú. Esta situación originó una salida de dinero del sistema bancario y una mayor demanda de dólares por parte del público. El problema principal fue ocasionado por la

³ Servicio Informativo, "Carta sobre el Neoliberalismo" pág 10. Diciembre 1996 No.102

brecha de liquidez originada por la necesidad de cubrir el retiro de depósitos. Gran parte de los activos de los bancos estaban constituidos por créditos a mediano plazo (90 días) a tasas nominales de alrededor de 40%. (ANEXO 3)

Cumpliendo con su función de prestamista de última instancia, el Banco Central otorgó préstamos a las instituciones amparado en los artículos 24 y 25 de la Ley de Régimen Monetario y el artículo 147 de la ley de Instituciones Financieras. El monto del crédito al sistema financiero alcanzó 2.4% del PIB. (ANEXO 4)

Las instituciones financieras se multiplican y extienden como hongos después de la lluvia. A fines de 1998, existían más de doscientas instituciones financieras, entre bancos, financieras, compañías de seguros, cooperativas de ahorro y crédito, administradoras de fondos, etc., en una economía con un PIB de apenas 1.500 USD por habitante. ⁴

Los bancos y otras instituciones financieras empiezan de una parte a concentrar sus créditos en empresas de su propiedad lo que contribuye a generar una economía altamente monopolizada y firmemente controlada por el sector bancario. Por otra parte, generan en toda la sociedad un afán de proteger sus ingresos y sus inversiones en actividades financieras de carácter especulativo.

Los bancos e instituciones financieras empiezan a acumular peligrosamente la cartera vencida, es decir, la proporción de aquellos créditos definitivamente perdidos sobre el patrimonio del banco empiezan a constituirse en un peso financiero cada vez más grande. Muchos bancos se ven obligados a establecer planes de renegociación de crédito con sus clientes.

⁴ Diario "El Comercio" Pág. A2 Viernes 31 de Diciembre de 1.998

2.1.2 SALVATAJE FINANCIERO A ENTIDADES CON PROBLEMAS

La crisis ecuatoriana cada día era más profunda y se volvió más tensionante cuando el gobierno decidió salvar financieramente las entidades con problemas. La primera entidad en recibir ayuda fue el Banco Continental y luego se sumaron unos más. La situación más tarde del Filanbanco volviendo vulnerable la posición financiera del Banco Central, que hasta el momento era la entidad que aseguraba y mantenía la estabilidad en el tipo de cambio.

En efecto, la decisión de salvar al Filanbanco implicaba la vulnerabilidad financiera del Banco Central que no podría sostener un ataque especulativo contra la moneda nacional. Inmediatamente al anuncio de salvataje al Filanbanco, empezó un ataque especulativo contra el sucre. El Banco Central pudo sostener la moneda nacional y el esquema de bandas cambiarias solamente por algunos días. El Banco Central estaba financieramente debilitado para sostener este ataque especulativo y los recursos que podía utilizar para defender la moneda nacional se agotaron rápidamente. El Banco Central reconoció su derrota cuando anunció el fin del sistema de bandas y la flotación total del tipo de cambio. Los inversores especulativos se lanzaron a un ataque total contra el sucre que en cuestión de horas veía su valor descender.

La pérdida de valor del sucre frente al dólar desestabilizaba de manera total la estructura misma de la economía del país.

El incremento de la iliquidez y el clima de incertidumbre que caracterizaron el desenvolvimiento económico del país presionaron sobre el tipo de cambio; la devaluación anual del sucre frente al dólar pasó, entre enero y diciembre de 1999, del 60,4% al 195,1 %. El deterioro significativo del valor del sucre condujo finalmente a la adopción del sistema de dolarización, que fijó la paridad cambiaria

en 25.000 sucres por dólar. En nuestro país, el ataque especulativo contra el sucre desestabilizó a todo el sistema económico en cuestión de horas y destruyó un modelo económico que venía imponiéndose desde hace algunos años. (ANEXO 5)

La incertidumbre y el temor de la hiperinflación obligaron al gobierno por una salida administrativa a la crisis.

En medio del desconcierto, entre otros elementos de la gestión gubernamental desde agosto de 1998, encajan las desacertadas y costosas políticas de salvataje de la banca privada: feriado bancario e incautación de depósitos, la garantía ilimitada para todos los depósitos por parte de la AGD, la eliminación del impuesto a la renta y la introducción del impuesto del 1% a la circulación de capitales, que aceleró un pernicioso proceso de desintermediación financiera.

Ilimitada Garantía de Depósitos: En diciembre de 1998, el H. Congreso Nacional aprobó la Ley de Reordenamiento en Materia Económica en el Área Tributaria y Financiera que creó la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), a través de la cual se estableció un sistema de garantías con carácter ilimitado para los depósitos realizados por las personas, instituciones y empresas en la banca privada

Durante 1999, dieciocho entidades pasaron al control de la AGD, representando para el fisco un costo aproximado, hasta el mes de diciembre, de US\$ 1.500 millones. En ese año, el Estado era poseedor del 60% de los activos, del 63% de los pasivos y del 67% del patrimonio de los bancos, lo que puso en evidencia la grave situación de iliquidez y fragilidad del sistema financiero. A estos problemas contribuyeron la carencia de un adecuado sistema de calificación de riesgo crediticio; un excesivo traslado de recursos a entidades vinculadas; la falta de control Estatal y el incumplimiento de la base normativa pertinente; y, el uso de prácticas contables inapropiadas tendientes a ocultar, en algunos casos, la situación patrimonial real. (**Boletín Informativo. Superintendencia de Bancos. Año 2000**)

Congelamiento de depósitos: En marzo de 1999, se decretó el feriado bancario y el congelamiento de los depósitos en moneda nacional y extranjera, lo que generó incertidumbre y desconfianza entre los agentes económicos, deterioró la institucionalidad, la imagen interna y externa del país y afectó gravemente la economía de las familias y de las empresas al restringir su disponibilidad de recursos en montos que superaron los US\$ 3.850 millones, afectando en general a la actividad productiva y a la capacidad de compra de la población. Adicionalmente, esta medida produjo la descapitalización de alrededor del 65% de los hogares y empresas, lo que en términos globales representó una destrucción patrimonial de al menos US\$ 700 millones. (Boletín Informativo Superintendencia de Bancos. Año 2.000)

Efecto neto de desintermediación financiera a causa del ICC (1%): La implantación del impuesto del 1% a la circulación de capitales (ICC) en diciembre de 1998, que se redujo a 0.8% a partir del 1ro. de enero del 2000, si bien perseguía una mayor generación de ingresos para la caja fiscal provocó una disminución de los ahorros en el sistema financiero y alentó la fuga de capitales hacia mercados internacionales. (Según estimaciones del Banco Central del Ecuador, la fuga de capitales en 1999 fue de US\$ 1.190 millones)

Moratoria de la deuda pública: La severidad de la crisis determinó que el Gobierno opte por suspender los compromisos de pago de la deuda externa, aplazándose la cancelación de intereses y comisiones por US\$ 199,6 millones, de los cuales, US\$ 166 millones correspondían a bancos privados nacionales e internacionales (Bonos Brady, Eurobonos y otros), US\$ 9.9 millones a organismos internacionales y US\$ 23.7 millones a gobiernos, cifras referidas a mayo del año 2000.

Esta decisión colocó al Ecuador en una elevada situación de riesgo-país para la inversión extranjera y de alta vulnerabilidad frente a los acreedores externos con el inminente cierre de las líneas de crédito provenientes de la banca privada y de los organismos bilaterales.

Presión sobre las tasas de interés: Al igual que los otros precios reales de la economía, la tasa de interés presentó en 1999 un comportamiento volátil. Como resultado de la elevada especulación financiera, la alta desconfianza, la necesidad de captar recursos por parte de la Banca, los requerimientos financieros del gobierno y las presiones sobre el tipo de cambio, la tasa interbancaria promedio llegó a superar el 150%.

El Banco Central utilizó la tasa de interés para controlar el crecimiento de los agregados monetarios y evitar mayores alzas del tipo de cambio. Las tasas de los Bonos de Estabilización Monetaria negociados por el Banco Central llegaron hasta fines de año a más del 100%.

Este comportamiento aportó al círculo vicioso de la incertidumbre general, reduciendo aún más las posibilidades de pago de las deudas con el sistema financiero y anulando la posibilidad de inversión productiva. Así, por ejemplo, la industria manufacturera trabajó en el último trimestre de 1999 al 53% de su capacidad instalada.

Por otra parte, la crisis financiera, el descalabro de los equilibrios macroeconómicos y la inestabilidad política, no solo generaron una serie de problemas que se reflejan en la dramática caída del producto nacional, sino que también generaron severos impactos en la distribución del ingreso: una mayor polarización y concentración del ingreso ha incidido en el nivel de vida de varios sectores que se encontraban en el umbral de la pobreza, incrementando dramáticamente su magnitud en el país.

Alta desconfianza de los agentes económicos en el sistema: Ha sido una constante durante la última década, en especial en años recientes, la elevada inestabilidad política. La crisis de gobernabilidad se refleja en la debilidad institucional para mantener y dar continuidad a las políticas públicas y, en muchos

casos, en la inadecuada gestión gubernamental para definir y aplicar las reformas necesarias.

Diversas instituciones públicas sufren de falta de legitimidad, ahondada por los recurrentes desaciertos económicos y desacuerdos políticos, particularmente en la relación entre los diferentes poderes del Estado. A ello contribuye la incapacidad de la clase política -dada su fragmentación y su carácter regionalista- de establecer un esquema de acuerdos mínimos que garanticen la gobernabilidad del país.

A todo lo anterior se suma el alto nivel de corrupción que se observa en los ámbitos público y privado, que ha incidido en la pérdida de confianza en las instituciones, contribuyendo al agravamiento de la crisis económica.

Como consecuencia de lo expuesto es fácil concluir que el problema del Ecuador, podemos decir que el problema bancario es no solo consecuencia de la grave crisis económica que atraviesa el Ecuador, más bien el propio salvataje de la banca se ha transformado, a su vez, en causa de la crisis económica.

La presión inflacionaria y el estallido del tipo de cambio se explican por los multimillonarios recursos inyectados a la banca: la emisión en noviembre de 1999 llegó a un 143%, cuando estaba programada en 75%. En este escenario es hasta comprensible el estallido del dólar, que de julio de 1998 a noviembre de 1999 experimentó una devaluación superior al 250%, al pasar de 5.400 sucres a 20.000 sucres por dólar.⁵

La conclusión es angustiosa, a los bancos que trabajaban en gran medida con plata de sus clientes y del Estado, ahora les salva el mismo Estado y los mismos clientes.

⁵ Diario "El Comercio" Pág. C1 Domingo 2 de enero del 2.000

2.2 ENTORNO SOCIAL DEL ECUADOR

2.2.1 LA CRISIS SOCIAL

El Ecuador lo mismo que los demás países capitalistas dependientes y subdesarrollados, enfrenta desde hace algunos años seguramente la más aguda y dramática crisis del presente siglo.

La crisis social se agudiza cada vez más para la mayoría de los ecuatorianos, según el Banco Central la caída de los salarios acumulada en términos reales entre 1982 y 1992 alcanza el 43%, a partir del año 1992 hasta los actuales días los salarios han caído mucho más.

La población del Ecuador y la proyectada hasta el año 2000, tomando como base el crecimiento de 2.1%, es la siguiente:

1.990 -----	9.648.189
1.996 -----	11.221.070
2.000 -----	12.646.095

La población ecuatoriana mantiene una esperanza de 69 años. La tasa de natalidad es de 29.7 por mil; la de mortalidad es de 6.9 por mil; y la mortalidad infantil es de 57.4 menores de un año, por cada mil nacidos vivos. La mortalidad infantil tanto en el área urbana como rural ha descendido en los últimos 20 años. El ritmo de crecimiento poblacional ha bajado,

Se calcula en 843.571 el número de personas analfabetas, de éstos 321.918 corresponden a hombres y 512.653 a mujeres.

Las provincias con mayor tasa de población analfabeta, corresponden a aquellos con mayor concentración de población indígena: Cotopaxi 38%, Cañar 32%, Chimborazo 30%, Bolívar 24% e Imbabura 23%. Las provincias con menor índice de analfabetismo son: El Oro 6.2%, Guayas 6.8%, Pichincha 7.2%

Se considera Población Económicamente Activa (PEA), a la población comprendida ente 8 y 65 años de edad, que están cumpliendo o que pueden cumplir funciones productivas.

Uno de los sectores más golpeados por la crisis y las medidas de ajuste aplicadas por el modelo neoliberal, es el empleo. La situación es aún más crítica, debido especialmente al lento crecimiento de la oferta de empleos, agravada por el proceso de reducción del Estado que a llevado a miles de ecuatorianos al desempleo.

El INEC reveló un estudio sobre la migración durante el 2000, el dato más relevante de la encuesta señala que el 49 % de la población económicamente activa salió del país el año pasado. La cifra esta muy por encima del 7.1% de 1997 y el 19,9 % en 1999, esto significa que la mitad de la masa trabajadora del país decidió viajar a otros países en busca de empleo, lo cual tuvo una repercusión directa en el índice de desempleo que bajo del 14,4 % en 1999 al 9,0 % en el año 2000.

El desempleo afectó en mayor medida a Guayaquil: 12,7%, seguida por Machala 9% y Quito 8,2%. El Ecuador es uno de los países de América Latina con mayor población ocupada en el sector informal (subempleo)

El desempleo afecta al 14% de la PEA y el subempleo al 52%. Los desempleados son básicamente jóvenes (54%), en edades comprendidas entre 15 y 24 años; 47 son mujeres y un 12% son jefes de hogar. (ANEXO 6)

La crisis ha afectado también a los sectores medios. La privatización del Estado implica el despido de varios empleados, se habla de 150 mil despidos sin que se haya creado fuentes alternativas de trabajo.

Cada vez se vuelve más crítica la situación de los ecuatorianos, la canasta familiar básica esta en USD 278.02 y la canasta familiar vital en USD 210.12, debido a muchos factores como este la gente ya no puede ni llevar un alimento para su hogar, es por eso que otro índice preocupante es la desnutrición que afecta al 48%

de la población nacional y al 64% de la población de los cantones de alta concentración indígena.

Como consecuencia de la grave crisis económica de los últimos años, se ha evidenciado el permanente aumento de la pobreza por efecto de la contracción económica y el incremento de la inequidad en la distribución del ingreso. La realidad socioeconómica de la población, producto de la crisis, muestra un franco deterioro de los indicadores sociales; el Ecuador ha retrocedido a los niveles de desarrollo humano de inicios de los noventa.

La crisis económica obligó a reorientar los recursos fiscales destinados al gasto social, afectando gravemente la prestación de servicios básicos por parte de las instituciones públicas, situación que se reflejó en un deterioro más agudo en la atención a las necesidades básicas del capital humano, con especial incidencia en los campos de la salud y educación.

La recesión económica afectó abiertamente el nivel de empleo. En 1998, apenas uno de cada tres ecuatorianos económicamente activos se encontraba incorporado en el mercado laboral urbano, y el desempleo abierto en el área urbana aumentó en forma sostenida al 14.4% después de que siete años atrás, en 1991, se situara en el 8.5%, afectando sobre todo a los hogares de bajos ingresos que representan una parte importante de la población.

En general, la disminución de los ingresos familiares y las reducidas oportunidades de crédito y capacitación profesional, han obligado a que muchos jefes de hogar y trabajadores jóvenes, opten por incorporarse a actividades informales urbanas - principalmente dentro del área del comercio y de servicios- para complementar sus bajos ingresos o tener alguna forma de subsistencia.

Si bien la crisis actual del Ecuador tiene diversas manifestaciones, no hay duda que el principal problema es el inadmisibles nivel de pobreza, el mismo que se incrementa de forma alarmante; el 69% de la población está bajo la línea de

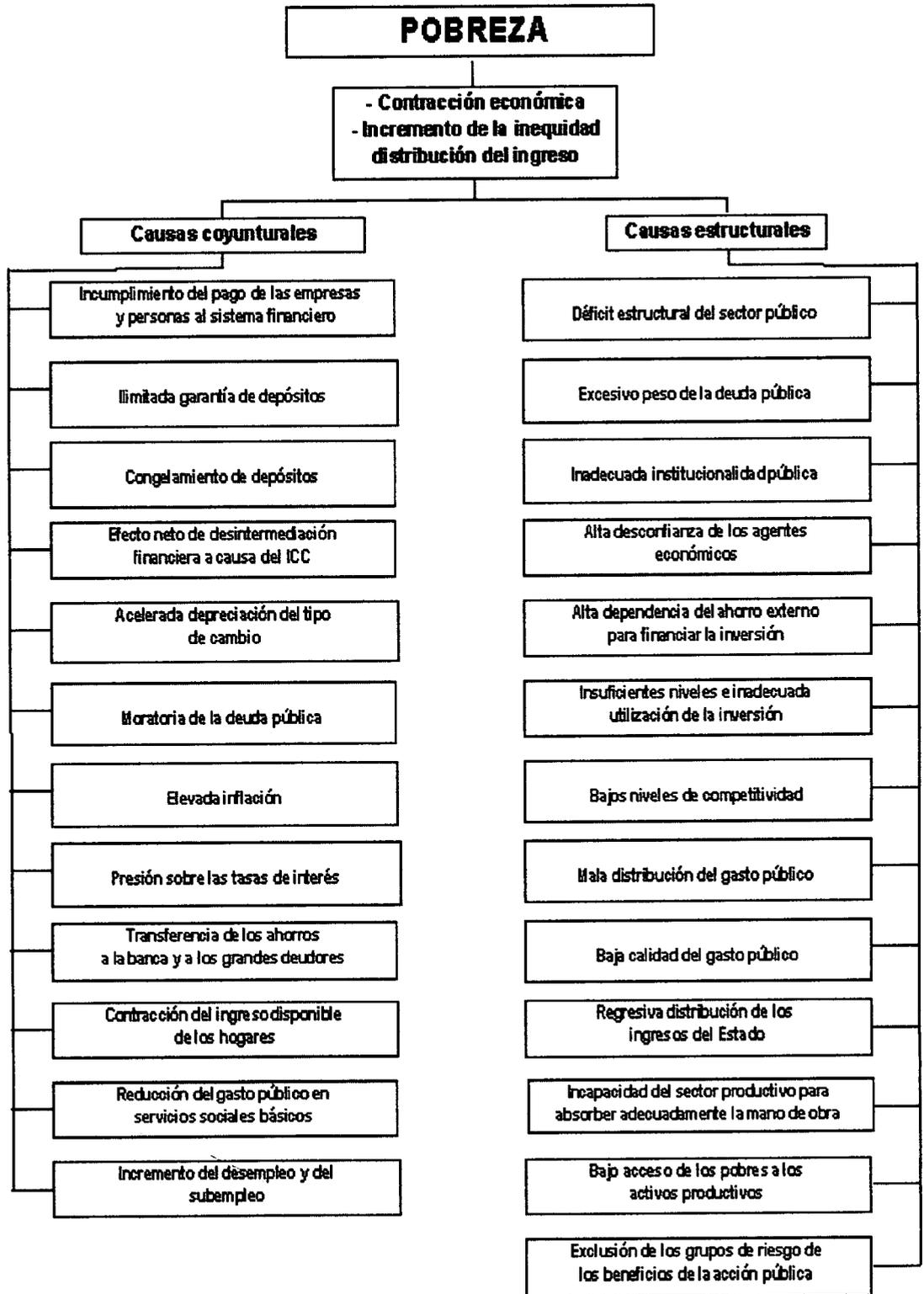
pobreza y dicho estado de privación relativa, afecta especialmente a la población rural, particularmente la indígena y negra.

La insuficiencia de ingresos de la mayoría de la población para mantener un nivel de vida que permita su realización como personas y el desarrollo de sus potencialidades, no solo es un problema ético de la sociedad, sino una de las mayores dificultades para el logro del bienestar económico y social.

En 1975, se estimaba que el 25% más rico de la población urbana concentraba el 57.5% del ingreso; este problema se acentuaba en las áreas rurales donde este último valor alcanzó al 70%. Veinte años después, en 1995, esta inequitativa distribución del ingreso se mantiene. De ahí que, reducir la exclusión de diversos grupos de ecuatorianos y ecuatorianas de los beneficios del desarrollo es un reto crucial para el país, que permitirá el afianzamiento de un sistema político plural, abierto y estable y la consecución de los objetivos socio-económicos.

Si se considera que el ingreso de los hogares está constituido por los ingresos propiamente tales y por el monto de transferencias netas que éstos reciben del Estado, la pobreza tiene, al menos, dos causas principales. La primera dice relación con la oportunidad de generar ingresos y, la segunda, con la posibilidad de recibir transferencias desde el Estado que compensen, a través de servicios y apoyos, la provisión de los bienes y servicios que los pobres no pueden comprar en el mercado, tales como salud, educación, saneamiento, seguridad social y vivienda.

En suma, el agravamiento de la pobreza es el resultado de la contracción económica y del incremento de la inequidad en la distribución del ingreso. Estos aspectos, así como las causas coyunturales y estructurales de la pobreza, se describen a continuación:



⁶ "El Ecuador en la Encrucijada" Varios autores. Capítulo 1. Año 1999

La economía ecuatoriana atraviesa, desde mediados de la última década, una de las mayores crisis de su historia. Una serie de acontecimientos relacionados con factores de orden interno, externo y político contribuyeron a ahondar la situación de desequilibrio en sectores claves de la economía, con los consecuentes efectos negativos en la calidad de vida de la población. En el ámbito interno, el acentuado desequilibrio fiscal, la crisis en el sistema financiero y el acelerado proceso inflacionario; en el orden externo, el fenómeno de El Niño, la variación del precio del petróleo en el mercado internacional, la suspensión de las líneas de crédito, acontecimientos que unidos a factores políticos derivados de una crisis de gobernabilidad, constituyen elementos coadyuvantes de la situación en la que actualmente se desenvuelve el país.

La situación económica se tornó particularmente difícil a partir de 1998. El Producto Interno Bruto registró una caída de 3 puntos porcentuales con relación al año anterior. Los sectores más afectados fueron el petrolero (-3.3%) y la agricultura, caza, y pesca (-1.4%). Específicamente, el sector agrícola resultó muy afectado por el fenómeno de El Niño, pues la menor oferta productiva, en especial la destinada al consumo interno, estimuló el proceso inflacionario que venía registrando desde inicios de año una tendencia alcista. A ello también aportó el incremento de los precios de los combustibles, de la energía eléctrica y del gas doméstico hasta llegar a situarse la tasa de inflación en 43.4% anual, casi el doble de la registrada a inicios de año.

A nivel de comercio exterior, en 1998, por primera vez en muchos años, se registró una balanza comercial negativa de US\$ 995 millones. Este comportamiento obedeció principalmente a la contracción de las exportaciones de petróleo tanto por una disminución en su volumen como por la caída de su precio en el mercado internacional. A su vez las importaciones aumentaron en 11.4%, en especial por una mayor demanda de alimentos y compras emergentes para superar los efectos inmediatos del fenómeno de El Niño. La consecuente pérdida en las reservas internacionales fue de alrededor de US\$ 395 millones.

El crecimiento de la pobreza va de la mano con el incremento de la inequidad en la distribución del ingreso por lo que la polarización del ingreso ha aumentado en forma notable. En la actualidad, la relación entre el 1% más rico de la población y el 1% más pobre es de 1 a 180.

La inequidad se ha convertido en un freno para el crecimiento, el desarrollo y la modernización del país, así como para el fortalecimiento de la democracia. La insatisfacción de necesidades básicas que padece la población es muy acentuada y se expresa en coberturas insuficientes de los servicios básicos y en una baja calidad en la prestación de los mismos.

El acceso de la población a los servicios de salud, agua potable y saneamiento registra niveles inadecuados para una sociedad moderna (75%, 60% y 40%, respectivamente).

La repitencia y la deserción escolar son muy elevadas, más a partir de la crisis de 1999, los logros académicos de la educación en sus niveles preprimario, primario, secundario y superior dejan mucho que desear. En general la educación superior no se ha vinculado con las necesidades de desarrollo del país.

El rasgo más preocupante en la prestación de estos servicios sociales básicos, sin lugar a dudas, constituye la inequidad que se aprecia entre los ecuatorianos que residen en el campo y las ciudades, entre los pobres y no pobres, entre los indígenas y no indígenas y entre las mujeres y los hombres. Corregir estas disparidades, al tiempo de satisfacer las necesidades básicas insatisfechas de la población, es un reto que debe ser atendido.

En el ámbito social, debido a la crisis económica se evidencia un franco deterioro en la calidad de vida de la población, reflejada en una pérdida del poder adquisitivo de los ingresos afectando, en especial, a aquellos sectores más vulnerables de la

población, reflejado también en el incremento del desempleo y de la informalización de la economía.

Además, la situación social se agrava por crecientes problemas de inseguridad ciudadana, con crimen organizado que afrenta la sociedad y un atentado contra la integridad física de las personas y su patrimonio, que lesiona la actividad productiva, vulnera la confianza en las instituciones y amenaza con quebrantar la seguridad nacional y generar estallidos sociales.

Para concluir pienso que causas internas y externas han generado la profundización constante de una crisis que iniciada en la segunda mitad de la década de los setenta, se proyecta ahora con caracteres especialmente graves por su impacto sobre los grupos más pobres de la población ecuatoriana.

La desorbitada deuda externa, la reciente alza de los precios y varias de las políticas recesivas impuestas o sugeridas a nuestro país por el FMI constituyen los factores más gravitantes del agudizamiento de la crisis económica del Ecuador.

El desempleo abierto, subempleo y subutilización de la calificación laboral de los ecuatorianos, son los efectos más visibles y socialmente explosivos de la actual crisis económica.

Todos estos problemas están íntimamente vinculados con la alarmante reducción de la capacidad de inversión que desde hace algún tiempo experimenta la economía ecuatoriana, limitando en consecuencia la generación de suficientes puestos de trabajos, adecuadamente remunerados, para satisfacer la creciente demanda de PEA en nuestro país.

2.3 LA INDUSTRIA TEXTIL DEL ECUADOR

El sector industrial del Ecuador tuvo un desarrollo tardío, comparado con otros países de Latinoamérica como México, Brasil y Argentina. Hasta la década del 60 el proceso de industrialización fue reducido.

Las principales industrias fueron las textiles, alimenticias, de bebidas, tabaco; luego se pasó a un proceso de industrialización de los productos agrícolas de exportación, como el cacao y café, así como de productos de consumo interno, azúcar y aceites. El actual desarrollo industrial se inicia con el boom petrolero, en las décadas de los 70, en base al modelo de “industrialización por sustitución de importaciones” que contó con el apoyo decisivo del Estado.

A partir de la década de los 80 y en especial con la crisis de la Deuda Externa, se ha afirmado que la industrialización no pudo ofrecer al país, las soluciones que de ella se pensaba obtener, mejorar las fuentes de empleo, distribuir de mejor manera los ingresos.

Esta argumentación ha llevado a plantear erróneamente, que la industrialización no es un mecanismo de desarrollo para el país, por lo que las políticas neoliberales han devuelto al Ecuador su papel de exportador de productos tradicionales y en menor medida de productos semielaborados.

Las necesidades para el financiamiento externo (pago de la deuda externa) y la imposición del FMI y del Banco mundial, han reforzado esta tendencia. La prioridad es el mercado exterior, dejando a un lugar completamente secundario los mercados internos y la satisfacción de las demandas básicas de la población.

La industria textil es una de las industrias más antiguas. Tiene sus raíces en los obrajes de la Colonia. Durante el auge cacaotero se amplía el mercado y empiezan a instalarse industrias textiles, sobre todo en la Sierra.

Posteriormente aparecen nuevos grupos, ligados sobre todo a los inmigrantes árabes, como los Dassum, Nadal, etc.

A partir de los años 60 se inicia un proceso de modernización, con la introducción de nuevas tecnologías y de fibras sintéticas. Igualmente, en este período se empiezan a desarrollar las primeras fábricas textiles en Guayaquil.

Los principales grupos monopólicos en la rama textil, son las familias Dassum, Pinto, Kuri; 24 empresas monopólicas (7% del total de empresas textiles) controlan el 60% de los activos.

La industria ecuatoriana, de carácter sobre todo manufacturero, se desarrolló inicialmente al amparo de una política de sustitución de importaciones y de bajos costos. Si se compara con la de los países de su entorno, es de pequeñas dimensiones, medianamente desarrollada y bastante protegida.

Hacia los años sesenta y con la visión puesta en el descenso de las importaciones, se aplicaron algunas políticas que permitieron aumentar levemente la base industrial del país; de esta forma, la industria local se inició en la producción de bienes con poca base tecnológica y con poco uso de mano de obra calificada, para ir progresivamente mejorando la calidad de los productos e incrementando los niveles tecnológicos, así como la participación de mano de obra calificada. Este proceso se vio reforzado posteriormente por dos hechos concretos: el ingreso de Ecuador en el Pacto Andino (1969) y la súbita ampliación del mercado a causa de los ingresos provenientes de la exportación de petróleo a partir de 1972.⁷

No obstante, la base financiera de origen petrolero, si bien reforzó una política sostenida de desarrollo industrial, no consiguió eliminar la sólida protección y asistencia estatal. En la actualidad el panorama no se ha modificado substancialmente y los sectores textil y alimentario mantienen su peso específico, junto con el petrolero y el cementero, aunque se han agregado otros de menor importancia como el calzado, el tabaco y los fertilizantes.

⁷ "Ecuador: Hacia la globalización" Editora Mundo. Año 1999

La actividad industrial se concentra fundamentalmente en las dos provincias más pobladas del país (Guayas y Pichincha) y sobre todo en sus capitales (Guayaquil y Quito), ciudades donde se sitúa más del 78% de la producción y más del 70% de los establecimientos. El sector industrial ocupa al 13% de la población económicamente activa.

En cuanto a la evolución por sectores, el manufacturero registró en 1998 un mejor comportamiento que el resto de los sectores de la economía ecuatoriana; así, de acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador la producción de este sector creció un 2,5%, mientras que en el ejercicio de 1997 lo hizo en un 3,5% y en el de 1996 en un 3,3%.

En el año 1997 la evolución de la industria manufacturera fue positiva, registrando una tasa interanual del 3,5%; no obstante, este crecimiento fue inferior al conseguido por el sector agropecuario (4,1%) y por el transporte y las comunicaciones (3,9%). Gracias al aumento de las ventas externas, las actividades manufactureras más dinámicas fueron la industria textil y el material de transporte, con una expansión superior al 5%.

En 1998 las manufacturas consiguieron ser uno de los sectores industriales de mayor crecimiento, con una tasa del 2,5%, impulsado por las exportaciones agroindustriales y por la oportunidad de desplazar diversas importaciones por productos nacionales. Con esto, su participación en el producto interno bruto fue del 15%.

Como se ha visto en las exportaciones de productos industrializados, las ventas de manufacturas textiles indican cifras muy interesantes; así, en 1998 estas exportaciones permitieron al país unos ingresos en divisas de 64 millones de dólares y de 82 millones en 1999.

La industria textil de tejidos y confección se adaptó fácilmente a la liberalización del mercado, fijando líneas muy definidas en función de la demanda interna y externa. Las manufacturas de algodón se vieron favorecidas, pese a la eliminación de la protección arancelaria de la que venían disfrutando los bienes importados, por la caída de los precios del algodón al desaparecer la obligación de abastecerse en el mercado nacional, por el estancamiento de los costos internos y por el aumento en los niveles de eficiencia en toda la cadena productiva.

Las exportaciones tienen como destinos principales a Estados Unidos, Alemania, Colombia y Venezuela.

2.4 EL PANORAMA DE LA COMPETENCIA

Toda empresa enfrenta una serie de competidores. Para tener éxito, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

Es imprescindible conocer quiénes van a competir con el negocio. Las empresas deben adaptarse no sólo a las necesidades de los clientes, sino también a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos sectores.

No existe una estrategia competitiva que funcione para todas las empresas, cada empresa debe considerar su tamaño y su posición en el mercado en relación con sus competidores. Las empresas pequeñas también pueden elegir estrategias que les proporcionen ciertas ventajas.

Para estudiar a la competencia debemos responder a preguntas como las siguientes:

¿Quiénes son nuestros competidores?

¿Qué productos ofrecen?

¿Qué forma de pago tienen?

¿Qué participación tienen los competidores en el mercado?

¿Qué política de precios tienen para sus productos?

¿Es un mercado muy competitivo, donde aparecen y desaparecen rápidamente empresas? ¿Por qué?

¿Qué productos sustitutos pueden aparecer?

¿Cuáles son las tendencias del sector en los próximos años?

¿Cómo cree que pueden reaccionar frente al ingreso de otro competidor?

En la ciudad de Quito existen muchas fábricas de medias y estas vienen a constituirse como los competidores más importantes para Dantex.

Los proveedores y competidores potenciales de Dantex son fábricas grandes que producen a gran escala y por lo tanto no pueden proporcionar al consumidor final la variedad de diseños y eficiencia en los acabados.

La empresa se enfoca a clientes de niveles socioeconómicos variados, el diseño la calidad y el precio de los productos permiten que los clientes reconozcan la marca.

PARTICIPANTES NUEVOS: Las barreras de entrada por los nuevos participantes en el mercado en que se desenvuelve Dantex son grandes y esto no representa un riesgo importante.

Dantex posee control sobre las principales barreras de entrada de participantes nuevos:

DANTEX Y SUS PROVEEDORES: son empresas grandes, y son las únicas empresas que posibilitan el acceso a la materia prima, con características necesarias .

Dantex posee identidad de marca en el mercado y sus clientes reconocen y buscan la calidad y confiabilidad que proporciona la misma.

COMPRADORES: existe demanda en el mercado, es por eso que Dantex desea crecer en el mercado nacional y cubrir totalmente la demanda , y aprovecha esta

situación para seleccionar sus distribuidores, basándose en políticas de ventas que deseen que se apliquen al producto con respecto a imagen, calidad y enfoque de segmentos de mercado.

SUSTITUTOS: es obvio que en el mercado se pueden encontrar diferentes clases de medias y que la variedad es ilimitada, sin embargo puede encontrar, buena calidad, suavidad, diseño y acabados que ofrece Dantex.

A continuación nombre a las empresas que se dedican a esta actividad y son empresas que producen al nivel de Dantex.

- CAPICCI
- Diseños mil
- Medias GOCCI
- GOLDEN CLASS U.S.A

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

A través de la matriz de perfil competitivo se realiza una comparación con los competidores más importantes de Dantex.

La clasificación que se ha dado a cada factor clave de éxito se especifica a continuación:

	CLASIFICACION
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION
Originalidad de diseño	0.35
Suavidad	0.25
Calidad	0.3
Otros	0.1
	1

EMPRESA Dantex		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		OTROS FABRICANTES	
CLASIFICACION	R.P.	CLASIFICACION	R.P.	CLASIFICACION	R.P.	CLASIFICACION	R.P.
4	1.4	2	0.7	2	0.7	2	0.7
4	1	4	1	4	1	1	0.25
4	1.2	2	0.6	2	0.6	2	0.6
1	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
	3.7		2.7		2.7		1.85

R.P: resultado ponderado

Un resultado sobre 2.7 de máximo nivel atribuido a la competencia indicara que la empresa se encuentra en una posición favorable en el mercado. Dantex obtuvo un puntaje de 3.7 aún frente aquellos que fabrican con la misma textura y suavidad.

La ventaja se origina que no se fabrica en serie y consecuentemente se puede mayor énfasis a la variedad de diseños y perfección en los acabados.

Como conclusión diremos que la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocio, lo que está provocando Obviamente una evolución en el modelo de empresa.

La ventaja competitiva de una empresa esta en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos que son los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de empresa.

Por otra parte, el hablar de competencia nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la empresa.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una empresa, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la empresa encaminados a maximizar la eficiencia global.

CAPITULO III

CAPITULO III

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Dantex es un taller familiar que se creó hace 10 años, su principal actividad es la confección de medias de lana y de orlón.

Al inicio de su actividad empezó con tres máquinas circulares, y desenvolviéndose dentro de la rama de artesanos lo cual era muy beneficioso, debido a que la asociación gremial de maestros artesanos brinda protección y defensa a los afiliados y por lo tanto ser parte de esta asociación permitía exonerarse de pagar impuestos a la venta, a la renta, entre otros.

Antiguamente en Quito Colonial la actividad artesanal fue significativamente importante debido a la calidad de producción y el número de personas que se dedicaban a esta actividad. Las organizaciones de artesanos se conformaron por grupos afines en calles o barrios, estructurándose de esta manera las llamadas “cofradías”.

Las cofradías se convierten en gremio al unirse a sus finalidades de carácter profesional y que lo constituye verdaderamente en una corporación de oficio. En sus bases fundamentales atendían dos aspectos el de cooperación y el profesional.

Es importante destacar que en esta época los talleres artesanos eran estrictamente jerárquicos en donde los maestros mantenían privilegio en desmedro de los oficiales y aprendices manifestando de esta manera una clara diferenciación no solo al interior de cada taller sino también con las demás asociaciones.

Con el aparecimiento de la revolución industrial los talleres familiares empiezan su decaimiento económico al nacer fábricas a partir de esa época, las asociaciones gremiales empiezan una lucha para mantener su condición de artesanos, gracias al

esfuerzo de algunos gremios que aun quedaban se expide la ley de defensa del artesano.

Lamentablemente el panorama actual de la situación de las asociaciones gremiales no ha cambiado lo suficiente; el trabajo artesanal se ha convertido en una actividad precaria en donde el taller artesanal aun subsiste por la tradición familiar que permite que el conocimiento de la profesión continúe de padre a hijo.

Actualmente sigue existiendo algunas asociaciones gremiales que buscan conglomerar a sus socios para luchar por los intereses, el respeto y la conservación de la clase artesanal; así como fomentar la solidaridad y ayuda mutua, proponer el mejoramiento profesional, social y económico.

Lastimosamente en el desarrollo de la actividad artesanal numerosas artesanías han desaparecido ante el implacable avance de modernización de los pueblos, es así como se puede argumentar que el trabajo de artesanos sobrevive pese a todos los problemas que le aquejan. Inclusive leyes que les favorecen en muchos casos se vuelven contraproducentes o amenazan a la protección de artesanos.

En síntesis podríamos decir que la artesanía es una noble actividad que durante su desarrollo ha logrado sobrevivir ante los cambios sociales que de una u otra manera han logrado marginarla del movimiento económico de nuestro país.

3.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Como he mencionado anteriormente Dantex es una empresa que viene trabajando durante un gran tiempo, durante los primeros dos años tejía medias para entregar a los minoristas; a partir del tercer año hasta la actualidad trabaja para una empresa grande la cual absorbió toda su producción. Esta empresa le entrega a Dantex las fundas y las etiquetas para el empaque por lo tanto Dantex únicamente adquiere la materia prima para la elaboración; con esta empresa los contratos se han venido firmado para cuatro años con derecho a renovación. En el año 2001 se ha renovado el contrato hasta el año 2004, el contrato se estableció de la siguiente manera la

producción debe ser constante durante el año. Este tiempo ha significado una lucha constante para poder ofrecer calidad en el producto y así lograr satisfacción en el cliente, Dantex a pesar de que ha venido trabajando mucho años no ha buscado manera de buscar más clientes siendo esta una desventaja para la empresa, dentro del ciclo de vida del producto podemos decir que se encuentra en la etapa de crecimiento

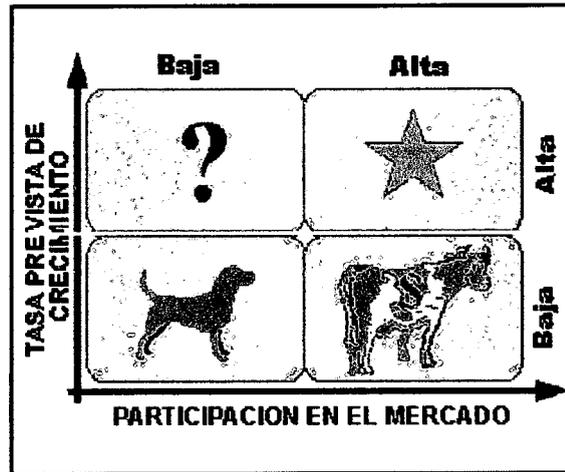
El propósito esencial de la planificación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en largo plazo. La técnica por excelencia de la planeación estratégica es la matriz que en el mundo empresarial fue desarrollada por el grupo consultivo de Boston (BCG, 1988) introdujo la idea de que los grupos o negocios de productos podrían ser representados en una matriz de dos por dos, cuyas abscisas muestran la participación en el mercado y en las ordenadas se representa el crecimiento esperado de los mercados. Esto crea cuatro grupos de negocios:

Estrellas (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.

Signos de Interrogación (Alto crecimiento, baja participación). Las perspectivas de crecimiento son muy altas pero la empresa apenas participa en el mercado tal vez como reflejo de una débil posición económica. Dantex se encuentra aquí es por eso que debe sostener su posición para buscar alternativas de mercadeo y fortalecimiento del producto.

Vacas en Efectivo. (Bajo crecimiento, alta participación). Los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado

Perros. (Bajo crecimiento, baja participación). Esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.



Matriz de Participación en el Crecimiento (BCG, 1988)

PRODUCTO: El producto es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Por eso es muy importante conocer las necesidades y deseos de los clientes, porque representa el componente más destacado (beneficio) para agregar valor a nuestros productos.

El producto de Dantex son calcetines que son una prenda de vestir necesaria que no se le da el protagonismo que tendría que tener, la comodidad al andar, el no notar costuras ni pliegues, mantener los pies secos, etc. Es tan importante como todo con lo que se complementa, Dantex sabe que se busca lo mejor, por eso están trabajando por ello, se elige con mucho cuidado los materiales para los calcetines.

Dantex confecciona únicamente calcetines de bebés, y por eso los directivos se preguntan constantemente para poder satisfacer al cliente lo siguiente:

¿De qué tamaño deberían ser los calcetines de un bebé? ¿Cuántas tallas diferentes se necesitan para un pie que crece tan rápido?

⁸ STATON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce "Fundamentos de marketing" Decima edición. Mc GrawHill

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Este producto estará encaminado a afrontar un ciclo de vida que dependiendo de unas buenas estrategias de posicionamiento, se sabrá si será duradero o por el contrario su recorrido será muy limitado. El ciclo de vida de un producto es una herramienta que representa los efectos del paso del tiempo en los mercados. Hay posibles causas que producen la decadencia en los productos, entre ellas innovación, encarecimiento de las materias primas y mano de obra, cambios en los mercado.

La vida de un producto se entiende como una sucesión de varias fases en las que el producto tiene un comportamiento distinto.

- **Introducción:** el producto se lanza al mercado y recibe determinada acogida.
- **Crecimiento:** el producto empieza a ser conocido y comienzan a crecer las ventas.
- **Madurez:** el producto esta asentado, la demanda se estabiliza y las ventas empiezan a estancarse.
- **Declive:** el producto deja de ser interesante, las ventas empiezan a disminuir.

Actualmente la empresa “Dantex” ofrece al mercado medias de bebe, son de varios modelos y colores; este producto que se encuentra en la etapa de crecimiento y es percibido como un producto de calidad.

La pregunta clave es: ¿Porqué el cliente elegirá el producto, entre tantos otros iguales que están en el mercado?

Esto debe tenerse en cuenta cuando se diseña un producto o servicio en relación con los beneficios que brinda al mercado al cuál se dirige. Los consumidores van a apreciar las ventajas que se les comunique del producto, en función de su precio y del beneficio que brinda.

PRECIO: Es necesario considerar varios factores antes de establecer los precios.

a) Costos: Los precios deben cubrir los costos y permitir un margen de utilidad aceptable.

Precio de orlón \$ 4.50

Precio de nylon \$ 4.20

Precio de elástico \$ 3.00

Para establecer el precio de la docena de medias se considera el peso de cada media es decir los gramos necesarios de materiales que se usan por media después de eso se estima los costos necesarios para la realización del producto; más el margen de utilidad establecido por la empresa 25%.

b) Precios de los competidores: El precio en relación a la competencia puede ser más alto o más bajo aún cuando se venda el mismo producto debido a una serie de factores. Puede ser que los costos sean mayores o menores que la competencia, porque los beneficios que se ofrecen al cliente (servicio, garantía, etc.) son distintos; los clientes pueden ser diferentes y estar dispuestos a pagar un mayor o menor precio según su poder adquisitivo.

c) Percepción de los clientes: Existen productos que a mayor precio genera mayores ventas, puesto que los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano.

Es importante determinar lo que se desea alcanzar con la estructura de precios. Esto sirve para establecer los objetivos de precios como por ejemplo:

- Alcanzar un monto determinado de ventas.
- Lograr un nivel de utilidades como porcentaje de las ventas
- Captar una parte específica del mercado
- Igualar o atacar a la competencia.

DISTRIBUCIÓN: *El propósito fundamental de ésta variable es poner el producto o servicio lo más cerca posible del cliente para que éste pueda comprarlo con rapidez y simplicidad. tiene que ver con el lugar donde se va a ofrecer el producto (ubicación) y la forma de llegar al cliente (distribución)*⁹

Las ventajas de los canales directos son:

- Mayor control.
- Mayor posibilidad de promoción e información.
- Mayor probabilidad de detectar los cambios del mercado.

Las ventajas de los canales indirectos son:

- Amplia cobertura de plaza.
- Menor inversión en activos.
- Menor necesidad de “stock” de mercadería.

Dantex tienen una distribución directa:

PRODUCTOR-----MAYORISTA

La empresa tiene una integración vertical quiere decir que determina los límites en función de la cadena de valor. Implica la sustitución de transacciones de mercado, aquellas que se dan en los procesos de compra-venta entre empresas independientes por transacciones indiferentes entre departamentos de la misma empresa.

La integración vertical posee una dirección de integración, la cual puede ser **hacia atrás o hacia adelante**. Dada las características de la empresa Dantex tiene *una integración vertical hacia atrás* que consiste en acercarse, hacia sus proveedores incorporándolos a su cadena de valor. Esto implica tomar el control de empresas proveedoras de sus insumos.

⁹ STATON , Willian; ETZEL, Michael; WALKER , Bruce “Fundamentos de marketing” Decima edición . Mc GrawHill

Una *integración hacia adelante* implica una mayor aproximación a sus clientes, siendo la empresa misma, como un todo la encargada de proporcionar al cliente el producto final; prescindiendo de empresas externas para realizar dicha labor.

PUBLICIDAD Y PROMOCION: Durante todo el tiempo de actividad la empresa no ha tenido publicidad ni promociones.

3.2.1 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO

Una vez que he definido claramente el productos voy a detallar la maquinaria, materia prima a utilizar, y la talla etc., que nos permitirá conocer en profundidad que es lo que se ofrece.

La infraestructura y la maquinaria con la que cuenta Dantex ha sido adquirida hace mucho tiempo, no sé a adquirido nuevo maquinaria por el buen uso que se le ha dado. **ANEXO 7 - 8**

El proceso de producción incluye etapas de recepción de materiales, enrollamiento del hilo, tejeduría, costura, planchado y finalmente empaque.

En primer lugar, **llegan los materiales** para hacer los calcetines, se reciben grandes paquetes de hilo.

Descripción de la Materia Prima

Para la elaboración se necesita :

Orlón

Nombre : Orlón Acrílico
Peso : Kilos
Precio : \$ 4.50 x Kilo
Colores : Diversos
Distribuidor : Interfibra

Nylon

Nombre : Nylon
Peso : Kilos
Precio : \$ 4.20 x Kilo
Colores : Un color crudo
Distribuidor : Hiltexpay

Elástico

Nombre : Elástico
Peso : Kilos
Precio : \$ 3 x Kilo
Colores : Blanco
Distribuidor : Ribel

Descripción del Producto DANTEX

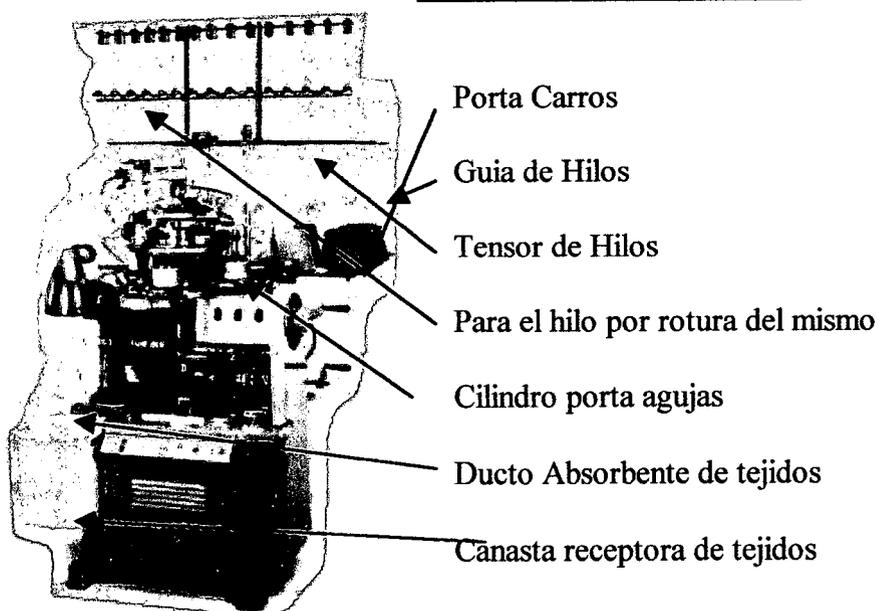
Producto	Descripción	Tallas	Modelos	Colores
MEDIAS	70% Orlon 25% Nylon 5% Elastico	0-0	VARIOS	UNO Y VARIOS

TEJEDURIA

Un proceso complejo de tejeduría se implementan para mezclar diferentes tipos de hilo, incluyendo hilo plano, recubierto y texturizado, dependiendo del producto final. En este punto se controla la talla y la calidad del tejido mediante distintos procedimientos. Se controla con mucho cuidado todo el proceso. Se toca el hilo para comprobar el tacto del material, la resistencia y la textura.

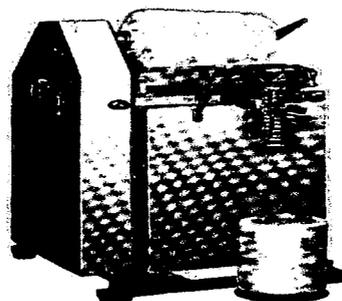
Una vez el diseño está listo y se ha seleccionado el hilo, **las máquinas de la fábrica empiezan a trabajar**. Las máquinas tejen uno a uno cada calcetín en **forma de tubo**. El tiempo de elaboración de cada media es de 2 minutos.

Elaboración de la Media



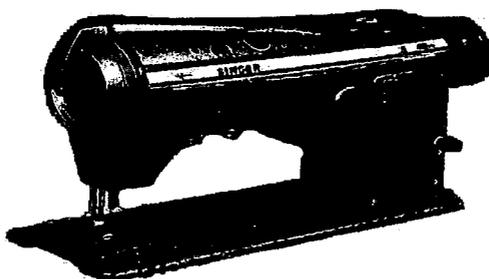
REBOBINADO

El hilo se coloca en una máquina que lo enrollará en **grandes conos de hilo**. Una vez enconado es más fácil colocar el hilo en la máquina para hacer el calcetín.



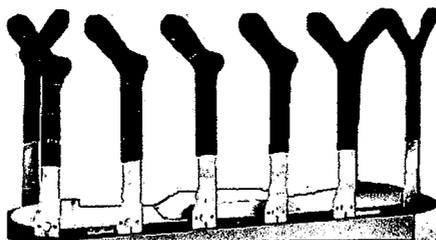
COSTURA

Inmediatamente, los calcetines pasan automáticamente a otra máquina que se encarga de unir o coser por los extremos tomando una posición definitiva y cerrando el calcetín.



PLANCHADO

Ahora es cuando se **planchan** los calcetines, para evitar que se enrollen.



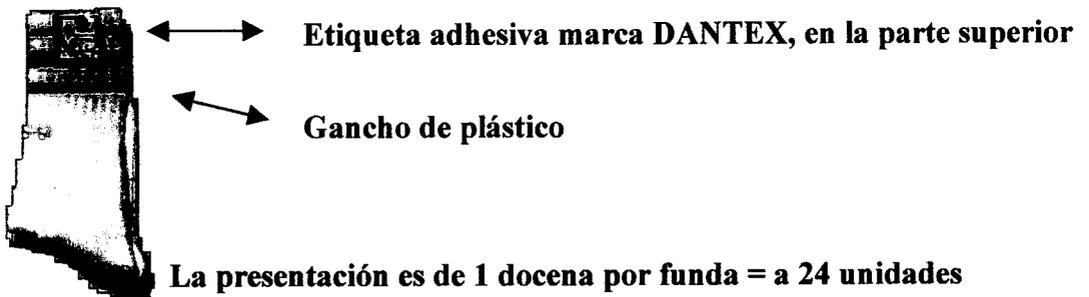
EMPAQUE

Este es el último paso del proceso de producción. El producto es verificado, y empacado manualmente.

Este proceso completo de fabricación nos permite producir medias de varios tipos, configuraciones y formas.

Las medias DANTEX, tienen la siguiente presentaciones para su comercialización en el mercado.

Medias



3.2.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La organización de la empresa es muy simple debido a que Dantex es una empresa familiar y el organigrama organizacional fue diseñado expresamente para Dantex en consideración a la importancia de las relaciones entre los diferentes departamentos.

Por ser una pequeña empresa no es necesario la creación de departamentos de recursos humanos y el departamento financiero.

<

No se ha realizado una división entre gerencia general y departamento de producción ya que el gerente se encarga de planificar, organizar y diseñar la producción; y su experiencia y creatividad en esta área es en gran parte responsable del desarrollo y crecimiento de la empresa.

Cabe recalcar que el organigrama funciona para el actual nivel de producción de la empresa y si la empresa crecerá con el tiempo la empresa deberá dividirse en departamentos y formar una nueva organización. **ANEXO 9**

3.2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.¹⁰

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.

¹⁰ Hamermesh, Richard G. *Planeación estratégica*, México D.F.: Editorial Limusa, 1994.

- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA DANTEX

FORTALEZAS:

- Esfuerzos para realizar capacitaciones constantes.
- Se realiza un adecuado mantenimiento de acuerdo a las especificaciones.
- La materia prima cumple con todos los requisitos de calidad.
- Existe identificación y satisfacción laboral, el ambiente de trabajo es agradable.
- Existe un trabajo coordinado.

OPORTUNIDADES:

- Posibilidades de expansión.
- Capacitación por parte de expertos nacionales e internacionales.
- Apoyo de la Cámara de Pequeños Industriales para capacitaciones.
- Acceso a tecnología moderna.

DEBILIDADES:

- Problemas productivos, el área de la fábrica es muy pequeña.
- Debido al espacio físico no se ha mejorado el flujo de procesos productivos.
- Problemas de organización debido a que la empresa es familiar.
- Deficiente publicidad y promoción por no utilizar estrategias modernas.
- No se aplican normas ISO 9000.
- No se ha realizado presupuestos.
- No se lleva control de financiero ni contable.
- Tener un solo cliente.

AMENAZAS:

La competencia

- La competencia tiene mejor conocimiento del mercado.
- Minimizan costos (pagan bajos precios de mano de obra).

El sistema tributario

- Con las nuevas reformas tributarias.

Aumento de costos de producción

- Suben constantemente la materia prima, insumos y suministros, mano de obra.
- Por la crisis económica del país la gente ha decidido emigrar y el Ecuador esta perdiendo mano de obra técnica y calificada.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

PLAN ESTRATEGICO

4.1 MISION DE LA EMPRESA

La “misión” de una empresa u organización es la definición de lo que es “fundamental, constante e inalterable”. Toda organización tiene una misión que la define, el tener bien claro la misión hace que la empresa sepa donde se encuentra. Se debe también establecer, la visión permitirá ver a donde se dirige la empresa en el futuro ¹¹

La misión, visión y objetivos son la base para el conjunto de metas de una empresa, puede incluir propósitos socio-económicos del negocio, características de la empresa, relacionadas con la comunidad; esto va a depender en gran medida de los valores aspiraciones e intereses de los directivos de la empresa.

El objetivo de definir la misión de una empresa es múltiple se busca proporcionar una identidad y una comprensión de lo que es las empresas a los gerentes, los empleados y los clientes; si la misión es formulada correctamente se busca contribuir a formar una actitud positiva y motivante hacia la empresa, y ayudar a que todos los objetivos de la empresa estén encauzados hacia la misma dirección.

Para establecer correctamente la misión se debe tomar en cuenta los siguientes elementos que son claves para el éxito de la misma:

1. - Clientes.- ¿conocer quienes es o son los clientes?
2. - producto.- cuales es el principal producto de la empresa
3. - mercados.- donde compite la empresa
4. - Tecnología.- es o no la tecnología un interés primordial para la empresa

¹¹ Menguzzato, M. y J.J Renau. *La dirección estratégica de la empresa*, España: Ariel, 1991.

5. - interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad.- trata la empresa de alcanzar los objetivos económicos.
6. - filosofía.- cuales son las creencias, valores, aspiraciones de la empresa.
7. - concepto de sí misma.- cual es la competencia distintiva.
8. - interés por la imagen pública.- se preocupa por los asuntos sociales, comunitarios y ambientales.
9. - interés por los empleados

MISIÓN DE DANTEX

“Dantex tiene como misión contribuir al desarrollo del sector productivo del país e incrementar la competitividad de la misma, introduciendo al mercado productos confeccionados con materiales de primera calidad en cuya elaboración, diseño y acabado se ha considerado el menor detalle y cuidado. La empresa busca brindar al cliente un producto exclusivo que satisfaga todas sus expectativas y que al mismo tiempo le permita alcanzar un nivel de rentabilidad adecuado dando paso a una distribución equitativa de ingresos a sus dueños y empleados.

En el campo social Dantex busca ser una fuente generadora de empleo que proporcione a sus empleadores satisfacción y seguridad laboral conjuntamente con su desarrollo integral”.

4.2 VISION DE LA EMPRESA DANTEX

La visión de la empresa Dantex es constituirse en una empresa productiva independiente, competitiva preparada para enfrentar los retos del siglo XXI, reconocida en el mercado local como una empresa innovadora y líder; con un personal comprometido y capacitado para desarrollar un producto de alta calidad en elaboración, diseño, textura y acabado.

El desempeño y productividad de Dantex brindara a sus clientes externos e internos: confianza, credibilidad y plena satisfacción.

La constante innovación conllevara a la generación de nuevos puestos de trabajo en donde se capacitara y motivara constantemente.

La empresa aspira tener un personal capaz de trabajar en equipo, con apertura a los diferentes cambios y retos que la sociedad y la tecnología exijan, reconocidos en el mundo empresarial por la creatividad, liderazgo y adaptabilidad.

4.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA DANTEX

Los objetivos son los fines hacia los que se dirige la empresa. Representan no solo el propósito de la planeación, sino también el fin que se dirige la organización, la integración del personal, la dirección y el control. A pesar de que los objetivos de la empresa constituyen su plan principal, cada departamento puede plantearse sus propios objetivos.

Muy pocos negocios persiguen un solo objetivo. La mayoría de empresas buscan rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación en el mercado, disminución de riesgos, innovaciones, renombre, mejor servicio al cliente.

Los objetivos deben ser planteados lo más específicamente posible. Los directivos emplean el término metas para describir objetivos más específicos con respecto a su magnitud y tiempo. La transformación de los objetivos en metas facilita el proceso de planeación, implementación y control administrativo.

Se debe tener un nivel de realismo para plantear los objetivos y estos deben ser un resultado de un análisis de las oportunidades de la empresa y de sus fuerzas competitivas.

Los objetivos de Dantex serán formulados en el siguiente capítulo que es el PLAN OPERATIVO.

4.4 VALORES Y PRINCIPIOS

4.4.1. VALORES

La definición de valores representa el fundamento filosófico de todas las actividades que realiza la empresa.

EL PERSONAL: Dantex considera a su elemento humano su recurso principal sin el no existiría la empresa. De ahí que tengan extrema importancia el desarrollo de una cultura organizacional que esta orientada a un desarrollo integral que involucre conceptos como: satisfacción, intelectual, desarrollo profesional, estabilidad emocional, bienestar común y trabajo en equipo.

LOS CLIENTES: son el motor del negocio, todas las actividades como empresas deben estar orientados a proporcionar un producto de calidad que satisfaga plenamente todas sus necesidades de manera oportuna, atenta y directa.

LA SOCIEDAD: el bienestar de la comunidad debe ser un compromiso que no podemos ignorar. El funcionamiento de la empresa debe encaminarse a mejorar la calidad de vida de los que nos rodean proporcionando fuentes de trabajo estables y bien remuneradas; una conciencia social hacia el cuidado de la naturaleza y hacia la formación de una empresa que incentive a sus miembros a actuar de manera ética, eficiente y eficaz.

Los valores corporativos de Dantex son los siguientes:

- Ética en cada uno de las acciones del personal y considerando el bienestar común y el de la empresa.
- Calidad en las labores desempeñadas, y la moralidad será el sello que personalice a todos y cada uno de los que conforman la empresa.

- Profesionalismo en cada una de las actividades y relaciones interpersonales.
- Eficiencia y eficacia mediante la optimización de los recursos económicos y humanos.
- La confianza que se demuestre dentro y fuera de la empresa estará basada en el respeto de todos y cada uno de los miembros.

4.4.2. PRINCIPIOS

Los principios no constituyen dogmas, sino que operan como una hipótesis aplicables a un precepto fundamental y uniforme en su práctica, por lo que, en un idéntico conjunto de circunstancias, ocurrirán los mismos o muy similares resultados con su aplicación.

A continuación detallaré los principios de la empresa Dantex:

Los ejecutivos y obreros tienen derecho al reconocimiento y desarrollo personal y profesional, por la calidad de su trabajo y dedicación de acuerdo a los niveles de productividad y las necesidades de la empresa. Estos reconocimientos les ayudarán a obtener ascensos en la estructura jerárquica de la empresa, de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando.

Todo los que constituyen la empresa tiene él deber de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la calidad de los productos y necesidades que se pueden ofrecer por parte de los clientes.

El cliente es lo prioritario en la empresa. Sus pedidos son órdenes y siempre tienen la razón. Todos los clientes reciben un trato adecuado, se respeta sus opiniones y sugerencias.

Hacer un trabajo y una sola vez para evitar pérdida de tiempo desperdicio de recursos e incremento de costos.

La estabilidad laboral e institucional debe ser permanente. Los trabajadores deben estar contentos con el trabajo que realizan. Cada uno debe conocer a profundidad de su laboral y estar consiente de la importancia que ésta tiene dentro de la empresa.

Mantener una remuneración justa para todos los ejecutivos y obreros de la empresa, que reconozca su esfuerzo y dedicación, rendimiento y superación.

4.5 ESTRATEGIAS

Una vez fijados los objetivos a corto y largo plazo la secuencia lógica es el desarrollo de un programa de estrategias que permitan lograr esos objetivos.

Dependiendo de la magnitud y la naturaleza de la empresa se desarrollan estrategias para varias áreas tales como: estrategias administrativas, financieras, de producción, de comercialización entre otras.

Para evaluar si las estrategias son adecuadas se debe tomar en cuenta factores como: consistencia con el medio, consistencia con las políticas internas, procedimientos operativos, disponibilidad de recursos, oportunidad en su aplicación, riesgos y cualquier otra consideración importante a ser tomada en cuenta.

Como lo mencione en el punto anterior las estrategias de Dantex serán formuladas en el siguiente capítulo que es el PLAN OPERATIVO.

Como conclusión debe decir que toda empresa debe tener una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura).

Al establecerse, también, la visión se debe responder la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la empresa de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Por causa de la situación económica la mayoría de las empresas ecuatorianas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo de vida. Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las empresas pasan por diferentes etapas en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento, desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición.

Por lo que el proceso de conformación de la misión, de la visión, de los objetivos y finalmente de las estrategias debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de las etapas y sobretodo en las crisis.

CAPITULO V

CAPITULO V

PLAN OPERATIVO

5. Plan Operativo

El plan operativo concretiza de manera clara y preciso las actividades, los responsables, el cronograma etc.

La importancia del plan operativo:

- permite organizar en secuencia lógica las actividades y acciones concretas
- asignar funciones y responsabilidades a los funcionarios.
- evita improvisaciones y disminuye errores
- fortalece el ambiente interno y externo en el cual se desenvuelve la empresa
- ayuda a una adecuada distribución de recursos humanos y financieros
- es una herramienta de evaluación de actividades de la empresa

Los principios básicos del plan operativo:

- Participación: es necesario involucrar a todas las integrantes de la empresa todo el proceso de planificación.
- Realismo: se debe considerar los recursos que están a disposición de la empresa y el plan debe ajustarse a los mismos.
- Flexibilidad: Debe adecuarse a las circunstancias que se presenten.
- Unidad: el plan debe incluir los intereses de la empresa como de los empleados
- Precisión: se debe realizar con claridad y exactitud.

Para la elaboración del plan operativo luego de analizar y discutir con el dueño de la empresa llegamos a la conclusión que las estrategias y objetivos eran simples, únicamente el deseo primordial era dividir a la empresa en:

Parte administrativa, financiera, de comercialización y de producción.

La parte administrativa esta encargada y va de la mano con las diferentes áreas por ser una empresa pequeña no se puede decir y hablar de departamentos.

De acuerdo a reuniones mantenidas con el gerente de la empresa se ha establecido cada uno de los objetivos y con sus estrategias necesarias para la realización del mismo.

5.1 AREA ADMINISTRATIVA

5.1.1 Objetivo administrativo

- Trabajar, coordinar y revisar el plan estratégico ya que permitirá conocer la realidad y el futuro de la empresa.
- Elaborar los objetivos y estrategias de cada función
- Realizar un análisis situacional inmediato de la empresa.
- Comunicar y hacerles conocer a los colaboradores.
- Crear condiciones motivantes para los trabajadores con el fin de que se sientan satisfechos y canalicen su comportamiento para bien de la empresa.
- Incrementar el número de colaboradores en el caso de que sea necesario.

5.1.2 Estrategia administrativa

- Apoyar a investigadora en la elaboración del plan estratégico poniendo a su disposición toda la información necesaria para la elaboración e implementación del mismo.
- Para controlar el cumplimiento de los objetivos y las estrategia propuestas se procederá a realizar una evaluación trimestral del desempeño de la empresa.
- Reunirse con colaboradores para informarles del trabajo y de las condiciones laborales que se les ofrece.
- Realizar un reclutamiento cuando la empresa lo necesite.

Responsable: Gerente General

5.2. ÁREA FINANCIERA

5.2.1 Objetivo financiero

- Contratar una persona que se encargue del área financiera.
- Elaborar presupuestos reales que permitan conocer la situación presente y futura de la empresa.
- Solicitar un crédito que permita adquirir tecnología de punta de acuerdo a las necesidades que se presenten.
- Diseñar un análisis de Estado de Resultados y Balances Generales para saber el estado de la empresa y como obtener mayores utilidades.

5.2.2 Estrategia financiera

- Elaborar presupuestos de producción, de mano de obra y flujos de caja.
- La inversión se realizara en entidades sólidas y reconocidas, previo un análisis para trabajar con la entidad que brinde las mejores condiciones para la empresa.
- Para la compra de maquinaria se solicitara proformas y se escogerá la mejor oferta.
- Aunque la empresa no esta obligada a llevar contabilidad, llevar bien las cuentas y realizar presupuestos.

Responsable: Gerente General y analista financiero

5.3 AREA DE COMERCIALIZACION

5.3.1 Objetivo de comercialización

- Realizar un estudio para saber si es bueno o no tener un solo cliente, buscar maneras de ampliar mercado.

- Consolidar el desempeño de la empresa para lograr así que la empresa sea más competitiva.
- Aumentar el número de clientes por que es muy peligroso trabajar para uno solo.

5.3.2. Estrategia de comercialización

- Lograr hasta el año 2002 que la imagen de la empresa sea sólida, competitiva, ofreciendo al mercado un producto de calidad, buen servicio y un precio justo.
- Para aumentar los clientes la empresa deberá enfocarse hacia clientes solventes, cumplidos en la cancelación de facturas.

Responsable: Gerente General

5.4. AREA DE PRODUCCIÓN

5.4.1 Objetivo de producción

- Optimizar el proceso productivo y alcanzar un rendimiento meta.
- Aumentar el volumen de ventas para los próximos cuatro años en un 20%.

5.4.2. Estrategias operativas

- Mejorar las instalaciones de la planta, los procesos productivos, evitando los desperdicios y errores.
- De acuerdo al estudio de tener otros clientes incrementar la productividad.
- Intensificar las actividades de marketing en el mercado local.
- Optimizar la capacidad de las maquinas y así rendir al 100%
- Reducir los desperdicios, cuidar el medio ambiente.

Responsable: Gerente General

Los objetivos planteados constituyen una guía para la empresa y pueden estar sujetos a cambios dependiendo del mercado y de las situaciones que se encuentran fuera del control de la empresa como políticas gubernamentales, variables económicas, casos fortuitos etc., es decir tanto el tiempo de ejecución como las estrategias implantadas pueden variar y son lo suficientemente flexibles para dar paso a estrategias emergentes. El tiempo que tomara la implementación del plan será de un trimestre a partir del mes de octubre del 2.001.

CAPITULO VI

CAPITULO VI

ANALISIS FINANCIERO

6. ANALISIS DE OPERACIÓN

El realizar un pequeño análisis financiero permitirá planear, obtener y administrar de la mejor manera los recursos necesarios para que la empresa pueda desarrollar sus planes de operación y expansión.

El análisis de operación a realizar se base en el estudio y análisis de tres principales presupuestos como son el de ventas, materiales y de mano de obra dicho análisis se lo realizara para los próximos cuatro años, con los datos mensuales ya que la producción es constante como ya lo mencione anteriormente.

6.1 Presupuesto de ventas

Él pronostica se basa en docenas producidas y en la posibilidad de aumentar la producción, las ventas reales de Dantex son de 3200 docenas para el año 2001 a un precio de un precio US \$2 por docena; se estima que para el estudio los precios se incrementen en un 10% más que el periodo anterior. **ANEXO 10**

6.2 Presupuesto de producción

Después de haber realizado el presupuesto de ventas, puede prepararse el presupuesto de producción. El número total de unidades de productos terminados son las ventas planeadas para la empresa. Dantex no tiene mercadería en stock por que lo que se produce se entrega a dicha empresa. **ANEXO 11**

6.3 Presupuesto de compra de materiales

Para realizar el estudio mencionado que cada media pesa 5.21 gramos y la docena pesa 125 gramos.

Los materiales a utilizarse son orlon, nylon y elástico de igual manera se supone que el precio se incrementara en un 10%. **ANEXO 12**

6.4 Presupuesto de mano de obra

Estos costos dependen del tipo de producto que se fabrica, la tasa salarial de mano de obra, los métodos de producción y de los planes de contratación.

Los cálculos de los costos de mano de obra directa presupuestada en la fabricación aparecen en el ANEXO 13

Sobre la base de las proyecciones financieras efectuadas y en función de las mismas podemos decir que dentro de los riesgos e incertidumbres propias de la actual situación económica, social y política del país, debemos evitar el alza de los costos de materiales, y de la mano de obra; en general el precio de venta no podrá aceleradamente.

6.5 Flujo de caja

El flujo de caja debe ser visto como la herramienta fundamental en la planeación estratégica y manejo financiero de la empresa en el que se reflejara la cantidad de efectivo generada por las operaciones de negocio y a su vez se ayudara a determinar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones.

A través de su utilización se obtendrá información para la toma de decisiones; para su análisis es necesario indicar que se asume que la empresa no crecerá debido a que no ha planificado nuevas inversiones sustentadas en los estudios técnicos correspondientes ni ha definido una estrategia de crecimiento que se complemente con el financiamiento respectivo, como capital de trabajo la empresa cuenta con US\$ 10.000. La maquinaria disponible en el año 2001 termina de depreciarse.

La tasa de descuento aplicada para reexpresar el flujo de caja en términos de valor presente, se ha asimilado a la tasa pasiva referencial bancaria, asumiendo que esta recoge el costo de oportunidad del dinero y los riesgos generales del país.

ANEXO 14

CAPITULO VII

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. Conclusiones

Al concluir esta disertación puedo decir sin duda que se logró comprobar la hipótesis planteada por las siguientes razones:

Se demostró que a través de la implementación y diseño de un Plan Estratégico se proporcionaría a la empresa una herramienta flexible y efectiva para la toma de decisiones que además permite establecer objetivos, estrategias y cursos de acción emergentes dependiendo de la situación económica en la que se encuentra la empresa.

Ante la apertura económica, las empresas ecuatorianas y en general todas las empresas que quieran sobrevivir deberán cambiar conscientemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual la elaboración de un plan estratégico permitirá crear y aprovechar ventajas competitivas.

La empresa Dantex no tenía formulada su Misión y Visión, no conocía su capacidad, estábamos frente a una empresa que desconocía su real utilidad. Ahora por el contrario, con la realización del plan estratégico Dantex tiene un claro sentido de lo que es la misión, decidirá sobre qué oportunidades y amenazas considerar.

El plan estratégico nos ayudo a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos

Con una visión y una misión clara se pudo fijar objetivos y deben lograrse en el corto, mediano y largo plazo. Para el logro de los objetivos y metas se requieren estrategias y políticas.

La elaboración de este plan no fue un dominio reservado del dueño de la empresa, sino fue un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los miembros de la empresa.

Dantex es una empresa con gran capacidad de crecimiento, tiene sus valores y principios bien infundados y esto le beneficia, tanto ahora como en el futuro.

En resumen Dantex debe tener en cuenta que es una pequeña empresa ecuatoriana, la cual se ha desarrollado dentro de una grave situación interna y económica del país, el deseo de cambiar a la empresa conociendo sus debilidades y fortaleza, permitirá ser lo más eficiente y productiva a todo nivel; esto incluye prevenir situaciones difíciles o aprovechar las oportunidades por que una empresa que realiza un plan estratégico ha logrado hacer camino para alcanzar el éxito.

“Con la realización de este plan estratégico, no se pretende tomar decisiones sobre el futuro, sino tomar las decisiones teniendo en mente el futuro”.

7.2. Recomendaciones

De acuerdo a la experiencia obtenida con esta investigación, yo recomiendo a Dantex cumplir a cabalidad todo los objetivos planteados para que así la empresa logre penetrar en el mercado.

La implementación del plan ayudará al crecimiento de la empresa, su organización, el aprovechamiento de todos sus recursos, administrativos, comerciales y operativos.

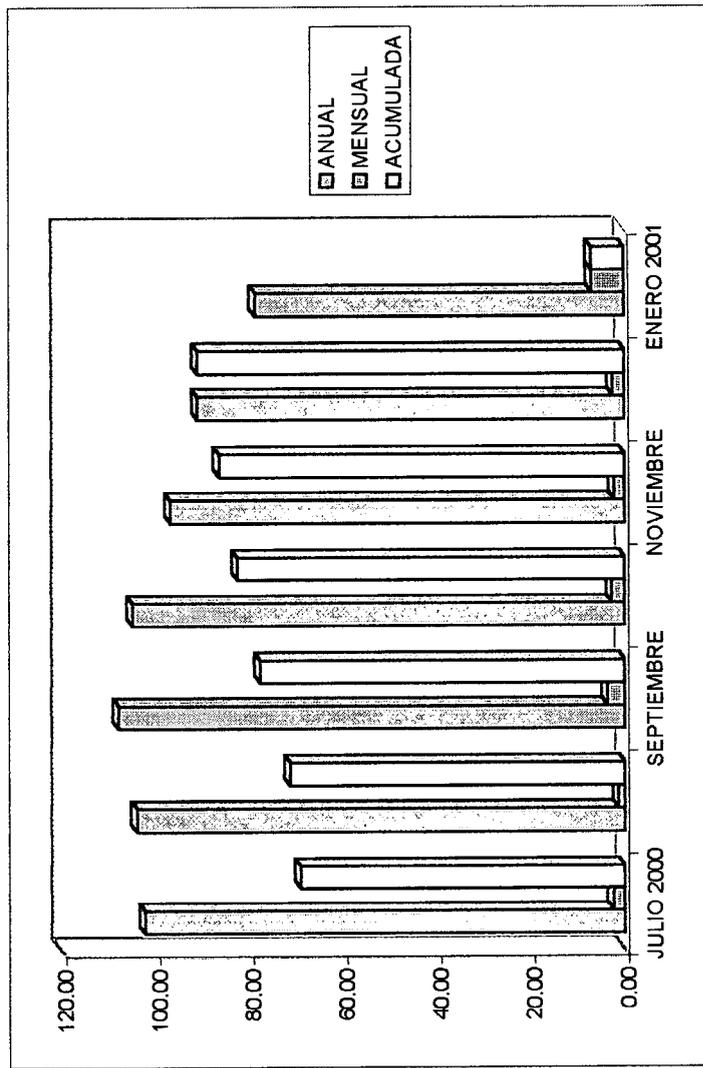
Se ha sugerido a la empresa controlar la situación financiera de Dantex por que es un error no realizar un análisis financiero y esto es debido a una falta de planificación y realizando dicho análisis se podría considerar el buen desempeño y rentabilidad de la misma.

Además se le ha sugerido al dueño de la empresa que realice una inversión a futuro para la compra de nueva maquinaria y así poder aumentar su producción, buscar más clientes por que es riesgoso trabajar para un solo cliente. La empresa Dantex debe cumplir con los objetivos y estrategias establecidas, sabiendo que las mismas pueden cambiar dependiendo de las situaciones que están fuera de control. La realización de presupuestos en forma trimestral o semestral permitirá a la empresa conocer y cubrir su demanda, incrementar su productividad; por lo tanto recomiendo a la empresa seguir trabajando, buscando nuevas formas de aumentar su producción.

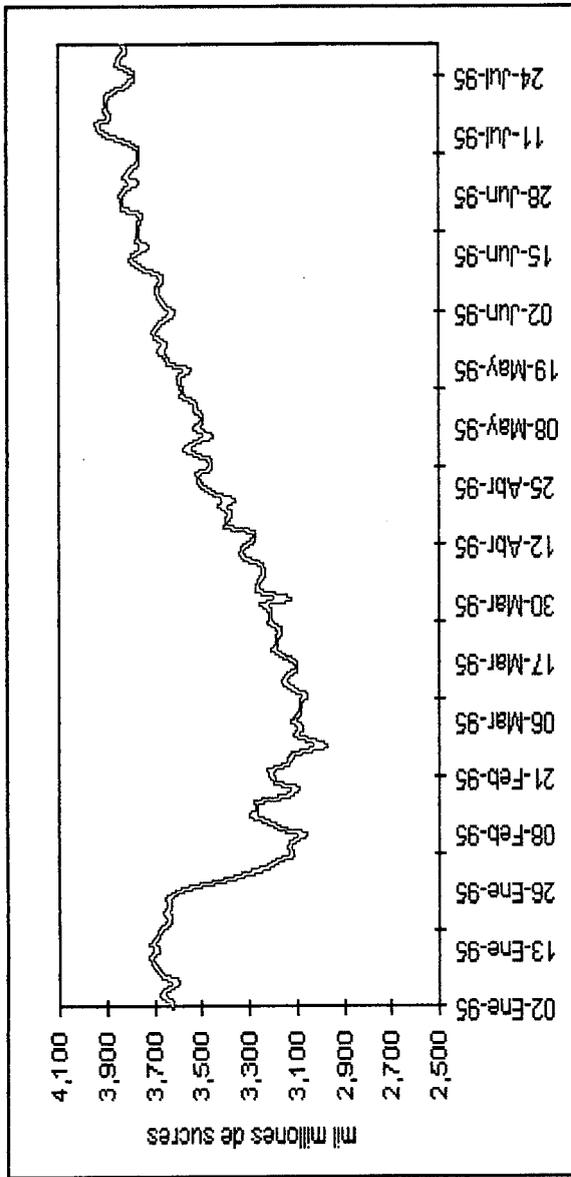
ANEXOS

INFLACION ANUAL 2000-2001

MES	ANUAL	MENSUAL	ACUMULADA
JULIO 2000	102.30	2.38	69.10
AGOSTO	104.00	1.36	71.40
SEPTIEMBRE	107.90	3.70	77.70
OCTUBRE	104.90	2.70	82.50
NOVIEMBRE	96.80	2.20	86.40
DICIEMBRE	91.00	2.50	91.00
ENERO 2001	78.69	6.97	6.97



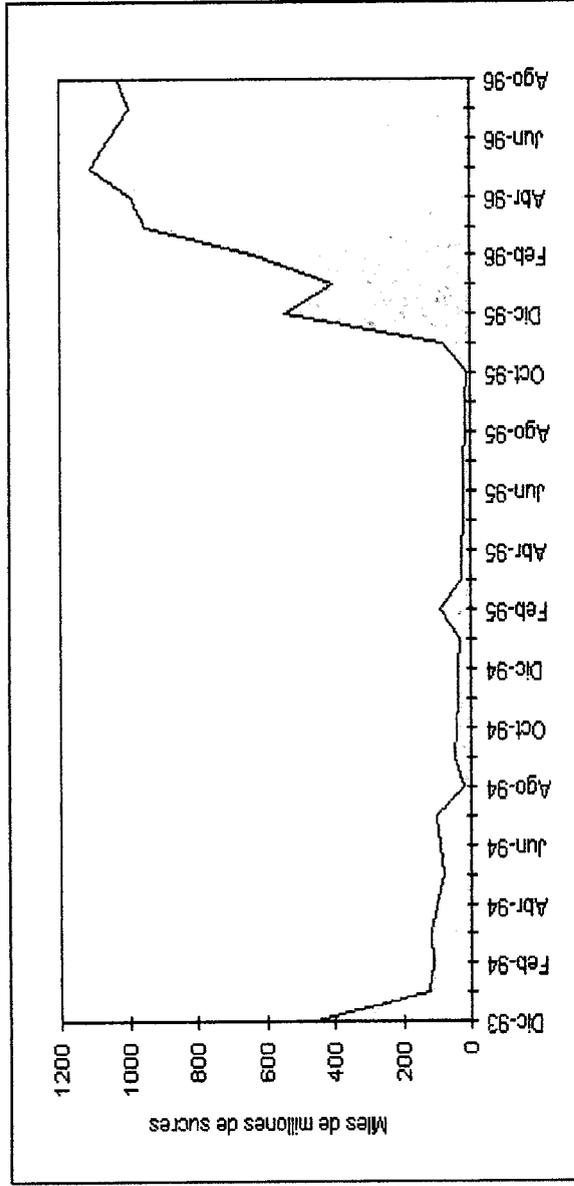
DEPOSITOS A LA VISTA Y AHORRO EN EL SISTEMA FINANCIERO



FUENTE: Información Estadística Mensual, BCE.

ANEXO 3

CREDITO DEL BANCO CENTRAL AL SISTEMA FINANCIERO



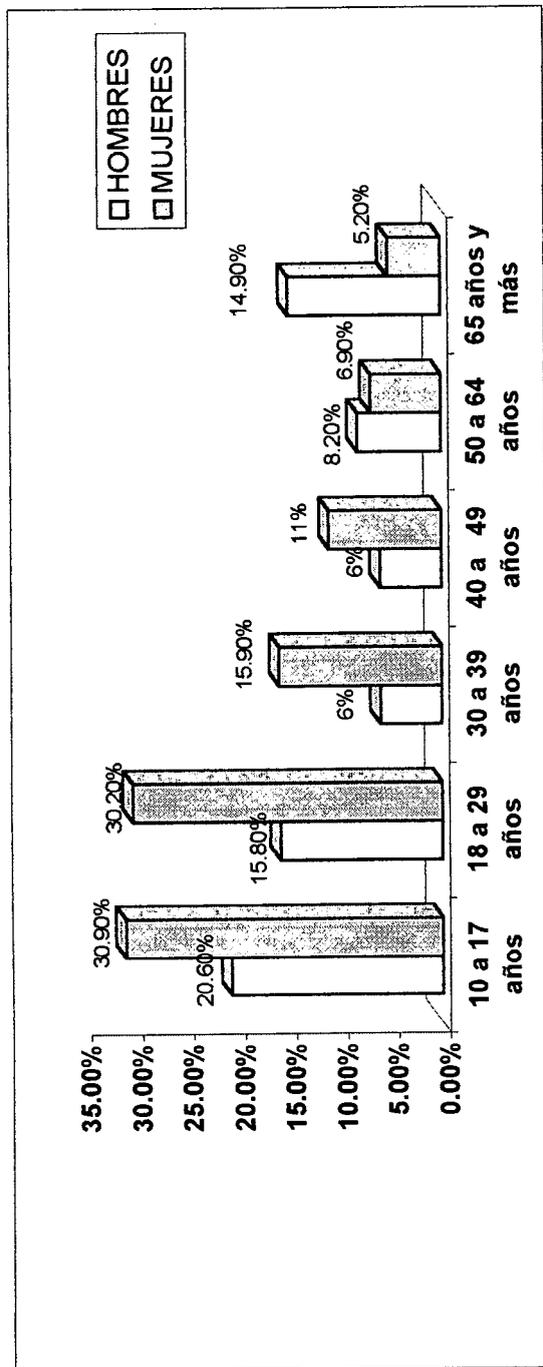
FUENTE: Información Estadística Mensual, BCE

ANEXO 4

COTIZACIONES DEL DOLAR EN EL MERCADO LIBRE PROMEDIO DEL PERIODO

MESES / ANOS	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ENERO	130.6	146.2	262.4	534.7	688.2	935.6	1,335.3	1,855.4	2,081.3	2,347.7	2,923.4	3,672.3	4,497.9	7,119.4	24,428.3
FEBRERO	145.8	147.7	340.9	530.5	692.1	977.9	1,344.3	1,842.6	2,067.6	2,389.4	2,950.3	3,738.5	4,537.2	7,757.3	24,999.9
MARZO	141.3	153.1	371.8	517.2	733.6	1,014.6	1,341.1	1,862.5	2,120.6	2,407.5	3,022.8	3,783.5	4,658.2	10,475.4	25,000.0
ABRIL	156.9	165.5	393.8	505.3	782.6	1,037.1	1,383.9	1,880.4	2,160.6	2,432.9	3,071.7	3,833.6	4,958.4	9,406.6	
MAYO	163.2	179.1	422.3	529.5	821.9	1,112.9	1,451.9	1,911.3	2,169.6	2,457.5	3,116.5	3,897.5	5,149.2	8,977.3	
JUNIO	170.1	188.5	463.2	540.6	849.5	1,120.0	1,480.4	1,907.1	2,180.0	2,532.1	3,138.4	3,953.9	5,234.0	10,832.9	
JULIO	164.7	192.6	490.4	571.4	897.9	1,120.1	1,504.3	1,926.2	2,198.2	2,574.6	3,177.1	4,018.4	5,300.5	11,695.5	
AGOSTO	161.5	199.5	488.4	578.5	902.2	1,112.6	1,675.3	1,944.9	2,242.5	2,593.0	3,270.8	4,087.1	5,429.8	11,181.8	
SEPTIEMBRE	145.8	205.0	516.9	585.2	879.1	1,112.6	1,831.4	1,950.5	2,261.9	2,632.0	3,295.1	4,129.7	5,882.3	12,052.3	
OCTUBRE	143.7	238.2	503.2	606.0	772.1	1,126.7	1,887.2	1,947.7	2,278.5	2,680.1	3,322.4	4,194.9	6,619.4	15,405.1	
NOVIEMBRE	144.6	261.8	476.7	656.6	872.4	1,161.9	1,940.1	1,977.1	2,302.4	2,816.7	3,404.9	4,277.3	6,432.0	17,362.7	
DICIEMBRE	145.6	245.3	497.6	657.5	877.1	1,196.3	1,869.3	2,012.7	2,298.5	2,916.7	3,591.8	4,393.2	6,578.0	18,061.2	

TASA DE DESEMPLEO



FUENTE: INEC
ANEXO 6

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA DANTEX

MAQUINAS (REBOBINADORA)	PRIMERA PLANTA 	SS.HH.
MAQUINAS DE TEJIDO		BODEGA
MAQUINAS DE TEJIDO		OFICINA
MAQUINAS DE TEJIDO		

MAQUINA DE COSTURA	SEGUNDA PLANTA 	SS.HH.
MAQUINA DE COSTURA		COMEDOR
PLANCHADO		BODEGA
ETIQUETADO		

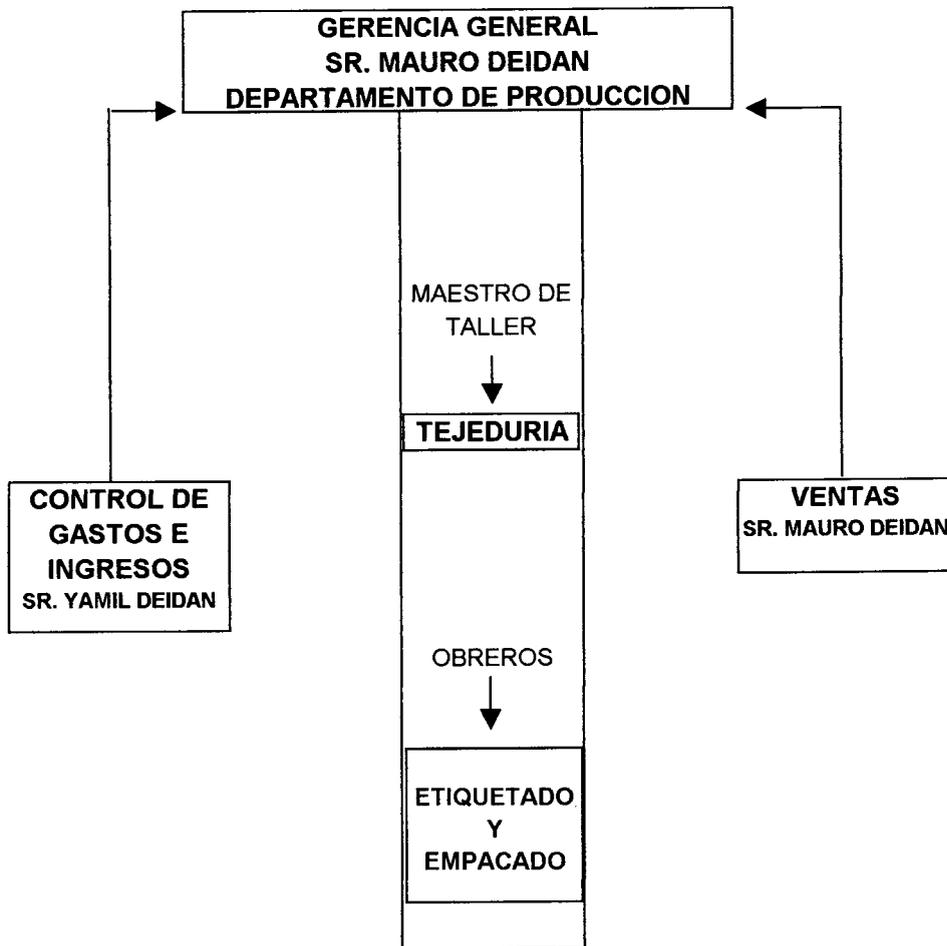
DESCRIPCION DE LA MAQUINARIA

Descripción	Marca	Modelo	No. Cod.	Año
Maquina circular de medias 3/4 * 68 (2U)	Angy	Uniplet 2U	3456	81
Maquina circular de medias 3/4 * 68 (2U)	Angy	Uniplet 2U	2406	81
Maquina circular de medias 3/4 * 68 (2U)	Angy	Uniplet 2U	2407	81
Maquina circular de medias 3/4 * 68 (2U)	Angy	Uniplet 2U	2408	81
Maquina circular de medias 3/4 * 68 (D3VC)	Angy	D3VC	17743	78
Maquina circular de medias 3/4 * 68 (D3VC)	Angy	D3VC	17744	78
Maquina circular de medias 176 * 4 (Komet)	Bentley	Komet	17505	76
Maquina circular de medias 176 * 4 (Komet)	Bentley	Komet	5490	76
Bobinadora de hilo (2 usos)	Motocono	Motocono	1997	76
Maquina overlock de costura				74
Maquina overlock de costura				74

FUENTE: EMPRESA DANTEX

ANEXO 8

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DANTEX



FUENTE: EMPRESA "DANTEX"
ANEXO 9

PRESUPUESTO DE VENTAS

LA PRODUCCION ES CONSTANTE POR QUE ES LA CAPACIDAD MAXIMA
EL PRECIO DE VENTA ES DE US \$2, SUPONIENDO UN INCREMENTO DEL 10%
PARA LOS PROXIMOS AÑOS

	2001	2002	2003	2004
PRODUCCION MENSUAL / DOCENAS	3200	3200	3200	3200
PRECIO DE VENTA/DOCENA	\$ 2.00	\$ 2.20	\$ 2.42	\$ 2.66
TOTAL DE VENTA MENSUAL / AÑO	\$ 6,400	\$ 7,040	\$ 7,744	\$ 8,518

* El precio estableció la empresa de acuerdo a los costos más el porcentaje de utilidad establecido por la empresa.

Una unidad (media) se teje en 2 minutos; se trabaja 8 horas diarias (480' minutos). En las 8 horas laborables se teje 240 unidades por máquina; la empresa cuenta con 10 máquinas, de las cuales solo se usan 8 máquinas y dos siempre queda de reserva. Por lo tanto la producción diaria es de 1920 unidades; al mes tomando en cuenta 20 días laborables se tejen 38.400 unidades, es decir 3200 docenas mensuales, siendo esta la capacidad máxima de la fábrica.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION

	2001	2002	2003	2004
VENTAS PRESUPUESTADAS	3200	3200	3200	3200
MAS INV. FINAL PROD. TERM.	0	0	0	0
NECESIDADES TOTALES	3200	3200	3200	3200
MENOS INV. INICIAL PROD. TERM	0	0	0	0
PRODUCCION PRESUPUESTADA	3200	3200	3200	3200

* LA EMPRESA DANTEX ES UNA EMPRESA QUE NO TIENE MERCADERIA EN INVENTARIO POR QUE TODO LO PRODUCIDO ES ENTREGADO PARA LA VENTA

ELABORACION: AUTORA

ANEXO 11

PRESUPUESTO DE USO Y COMPRA DE MATERIA PRIMA

1 kilo es igual a 1000 gramos	125
Peso docena en GRAMOS	0.13
Peso de docena en KILOS	\$ 4.50
* Precio de orlón	\$ 4.20
* Precio de nylon	\$ 3.00

Para el análisis el precio de los materiales se considera un aumento del 10% más que el periodo anterior

ANO	2001	2002	2003	2004
PRODUCCIÓN EN DOCENAS	3200	3200	3200	3200
Tasa de uso en Kg	0.13	0.13	0.13	0.13
MATERIA PRIMA REQUERIDA EN KG	416	416	416	416

PRESUPUESTO DE COMPRA DE M.P	2001	2002	2003	2004
<i>Materiales directos: a utilizarse en kilogramos</i>	416	416	416	416
<i>+ Inv. Final deseado en kilogramos *</i>	100	100	100	100
<i>Total de necesidades en kilogramos</i>	516	516	516	516
<i>- Inv. Inicial de materiales directos en kg *</i>	80	80	80	80
<i>Materiales directos que deben comprarse en kg</i>	436	436	436	436
<i>Por: Costo/kilogramo de materiales a comprar</i>	\$ 11.7	\$ 12.9	\$ 14.2	\$ 15.6
PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES	\$ 5,101	\$ 5,611	\$ 6,172	\$ 6,790

* Políticas fijadas por la empresa

ELABORACION: AUTORA

ANEXO 12

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

	2001	2002	2003	2004
1. PRODUCCION PLANEADA	3200	3200	3200	3200
2. HMOD EN LA FABRICACION POR DOCENA	0.25	0.25	0.25	0.25
3. TOTAL DE HORAS	800	800	800	800
4. TASA SALARIAL POR HORA *	0.76	0.8	0.9	1.0
5. TOTAL DE HORAS	608	669	736	809

*Valor mínimo por cada hora de trabajo.-

La tasa salarial o valor mínimo a pagarse por cada hora de trabajo durante el año 2001

ELABORACION: AUTORA

ANEXO 13

FLUJO DE CAJA

DETALLE	2000	2001	2002	2003	2004
1. Producción mensual de cada año		3200	3200	3200	3200
2. Precio		\$ 2.00	\$ 2.20	\$ 2.42	\$ 2.66
3. Ventas netas		6400	7040	7744	8518
EGRESOS		-5602	-6162	-6806	-7550
4. Compra de materia prima		5,101	5,611	6,172	6,790
5. Gastos generales		501	551	634	760
6. Depreciaciones					
6.1 Depreciación de maquinaria		-250			
6.2 Depreciación de muebles y enseres		-100			
7. UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		448	878	938	968
8. Impuestos a la renta 25%		-112	-219	-234	-242
9. UTILIDAD NETA		\$ 336	\$ 659	\$ 704	\$ 726
10. Depreciaciones		350.0			
11. CAPITAL DE TRABAJO	10000				
12. CAPITAL DE TRABAJO					10000
13. FCLP	10000	685.90	658.69	703.91	10726.34
14. VAN 18%*	\$ 2,985.16				
15. TIR	6.92%				

* La tasa para los inversionistas en el mercado ecuatoriano oscila entre 20% y 18%.

ELABORACION: AUTORA

ANEXO 14

BIBLIOGRAFÍA

- Boletines informativos de la Superintendencia de Bancos. Año 1999-2000
- BURWAL Gerrit y CUELLAR Juan Carlos**, *Planificación estratégica y operativa*", 1.era. edición, Pág.27, Ecuador 1.999
- Diario "El Comercio"** Quito-Ecuador. Varias ediciones.
- De Bordeje Morencos, Fernando**. *Diccionario militar estratégico y político*, Madrid: Editorial San Martín
- Drucker, Peter F.** *Dirección dinámica de empresas*, New Jersey: International Business Institute Inc., 1980.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 1999-2000
- Hamermesh, Richard G.** *Planeación estratégica*, México D.F.: Editorial Limusa, 1994.
- Menguzzato, M. y J.J Renau**. *La dirección estratégica de la empresa*, España: Ariel, 1991.
- Mintzberg y otros**, *El Proceso Estratégico*, New Jersey: Prentice Hall, Collegiate Edition, 1997.
- Ogliastri, Enrique**. *Manual de planeación estratégica*, Santafé de Bogotá: TM Editores, Ediciones Uniandes, 1994.
- Osorio, Luis** . *"La Pequeña Industria en el Ecuador al Mundo"* Colección Unita 1985.
- Sallenave, Jean-Paul**. *Gerencia y planeación estratégica*, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

-STATON , Willian; ETZEL, Michael; WALKER , Bruce “*Fundamentos de marketing*” Decima edición . Mc GrawHill 1997.

-Servicio Informativo, “*Carta sobre el Neoliberalismo*” Diciembre 1996 No.102

-Varios autores, “*El Ecuador en la Encrucijada*” Año 1999-2000