

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



**"DETERMINACION DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA MEDIANA  
EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE SAN  
SALVADOR, PARA FACILITAR SU PARTICIPACION EN EL MERCADO  
INTERNO. CASO ILUSTRATIVO"**

Trabajo de Graduación presentado por:

Willian Vladimir Martínez Ayala  
Walter Gamaliel Peralta Castaneda  
Irma Yesenia Posada Guevara

Para optar al grado de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Septiembre de 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. Maria Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad  
De Ciencias Económicas : Msc. Roberto Enrique Mena

Secretario de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Ing. José C. Gutiérrez

Asesor : Lic. Carlos Alberto Romero Rodríguez

Tribunal Examinador : Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez  
Lic. Atilio Alberto Montiel Herrera  
Lic. Carlos Alberto Romero Rodríguez

Septiembre 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todopoderoso por bendecirme, brindándome la sabiduría suficiente para lograr esta meta deseada.

A mi familia y en especial a Agenor y Ana Maria por haberme brindado el apoyo económico y moral para finalizar mi carrera.

Willian Vladimir Martínez Ayala

Mis agradecimientos a Dios Todopoderoso por concederme este triunfo académico; a mi padre Roque Peralta por su valioso apoyo, a mi madre Elsa de Peralta por su abnegado sacrificio, a mis hermanos, familiares y amigos por su oportuna colaboración.

Walter Gamaliel Peralta Castaneda

A Dios todopoderoso por llenarme de fortaleza para culminar mi carrera, a mi madre por todos los sacrificios que ha hecho, porque mi triunfo es fruto de sus esfuerzos, a mi esposo Benjamín por su apoyo, a mi querida Diana por el tiempo que no le dedique, a Karen y Christian para que este triunfo se convierta en una meta más en sus vidas.

Irma Yesenia Posada Guevara

## INDICE

RESUMEN.....i

INTRODUCCIÓN.....iv

### CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEORICO SOBRE VENTAJA COMPETITIVA.

A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS.....1

1. CONCEPTO DE MEDIANA EMPRESA.....1

2. IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL EN EL SALVADOR .....2

3. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS.....4

4. CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS.....5

a. TIPO DE PRODUCTO QUE FABRICAN.....6

1) CARACTERÍSTICA LEGAL.....6

a) MARCA.....6

2) CARACTERÍSTICAS PROPIAS DEL PRODUCTO.....7

a) DISEÑO DEL PRODUCTO.....7

b) EMPAQUE.....8

c) COLOR.....10

d) MANO DE OBRA.....10

e) MATERIA PRIMA.....11

f) MAQUINARIA Y EQUIPO.....12

g) DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....13

B. MARCO TEORICO.....15

1. MERCADOTECNIA.....17

a. CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.....17

b. PROCESO DE MERCADOTECNIA.....17

1) LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....18

|   |    |
|---|----|
| 2) DESARROLLO DEL PRODUCTO.....               | 19 |
| 3) FIJACIÓN DE PRECIOS.....                   | 21 |
| 4) PUBLICIDAD.....                            | 22 |
| 5) PROMOCION DE VENTAS.....                   | 23 |
| 6) CANAL DE DISTRIBUCION.....                 | 23 |
| 7) SERVICIO.....                              | 24 |
| <br>  |    |
| 2. LA ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA.....   | 25 |
| a. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....             | 25 |
| 1) LIDERAZGO GLOBAL EN COSTOS.....            | 27 |
| 2) DIFERENCIACION.....                        | 27 |
| 3) ENFOQUE.....                               | 28 |
| b. LA VENTAJA COMPETITIVA.....                | 29 |
| 1) VENTAJA COMPETITIVA EN COSTOS.....         | 30 |
| 2) VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN..... | 31 |
| c. LA CADENA DE VALOR.....                    | 32 |
| d. LAS ACTIVIDADES DE VALOR.....              | 35 |
| 1) ACTIVIDADES DE APOYO.....                  | 35 |
| a) INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....         | 36 |
| b) ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO.....      | 36 |
| c) DESARROLLO TECNOLÓGICO.....                | 36 |
| d) ABASTECIMIENTO.....                        | 37 |
| 2) ACTIVIDADES PRIMARIAS.....                 | 38 |
| 1) LOGÍSTICA INTERNA.....                     | 38 |
| 2) OPERACIONES.....                           | 39 |
| 3) LOGÍSTICA EXTERNA.....                     | 40 |
| 4) MERCADOTECNIA Y VENTAS.....                | 40 |
| 5) SERVICIO.....                              | 41 |
| <br>  |    |
| 3. ANÁLISIS FODA.....                         | 42 |
| a. FORTALEZAS.....                            | 42 |
| b. OPORTUNIDADES.....                         | 43 |
| c. DEBILIDADES.....                           | 43 |
| d. AMENAZAS.....                              | 43 |

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO DE LA SITUACION COMPETITIVA DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

|   |    |
|---|----|
| A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 44 |
| 1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....   | 44 |
| a. OBJETIVO GENERAL.....  | 44 |
| b. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....   | 44 |
| 2. SUJETO DE ESTUDIO.....   | 45 |
| 3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA... .   | 45 |
| a. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....  | 45 |
| b. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....   | 45 |
| 4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....  | 47 |
| 5. HIPÓTESIS.....   | 47 |
| a. HIPÓTESIS GENERAL.....   | 47 |
| b. HIPÓTESIS ESPECIFICAS.....   | 47 |
| 6. METODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....   | 48 |
| a. METODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 48 |
| b. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....   | 48 |
| c. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....  | 48 |
| d. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....  | 49 |
| B. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....   | 50 |
| 1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PRODUCTORES DE CAMISAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR..... | 50 |
| a. ACTIVIDADES PRIMARIAS.....   | 54 |
| 1) LOGÍSTICA INTERNA.....   | 54 |
| 2) OPERACIONES.....   | 58 |
| 3) LOGÍSTICA EXTERNA.....   | 61 |
| 4) MERCADOTECNIA Y VENTAS.....  | 65 |
| 5) SERVICIO.....  | 78 |
| b. ACTIVIDADES DE APOYO.....  | 80 |
| 1) ABASTECIMIENTO.....  | 80 |
| 2) DESARROLLO TECNOLÓGICO.....  | 85 |

|  |     |
|--|-----|
| 3) ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO.....   | 89  |
| 4) INFRAESTRUCTURA.....  | 94  |
| <br>   |     |
| 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL DISTRIBUIDOR DE CAMISAS.....  | 96  |
| 3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES DE CAMISAS.....   | 99  |
| <br>   |     |
| C. ANÁLISIS FODA DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA A LAS MEDIANAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE CAMISAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR..... | 103 |
| <br>   |     |
| 1. ANÁLISIS FODA.....  | 103 |
| a. FORTALEZAS.....   | 103 |
| b. OPORTUNIDADES.....  | 107 |
| c. DEBILIDADES.....  | 108 |
| d. AMENAZAS.....   | 109 |
| <br>   |     |
| D. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE CAMISAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....                      | 110 |
| 1. INTRODUCCIÓN.....   | 110 |
| 2. VENTAJAS COMPETITIVAS.....  | 110 |
| 3. ACTIVIDADES PRIMARIAS.....  | 111 |
| 1) LOGÍSTICA INTERNA.....  | 111 |
| 2) OPERACIONES.....  | 112 |
| 3) LOGÍSTICA EXTERNA.....  | 112 |
| 4) MERCADOTECNIA Y VENTAS.....   | 113 |
| 5) SERVICIO.....   | 114 |
| 4. ACTIVIDADES DE APOYO.....   | 114 |
| 1) ABASTECIMIENTO.....   | 114 |
| 2) DESARROLLO TECNOLÓGICO.....   | 115 |
| 3) ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO.....   | 115 |
| 4) INFRAESTRUCTURA.....  | 115 |
| <br>   |     |
| E. CONCLUSIONES.....   | 116 |
| <br>   |     |
| F. RECOMENDACIONES.....  | 117 |

### CAPITULO III

#### PROPUESTA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS. (CASO ILUSTRATIVO)

|   |     |
|---|-----|
| A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DEL CASO ILUSTRATIVO.....   | 119 |
| 1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DEL CASO ILUSTRATIVO.....  | 119 |
| a. ORIGEN.....  | 119 |
| b. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....   | 120 |
| 1) NIVEL DIRECTIVO.....   | 121 |
| 2) NIVEL CORPORATIVO O DE APOYO.....  | 121 |
| 3) NIVEL OPERATIVO.....   | 121 |
| c. MAQUINARIA.....  | 122 |
| d. ACTIVIDAD ECONOMICA.....   | 122 |
| e. ESTRATEGIA DE MERCADO.....   | 123 |
| f. MERCADO.....   | 123 |
| B. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO REALIZADA EN LA MEDIANA EMPRESA. CASO ILUSTRATIVO..... | 124 |
| 1. ACTIVIDADES PRIMARIAS.....   | 125 |
| a) LOGÍSTICA INTERNA.....   | 125 |
| b) OPERACIONES.....   | 126 |
| c) LOGÍSTICA EXTERNA.....   | 127 |
| d) MERCADOTECNIA Y VENTAS.....  | 128 |
| e) SERVICIO.....  | 131 |
| 2. ACTIVIDADES DE APOYO.....  | 131 |
| a) ABASTECIMIENTO.....  | 131 |
| b) DESARROLLO TECNOLÓGICO.....  | 133 |
| c) ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO.....  | 134 |
| d) INFRAESTRUCTURA.....   | 135 |
| C. ANÁLISIS FODA DE LA MEDIANA EMPRESA. CASO ILUSTRATIVO.....                                     | 136 |
| 1. ANÁLISIS FODA.....   | 136 |
| a. FORTALEZAS.....  | 136 |
| b. OPORTUNIDADES.....   | 140 |
| c. DEBILIDADES.....   | 140 |
| d. AMENAZAS.....  | 141 |
| D. DETERMINACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA MEDIANA EMPRESA. CASO ILUSTRATIVO.....        | 142 |
| 1. OBJETIVOS.....   | 142 |



|  |     |
|--|-----|
| 2. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA   |     |
| CASO ILUSTRATIVO.....  | 142 |
| 3. ACTIVIDADES PRIMARIAS.....  | 142 |
| a) LOGÍSTICA INTERNA.....  | 142 |
| b) OPERACIONES.....  | 144 |
| c) LOGÍSTICA EXTERNA.....  | 144 |
| d) MERCADOTECNIA Y VENTAS.....   | 144 |
| e) SERVICIO.....   | 145 |
| 4. ACTIVIDADES DE APOYO.....   | 146 |
| a) ABASTECIMIENTO.....   | 146 |
| b) DESARROLLO TECNOLÓGICO.....   | 146 |
| c) ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO.....   | 146 |
| d) INFRAESTRUCTURA.....  | 146 |
| 5. VENTAJAS COMPETITIVAS POTENCIALES.....  | 147 |
| <br>   |     |
| E. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y LA MEDIANA EMPRESA DEL CASO ILUSTRATIVO..... | 148 |
| F. CONCLUSIONES.....   | 148 |
| <br>   |     |
| G. RECOMENDACIONES.....  | 149 |
| <br>   |     |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 151 |
| <br>   |     |
| ANEXOS   |     |

**RESUMEN**

Es una necesidad de las empresas permanecer con éxito en el mercado para alcanzar sus objetivos.

Dado el desarrollo tecnológico alcanzado, es factible para cualquier empresa fabricar el producto que quiera, si así se lo propone, pero sólo logrará permanecer en el mercado si crea algunas formas de producir y vender que le permitan actuar con ventaja sobre la competencia.

Por lo general, las empresas operan sin tener un conocimiento claro sobre cuales son esas actividades que le facilitan mantener una posición relevante en el mercado.

La teoría de la competitividad formulada por Michael Porter, ofrece un marco de conocimientos para el estudio de las diversas acciones ejecutadas en la empresa. Esta teoría considera todos los factores que permiten que una empresa diferencie su producto o servicio de los de la competencia, con el objeto de aumentar su participación en el mercado.

Establece que las acciones desarrolladas en el proceso productivo se ejecutan mediante una cadena de valor, tales acciones se clasifican en *actividades de apoyo*: Infraestructura de la empresa; administración de recursos humanos; desarrollo tecnológico y abastecimiento, cuya función es proporcionar soporte a las *actividades primarias*, éstas a su vez se ocupan de la fabricación del producto, y

están distribuidas en: Logística interna; operaciones; mercadotecnia y ventas; logística externa y servicio.

El costo del desarrollo de estas actividades debe ser menor que el precio de venta del producto, con la finalidad de que se produzca un margen, el cual es la utilidad de la empresa. También en la ejecución de alguna o algunas de esas actividades se puede producir una diferenciación del producto, la misma que constituye la característica preferida para el consumidor.

La investigación efectuada, para los fines de nuestro trabajo, nos reveló que la mediana empresa productora de camisas de vestir, posee las principales ventajas competitivas, siguientes:

- Aseguran la calidad del producto por medio del control de calidad.
- No ocupan relativamente gran cantidad de maquinaria, sus volúmenes de producción son bajos y mantienen operaciones constantes.
- Producen predominantemente basándose en los pedidos de los clientes.
- Los distribuidores contribuyen a proporcionar información de los gustos y preferencias del consumidor.
- Se tiene experiencia del mercado, ya que cuentan con un promedio de 15 a 20 años de operaciones en el mercado.

- Cuentan con una variedad de estilos en las camisas, lo que permite satisfacer los gustos y preferencias del cliente.
- La sustitución de artículos defectuosos genera confianza en los clientes que adquieren el producto.
- Disponibilidad de obtener la materia prima de proveedores nacionales.
- Obtienen créditos por parte de los proveedores.

La aplicación de la teoría de la ventaja competitiva en una empresa en particular, proporcionó como resultado que la empresa seleccionada desarrolla sus actividades con las mismas fortalezas identificadas para el grupo de empresas investigadas.

Dado que la empresa tipo mantiene un liderazgo en costos y ventajas competitivas semejantes a las del grupo de empresas encuestadas, podemos inferir que la buena posición que goza actualmente en el mercado se debe a las ventajas competitivas que posee.

## INTRODUCCIÓN

Según la teoría de la competitividad de Michael Porter, el éxito de las empresas radica en las ventajas que tienen para producir a menor costo que las empresas de su ramo, a diferenciar sus productos con características que la hagan única en el mercado y estimulen la **demanda** del consumidor sin importar el precio.

Con la finalidad de establecer las ventajas competitivas de la mediana empresa **fabricante** de camisas de vestir, se ha formulado el presente estudio que contiene tres capítulos.

En el capítulo I, se presenta la información general de las empresas a estudiar, conceptos, importancia, generalidades y características. Asimismo se desarrolla el marco teórico, relacionado con la mercadotecnia, la estrategia competitiva, la teoría de la ventaja competitiva, la cadena de valor como herramienta para identificar las actividades primarias y de apoyo; finalmente se presenta la técnica del análisis FODA.

El capítulo II, contiene la metodología de la investigación, donde se determina el universo y tamaño de la muestra de las medianas empresas productoras de camisas de vestir del municipio de San Salvador. Asimismo, se plantean las hipótesis, métodos y técnicas utilizados en la investigación; también se presentan cuadros estadísticos de la investigación

de campo realizada a las empresas y los resultados obtenidos de la investigación a Distribuidores y Consumidores de camisas, como base para elaborar el FODA de las empresas. Posteriormente se determinaron las ventajas competitivas para el grupo de empresas, en base a los resultados obtenidos del análisis FODA. Finalmente se presentan las recomendaciones correspondientes a las conclusiones extraídas.

El capítulo III incluye la información correspondiente a la empresa seleccionada para el desarrollo del caso ilustrativo, antecedentes, resultados de la investigación de campo **como base para el análisis FODA de la empresa. Dichos resultados sirvieron** para la determinación de las ventajas competitivas y potenciales de la empresa.

Finalmente, se realiza un análisis comparativo entre las medianas empresas productoras de camisas y la empresa del caso ilustrativo con lo que se realizaron las conclusiones y recomendaciones.

También se incluye un apartado para detallar la bibliografía consultada para la elaboración del estudio.

En la parte final del trabajo se incluyen seis anexos, el primero contiene los diferentes conceptos de mediana empresa proporcionados por diversas instituciones locales, el segundo es la encuesta dirigida a los fabricantes de camisas de vestir, el tercero es la encuesta dirigida a los

distribuidores de camisas, el cuarto es la encuesta dirigida a los consumidores de camisas, el quinto y el sexto anexo se refiere a los cuadros estadísticos de los distribuidores y consumidores de camisas respectivamente.

## CAPITULO I

### I. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEORICO SOBRE VENTAJA COMPETITIVA.

#### A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS.

##### 1. CONCEPTO DE MEDIANA EMPRESA.

Al examinar los diversos conceptos de mediana empresa se encuentra que la mayoría de instituciones locales eligen dos parámetros para distinguir a la pequeña y gran empresa, estas referencias son el valor de los activos y el número de trabajadores. Los valores que las diversas instituciones de apoyo financiero o técnico, y las asociaciones gremiales asignan a estos elementos se fijan sobre la base de sus intereses y objetivos.

Con el propósito de establecer una base o términos de referencia para identificar la unidad de estudio, se analizaron los diferentes conceptos dados por algunas instituciones locales, tales como FUSADES, BCR, DIGESTYC, AMPES, CONAMYPE y CENAP (Anexo No.1), con lo cual se formuló el siguiente concepto:



Mediana empresa es la unidad productora, que cuenta con un activo total que oscila entre ¢300,001.00 a ¢2,000,000.00 y que a la vez emplea de 20 a 99 trabajadores.

## **2. IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL EN EL SALVADOR.**

Todas las unidades productivas dedicadas a desarrollar actividades lícitas, tienen importancia en la economía nacional, ya que en alguna medida contribuyen a la formación del Producto Interno Bruto. Con relación a la mediana industria en nuestro país, según información proporcionada por FUSADES, existen en el municipio de San Salvador 541 medianas empresas industriales<sup>1</sup>, las cuales generan un aproximado de 26,218 empleos y un volumen de ventas de 16 millones de dólares mensuales.<sup>2</sup>

Económicamente, la mediana empresa, contribuye al ahorro de divisas, ya que la mayor cantidad de insumos

---

<sup>1</sup> Informe Trimestral FUSADES, Departamento de Investigación, Abril 1999.

<sup>2</sup> Construyendo las Ventajas Competitivas de El Salvador, Cluster de Confección. Fase II Julio-Oct. 1997 Monitor Company.

empleados en el proceso productivo es de origen nacional, así mismo contribuye a la sustitución de importaciones.

Otro de los factores que le ha permitido tener relevancia es su gran capacidad para [absorber](#) mano de obra calificada y no calificada de manera directa e indirecta, convirtiéndose prácticamente en un centro de aprendizaje para la adquisición de habilidades administrativas y adiestramiento de técnicos y operarios.

La mediana empresa industrial en El Salvador es considerada como uno de los principales pilares que contribuye al sostenimiento de la economía nacional, concretamente su importancia se resume así:

- Es fuente generadora de empleos.
- La mano de obra que emplea en su proceso de producción tiene un bajo nivel [educativo](#).
- El origen de la materia prima ([Tela](#)) en su mayoría es nacional.

### **3. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS.**

Las primeras instalaciones de la industria de la confección comenzaron a tomar forma en los años veinte. Desde entonces ese rubro se fue incentivando en la medida que el cultivo del algodón cobraba mayor importancia. En 1940 se contaba ya con varias fábricas cuyos principales productos eran el dril y la manta, posteriormente vinieron las fábricas de tejidos sintéticos y equipos modernos para más variedades de textura y color.

Las condiciones favorables que beneficiaron a la mediana empresa en los años 70, promovieron la introducción de mejoras tecnológicas, consistentes principalmente en la modernización de su maquinaria y equipo, lo que le permitió aumentar su capacidad de producción y la calidad del producto. Estas oportunidades no pudieron ser aprovechadas al máximo, debido a problemas económicos estructurales como el desempleo, fuga de capitales e inflación, que incidieron en la disminución

de la capacidad de consumo de la población, aspecto que se agravó por el incremento del conflicto armado, suscitado a finales de la década de los años 80.

Actualmente, gran parte de las medianas empresas han atravesado una severa crisis como efecto de la recesión económica y de la creciente globalización de la economía.

En este contexto, la mediana empresa, para ser más competitiva esta obligada a crear nuevas formas para el desarrollo de sus actividades, las cuales no le resulten ventajosas de imitar por la competencia; de tal condición deberán surgir productos que se adapten mejor a los gustos y preferencias del consumidor objetivo.

#### **4. CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS.**

La mediana empresa de la confección de camisas, además de compartir todos los elementos contenidos en los numerales anteriores, posee características propias del producto que fabrica, y es en estas características

donde se encuentran sus fortalezas, las cuales le permiten ser más competitiva y le facilitan su participación en el mercado.

A continuación, se realiza un breve análisis de las principales características de la mediana empresa de la confección de camisas:

**a. Tipo de Producto que Fabrican:** Los productos que fabrican, son camisas de vestir para caballeros, en los diversos estilos tales como: casual, formal, escolar, guayaberas y camisas para niños. Dicho producto tiene características que la rodean y la tipifican, las cuales pueden ser de carácter legal como es la marca o pueden ser características propias de la camisa, tales como diseño, empaque, color, etc.

1) **Características Legales:**

**a. Marca:** "Es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de ellos, que pretende

identificar los productos o la empresa, diferenciándolo de la competencia".<sup>3</sup>

La marca es una característica que penetra y despierta en la mente de los consumidores ciertos atributos como lo es el prestigio, la buena fabricación, la calidad, la duración, etc. Dicha marca puede estar integrada por dos elementos distintos o uno solo de ellos, los cuales son:

- **El nombre de la marca**, permite que el consumidor distinga el producto, en relación con el producto ofrecido por la competencia.
- **El Logotipo**, es la expresión gráfica de una marca.

## 2) **Características Propias del Producto**

- a) **Diseño del producto:** Son todos aquellos pasos que tienen como fin crear el estilo y la función que tendrá el producto, siendo a la vez atractivo, de uso fácil, seguro y de precio aceptable para el

---

<sup>3</sup> Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Grupo Editorial Océano S.A. de C.V.1999  
Pág. 18.

consumidor, al mismo tiempo que su fabricación y comercialización sean técnica y económicamente factible para la empresa.

Es determinante en este proceso que la innovación del producto este de acuerdo al tiempo, debido a que las exigencias de los consumidores varían constantemente, por lo que se hace necesario que el diseño se adecúe a tales cambios.

Una forma de crear la imagen del producto es por medio del diseño, un buen diseño puede mejorar el potencial de ventas del producto.

Los diseños de la ropa para caballeros se tienen que adaptar a la moda actual, especialmente en lo que a camisas respecta, los diseños se basan en los estampados de las telas, el corte, costuras especiales y clase de tela.

- b) **Empaque:** "Se refiere a las actividades necesarias para diseñar y producir el recipiente o envoltorio

del producto.”<sup>4</sup> El empaque es parte de la planeación del producto, debe estar bien relacionado con el diseño, tiene la cualidad de protegerlo y de identificarlo.

El empaque de la camisa de vestir, consta de tres tipos de envoltura, un primario (bolsa plástica transparente), un secundario (cajas de cartón con ventanilla), tiene la finalidad de proteger la camisa al ser exhibida al consumidor en el almacén, así mismo evita el deterioro de ésta cuando se encuentra en la bodega; y un tercer envoltorio que es el embalaje (cajas de cartón corrugado) que protege y facilita el manejo de las camisas durante el envío de la fábrica hacia el cliente.

Las empresas en estudio tienen la opción de exhibir las camisas sólo en empaque primario, con lo que le facilitan al consumidor una mejor apreciación del producto.

---

<sup>4</sup> Philip Kotler-Gary Armstrong, Mercadotecnia 6°. Edición México, DF. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V. 1996 Pág. 346



c) **El Color:** Es una característica importante, ya que está relacionado con el diseño de la camisa, así tenemos que los colores suaves de un solo tono, son empleados en las camisas formales, guayaberas y uniformes, mientras que los colores oscuros o fuertes se usan por lo general en camisas de estilos casuales, deportivos o para niños. Debido a que esta característica es uno de los factores determinantes para la aceptación o rechazo del producto, las empresas deben conocer las preferencias de los consumidores y seleccionarlos de acuerdo a las tendencias de la moda.

d) **Mano de Obra:** Es aquel esfuerzo humano que realizan los trabajadores para la producción, **en este caso** camisas y que se convierte en un recurso más para la empresa. El recurso humano utilizado en la producción de camisas es local, la mayor parte del personal es de sexo femenino.

Los requisitos más comunes que se les exige a las personas para laborar dentro de éstas empresas son los siguientes:

- ✓ Destreza para manejar máquinas de coser
- ✓ Que sepa leer y escribir
- ✓ Conocer las operaciones básicas de la aritmética, y
- ✓ Buena presentación.

Las prestaciones laborales que gozan los empleados son el Seguro Social Salud, Aguinaldos, Vacaciones y Fondo de Pensión (AFP).

Las plazas utilizadas para la producción de las camisas son: Patrones y marcas, tendedores, cortadores, sorteadores, operarios e inspectores.

e) **Materia Prima:** Es aquel producto sin procesar, que permanece en estado bruto, y que la fábrica lo transforma en un artículo de consumo, en este caso la materia prima es la tela, de la cual tenemos como producto las camisas. Las diversas clases de materia prima y materiales utilizados en la fabricación de camisas son: pellow, botones, ballenas, bolsillos,

cinturilla, etiquetas, broches e hilos, los cuales en su mayoría son de origen nacional, a excepción de las ballenas, botones y remaches para camisas, ya que todas las empresas del área centroamericana importan estos insumos de otras naciones que se dedican a la elaboración de camisas como China y Japón entre otros.

f) **Maquinaria y Equipo:** Es aquel conjunto de máquinas, instrumentos y aparatos especiales utilizados para llevar a cabo un trabajo determinado. Para el proceso de producción de camisas se emplea una cantidad promedio de 30 a 100 máquinas, las cuales implican una inversión estimada de ₡750,000 a ₡1,800,000 colones. Las principales máquinas utilizadas en la producción son plana (flat lock), ojaleadora, plana de dos agujas, botonadora, plana con cuchilla de tela, máquina fusionadora, rana (edge lock u over lock), guillotina, multiagujas, alforzadora, etc.

Las empresas tienen la opción de efectuar mejoras tecnológicas por medio de la compra de nueva

maquinaria o incluyendo aditamentos de piezas a la maquinaria que poseen actualmente, con lo cual tendrían la capacidad de producir con mayor rapidez.

- g) **Distribución en Planta:** Es la manera como se encuentran ubicadas las áreas de trabajo y la maquinaria y equipo que intervienen en la producción. "Consiste en configurar los departamentos, estaciones de trabajo y equipos que conforman el proceso de producción de tal forma que el recorrido sea de menor costo posible en las áreas a disposición."<sup>5</sup> Las empresas con el objeto de reducir costos tienen que realizar la distribución en planta siguiendo el proceso de producción, de tal forma, por ejemplo, que la bodega de materia prima se encuentre inmediata al lugar donde llegan los vehículos con los materiales, y la sección de corte tiene que ubicarse cerca de ésta, continuando con el área de ensamble, terminado, etc., con el propósito que el artículo no tenga

---

<sup>5</sup> Everett E. Adam, Jr. Ronald J. Ebert, Administración de la Producción y las Operaciones, 4° Edición México, D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V. 1991 Pág. 227

desplazamientos innecesarios ni demoras en el proceso productivo.

Es preciso resaltar que la distribución de la planta en una empresa que fabrica camisas puede ser:

- **Lineal:** Cuando se dispone cada operación inmediatamente adyacente a la siguiente. Es decir que cualquier maquinaria o equipo utilizado en la fabricación, independientemente del tipo de proceso que realice, estará colocado de acuerdo con la secuencia de las operaciones.
- **Modular:** La fabricación del producto se hace en secciones diferentes de tal forma que cada sección hace una parte del artículo, existiendo una sección que tiene como función la reunión de todas las partes.

En términos generales se pueden diseñar los siguientes módulos: Preparación de materiales, elaboración de partes, ensamble, acabado y empaque.

El crecimiento de la empresa, las variaciones en la escala de producción y el desarrollo tecnológico

pueden exigir la modificación de la distribución en planta.

## **B. MARCO TEORICO**

El presente estudio está basado principalmente en la teoría de la ventaja competitiva, formulada por Michael Porter.

Dicha teoría descansa en la premisa de que el éxito sostenible de una empresa se debe a que ésta realiza alguna o algunas actividades determinantes en los costos, en la funcionabilidad o en la diferenciación de los productos con mayor eficiencia, eficacia y efectividad que las otras empresas de su grupo industrial; a estas características propias de la empresa se les denomina ventajas competitivas. Dónde se encuentran o como se pueden emplear estas ventajas competitivas en la mediana empresa productora de camisas, es la finalidad del estudio.

Debido a que el éxito o fracaso de la empresa se observa en la preferencia que los consumidores tienen por los productos que fabrican, también es necesario fundamentar el estudio en las teorías relacionadas con la mercadotecnia,

ya que en ella se establecen las técnicas a desarrollar para llegar a los gustos y preferencias del consumidor.

Las ventajas competitivas que posee la empresa constituyen una fortaleza para la empresa y además pueden existir ventajas competitivas potenciales, las que constituyen oportunidades que pueden convertirse en ventajas competitivas reales, en tal sentido se presenta otra área del marco teórico necesaria para la formulación del estudio como es la técnica del análisis F.O.D.A que consiste en la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa para luego extraer las áreas donde se encuentran las ventajas competitivas reales y las potenciales.

Consecuentes con la propuesta pasaremos a desarrollar el marco teórico iniciando con el planteamiento de la mercadotecnia para luego pasar a las ventajas competitivas y finalizar con la técnica F.O.D.A.

## **1. MERCADOTECNIA**

### **a. Concepto de Mercadotecnia:**

La mercadotecnia se define como: "Un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros".<sup>6</sup> Mercadotecnia significa trabajar con los mercados a efecto de proporcionar intercambios (bienes y servicios) cuyo propósito es satisfacer las necesidades y anhelos de las personas.

### **b. Proceso de Mercadotecnia**

"Son todos aquellos pasos que se inician con el análisis de las oportunidades de mercadotecnia, como seleccionar los mercados que se tendrán en la mira, desarrollar la mezcla de mercadotecnia y administrar las actividades de mercadotecnia."<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Philip Kotler-Gay Armstrong, Mercadotecnia 6°. Edición México, D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V. 1996 Pág. 5

<sup>7</sup> Philip Kotler-Gay Armstrong, Mercadotecnia 6°. Edición México, D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V. 1996 Pág. G-12



En el desarrollo del proceso de mercadotecnia se establece que los consumidores deben estar en el centro de dicho proceso, para lo cual la empresa tiene que dividir el mercado total en segmentos de menor tamaño, seleccionar el que mejor puede atender y desarrollar la adecuada mezcla de mercadotecnia para poder llegar a ese mercado objetivo. A continuación se desarrollan brevemente algunos de los elementos que conforman el proceso de mercadotecnia:

#### **1) La investigación de mercado**

“Es aquella actividad que proporciona los medios para analizar y recolectar información del mercado con el objeto de apoyar al desarrollo del plan de mercadotecnia y la toma de decisiones.”<sup>8</sup>

La información oportuna, y veraz de la investigación de mercados se logra a través de la búsqueda de las

---

<sup>8</sup> Juan Gerardo Garza Treviño, Administración Contemporánea. 2º Edición México, D.F. Mc Graw Hill /Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2001 Pág.181-182.

oportunidades de mercado, conociendo las necesidades y deseos del cliente así como la forma en que los productos actuales lo están satisfaciendo.

El mercado se define como "El conjunto de consumidores de un lugar determinado que comparten las necesidades o características que la empresa ha optado por atender".<sup>9</sup>

## **2) Desarrollo del Producto.**

Los beneficios del desarrollo del producto impactan en tres áreas para la empresa: aumento de ventas, disminución de costos y aumento de la seguridad y ventajas para la empresa.

Las ventas se pueden incrementar haciendo que el producto sea más atractivo, que llame la atención del consumidor mejorando sus cualidades y dándolas a conocer, creando un producto que se adapte más a las necesidades del usuario mediante la mejora de sus características de funcionalidad, durabilidad, tamaño,

---

<sup>9</sup>Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Grupo Océano, Editorial Milanese, Pág. 21-23.

color etc. Estos son los detalles o atractivos que llamarán la atención del comprador, así mismo se convierten en puntos clave sobre los cuales puede el vendedor hablar o describir la propaganda.

Los costos se reducen utilizando eficientemente los materiales, la mano de obra y reduciendo los gastos generales. Los materiales se pueden reducir mediante ensayos o cálculos cuidadosos o simplemente mediante diseños que permitan, por ejemplo, a una misma pieza servir para varios propósitos.

Para lograr las ventajas y seguridad para la empresa se tiene que tomar en cuenta todos los aspectos antes mencionados situando evidentemente a la empresa en una situación más favorable en relación a la competencia, por su manera peculiar de llevarlas a cabo, por ejemplo, un producto bien diseñado crea distinción y prestigio, por consecuencia un buen diseño es frecuentemente patentable y ésta propiedad exclusiva en sí, se constituye para la empresa en un capital valorable.

### **3) Fijación de precios**

Es el proceso mediante el cual se determina el valor de venta del artículo, existen varios métodos para fijar el precio de los productos.

Los elementos que sirven de parámetros para fijar los precios son: los costos de fabricación y los precios de la competencia.

- **Los costos de fabricación:** Por lo general, cuando se fijan los precios en función de los costos de fabricación, éstos están formados por los costos de fabricación más un porcentaje de ellos, dicho porcentaje debe cubrir los gastos de operación (venta, distribución y administración) y un margen de utilidad.
- **Los precios de la competencia:** Cuando los precios se fijan utilizando de referencia los precios de la competencia, la empresa está obligada a tener costos de fabricación y gastos de operación iguales o menores que los de la competencia. Caso contrario

estaría actuando en desventaja en relación a los competidores.

#### **4) Publicidad**

Es aquella actividad que tiene como fin difundir las cualidades y funciones de un producto, generalmente a través de los medios de comunicación. Las empresas además de fabricar un buen producto, deben informar los beneficios de éste y colocarlo en la mente de los compradores. Para ello las empresas buscan el apoyo de medios publicitarios y agencias de publicidad para que promuevan sus ventas o elaboren anuncios efectivos ofreciendo motivos para adquirir un producto específico.

#### **5) Promoción de Ventas**

Consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o las ventas de un producto o servicio entre los consumidores.

La promoción brinda motivos para que el comprador adquiera el producto en el momento, produciendo ventas

a corto plazo. Dicha promoción abarca los cupones, bonificaciones, descuentos, concursos, premios, etc.

#### **6) Canal de Distribución**

“Es el conjunto de individuos o compañías que adquieren derechos sobre un determinado producto o mercancía, al pasar ésta del fabricante al consumidor, o bien que colaboran en la transferencia de esos derechos”.<sup>10</sup> Es decir, que la constituyen aquellos intermediarios que se utilizan para llevar del productor al consumidor los bienes y servicios que se fabrican. Entre menos intermediarios existan menos será el precio por utilidad.

En el caso de las fábricas de camisas, emplean como principal canal de distribución el productor-detallista-consumidor. En donde el producto se ofrece en aquellas tiendas en las cuales sus ventas se basan primordialmente al por menor.

---

<sup>10</sup> Juan Gerardo Garza Treviño, Administración Contemporánea. 2º Edición México, D.F. Mc Graw Hill /Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2001 Pág.187.

**7) Servicio.**

Son los servicios adicionales a la venta, que las empresas conceden al consumidor con el objeto de mantener el valor del producto, ofreciendo instalación, entrenamiento, reparaciones, repuestos, etc. Los servicios bien ofrecidos al cliente son buenos para el negocio, ya que cuesta menos conservar a los clientes existentes, que atraer a clientes nuevos o más aún volver a ganar la confianza de los clientes perdidos. Para que la empresa determine cual es el mejor servicio, se requiere estudiar las quejas y comentarios de los clientes realizando encuestas periódicas, la información obtenida reflejará la puntuación que le merece al servicio actual y obtener nuevas ideas acerca del servicio al cliente, incluso dicha información puede ser de utilidad para implementar cambios en el producto, control de calidad o ventas, etc.

Entonces cuando el servicio al cliente funciona bien, coordina todos los servicios de la empresa,

produciendo satisfacción a los clientes, favoreciendo a que la empresa se distinga aún más de la competencia. Ya que en el mercado competitivo de hoy, las empresas que cuidan mejor a sus clientes por medio del servicio tienen una clara ventaja competitiva.

## **2. LA ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA.**

### **a. La Estrategia Competitiva**

La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para lograr una posición competitiva favorable, con la que una empresa pueda defenderse en un sector industrial.

Concretamente para una empresa, diseñar una estrategia competitiva significa crear una fórmula general de cómo va a competir en el mercado seleccionado, cuales serán sus metas y que medios se requieren para alcanzarlas.

Por tanto, la estrategia no sólo responde al ambiente, sino que también trata de conformar el ambiente a favor de una empresa. Para que las empresas puedan



llegar a determinar su estrategia competitiva es necesario que conozcan también sus ventajas competitivas, así como el panorama competitivo.

En esencia, la selección adecuada de la estrategia competitiva nos va a permitir que todo lo que se aborde en el estudio de la ventaja competitiva, esté fundamentado en una estrategia adecuada y apegada a la realidad de la empresa. Caso contrario, una elección errónea de una estrategia competitiva genérica, nos hecha por bajo todo el estudio de la ventaja competitiva.

Por lo tanto para lograr una ventaja competitiva sostenible se necesita que la empresa elija la estrategia competitiva adecuada para poder competir en el mercado. Estas estrategias pueden ser:

#### **1) Liderazgo Global en Costos.**

Con esta estrategia, una empresa se propone ser el productor de menor costo en un sector industrial, a

través de ofrecer productos sin aditamentos y accesorios innecesarios para satisfacer los gustos y preferencias del consumidor.

Esta estrategia busca la reducción de costos por medio de la experiencia de un control riguroso de gastos (fijos y variables). Una vez conseguida ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse.

## **2) Diferenciación**

La diferenciación es lograr que la empresa sea única en su sector industrial. Lo que significa que una empresa seleccione uno o más atributos ampliamente valorados en los productos, que los compradores perciben como importantes, lo que implica que se debe poner en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Dicha exclusividad se ve recompensada por un precio superior. Esta estrategia competitiva le brindará protección a la empresa en contra de la rivalidad, porque los clientes son leales a la marca, y porque disminuye la sensibilidad al precio, aumentando consigo sus márgenes de utilidad.

La empresa que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes, estará mejor posicionada que su competencia.

### **3) Enfoque**

Consiste en seleccionar un grupo o segmento estrecho del sector industrial con el objeto de brindar un servicio exclusivo.

Esta estrategia competitiva, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico, procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular.

Se basa en la suposición de que la empresa podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas.

La empresa que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores en el sector industrial.

## b. Ventaja Competitiva

“La ventaja competitiva está compuesta por todos los factores que permiten que una empresa diferencie su producto o servicio de los de la competencia, con el objeto de aumentar su participación en el mercado.”<sup>11</sup>

“La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de la competencia por beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra.”<sup>12</sup>

El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar por un bien o servicio; por lo tanto, para que la empresa sea rentable, debe lograr que el precio sea mayor al costo colectivo de realizar las actividades de valor.

Existen dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede poseer una empresa:

---

<sup>11</sup> Gary Dresler, Administración de Personal 8°. Edición, 1998 Pág. 21

<sup>12</sup> Michael Porter, Ventaja Competitiva, 14° Reimpresión Editorial CECSA México D.F. 1997 Pag..51

1) **Ventaja Competitiva en Costo:** Esta ventaja resulta cuando la empresa logra un costo acumulado menor por desempeñar las actividades de valor que sus competidores, mediante la asignación de costos operativos y activos a estas actividades, en la forma de capital de trabajo y capital fijo. Una ventaja de este tipo, por ejemplo puede surgir de un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble eficiente o del uso de una fuerza de ventas superior.

2) **Ventaja Competitiva en Diferenciación:** Esta ventaja resulta cuando una empresa se diferencia de sus competidores proporcionando algo único que es valioso para los compradores, más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. La diferenciación puede originarse de diversos factores como abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

La diferenciación es generalmente cara, ya que la empresa incurre en altos costos para ser única, porque la exclusividad requiere que desempeñe actividades de valor mejor que sus competidores.

El costo se relaciona con la diferenciación porque un buen diferenciador debe reducir los costos en actividades que no son importantes para el valor del comprador, como la publicidad, la investigación y desarrollo y la fuerza de ventas con el propósito de mantener una proximidad en el costo de sus competidores.

### **c. La Cadena de Valor**

Para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es necesario examinar sistemáticamente todas las actividades de valor que desempeña una empresa en su cadena de valor.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos, todo esto puede ser representado por medio de una cadena de valor,

razón por la cual las empresas deben definir su propia cadena de valor.

La cadena de valor se define como "La herramienta básica para examinar todas las actividades que desempeña una empresa y cómo interactúan entre sí, con el objeto de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales"<sup>13</sup>.

"Es decir que permite determinar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa a través del examen de todas las actividades de valor que ésta desempeña y del conocimiento de cómo interactúan dichas actividades."<sup>14</sup>

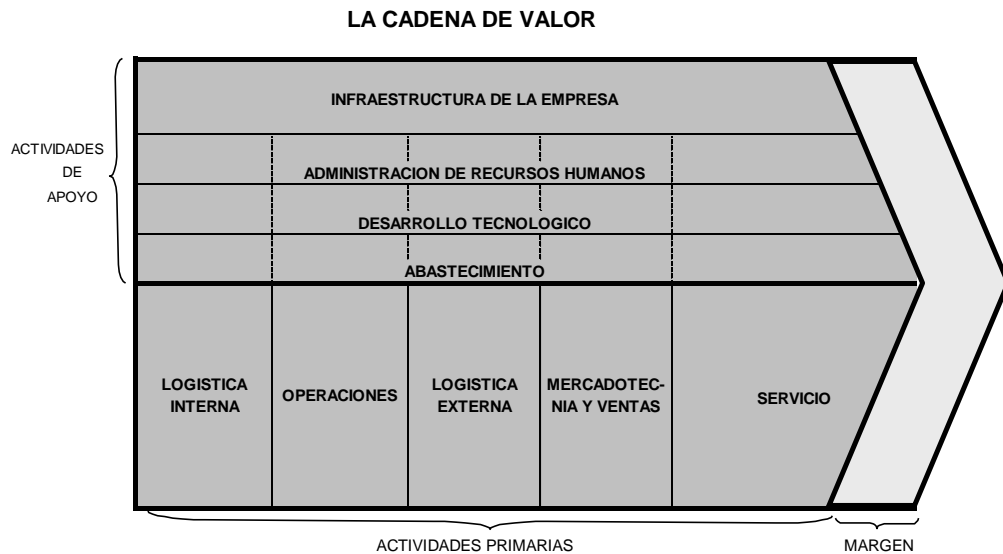
La cadena de valor, está compuesta por actividades de apoyo y actividades primarias, las que permiten darle valor al producto y venderlo en el mercado a un precio mayor que el valor agregado.

---

<sup>13</sup> Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, 14° Reimpresión Editorial CECSA México D.F. 1997 Pag..51

<sup>14</sup> Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, 14° Reimpresión Editorial CECSA México D.F. 1997 Pag.62

Todas estas actividades pueden ser representadas en la siguiente figura de "La Cadena de Valor".



Además de la representación de las *actividades de valor*, las cuales se definirán mas adelante, en la figura de la cadena de valor se puede ver *el margen*, el cual se define como: "La diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor"<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, 14ª Reimpresión Editorial CECSA México D.F. 1997 Pag.62



También en la figura, se encuentran las líneas punteadas, las que reflejan el hecho de que las actividades de apoyo (a excepción de la infraestructura) apoyan a las actividades primarias individuales y específicas; la infraestructura es una categoría que apoya a toda la cadena entera.

#### **d. Las Actividades de Valor.**

“Son las diversas actividades distintas, físicas y tecnológicamente, que desempeña una empresa para la elaboración de un producto con valor para sus consumidores.”<sup>16</sup> Las cuales se pueden agrupar en:

- Las actividades de apoyo, y
- Las actividades primarias

1) **Actividades de Apoyo:** Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones en toda la empresa. Estas actividades están

---

<sup>16</sup> Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, 14° Reimpresión Editorial CECSA México D.F. 1997 Pág.56

divididas en cuatro categorías distintas las que difieren para un sector específico:

- a) **Infraestructura de la empresa:** Está comprendida por las actividades realizadas para la administración general de la empresa como la planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y administración de calidad entre otros. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya a toda la cadena completa y no a actividades individuales.
- b) **Administración de Recursos Humanos:** Son todas aquellas actividades implicadas en el reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento, desarrollo, conservación y compensaciones del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las actividades de apoyo, ya que todas las unidades de la empresa requieren de la dotación de personal.
- c) **Desarrollo Tecnológico:** Consiste en aquellas actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el

proceso, lo que incluye procedimientos, conocimientos, tecnología dentro del equipo de proceso, etc. El desarrollo tecnológico apoya a las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor como por ejemplo tecnología de comunicaciones para el sistema de entrada de pedidos, o la automatización de la oficina para el departamento de contabilidad. El desarrollo de tecnología se emplea desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño de equipo de procesos y procedimientos de servicios. El desarrollo de tecnología que está relacionado al producto apoya toda la cadena de valor .

- d) **Abastecimiento:** Se refiere a la función de comprar todos los insumos utilizados en la empresa lo que incluye materia prima, maquinaria, mobiliario, equipo de oficina, equipo tecnológico, edificios, etc. Aunque los insumos comprados se asocian con las actividades primarias, están presentes también en

cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo, ya que el abastecimiento tiende a expandirse en toda la empresa.

2 **Las Actividades Primarias**, están localizadas a lo largo de la cadena de valor "Son las actividades implicadas en la creación física del producto, venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta."<sup>17</sup> Estas actividades se dividen en cinco categorías y cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa, dichas categorías comprenden:

a) **Logística Interna**: Son las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores. La logística interna por

---

<sup>17</sup> Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, 14<sup>o</sup> Reimpresión Editorial CECSA México D.F. 1997 Pág.56

ejemplo, recibe apoyo de la **administración de recursos humanos** al proporcionarle el personal adecuado para desempeñar estas funciones, éste personal debe tener ciertas cualidades, que a las otras empresas le sea difícil imitar. También el **desarrollo tecnológico** apoya a la logística interna, aportando los instrumentos y procedimientos necesarios para comprobar las especificaciones de los materiales.

- b) **Operaciones:** Son las actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, pruebas, mantenimiento del equipo, impresión u operaciones de instalación. Las empresas pueden lograr ventajas en la ejecución de las diferentes operaciones implicadas en la creación del producto. Esta actividad por ejemplo, recibe apoyo de **recursos humanos**, pues son estos los principales involucrados en la fabricación del producto, así también se apoya en la **infraestructura** ya que ésta realiza

actividades para la administración general de la empresa y administración de calidad de las operaciones, recibe apoyo del **desarrollo tecnológico** mediante el diseño de productos y procesos y de **abastecimientos** mediante la adquisición de materia prima y materiales diversos utilizados en la fabricación del producto.

- c) **Logística Externa:** Son todas las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores como almacenes de producto terminado, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación. Está actividad al igual que todas las actividades primarias se sustentan en todas las actividades de apoyo para el logro de las ventajas competitivas.

- d) **Mercadotecnia y Ventas:** Son todas aquellas actividades que proporcionan un medio por el cual

los compradores peden adquirir el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección de canal, relaciones del canal y precio. Esta actividad recibe apoyo del **recurso humano** en la selección de su fuerza de ventas, se apoya en el **desarrollo tecnológico** a través del conocimiento, tecnología y procedimientos para el desarrollo de promociones y publicidad, etc., así mismo recibe apoyo de la **infraestructura**, ya que esta actividad como se mencionó anteriormente tiene la cualidad de apoyar a toda la cadena de valor.

- e) **Servicio:** Agrupa todas aquellas actividades relacionadas con la prestación de servicio postventa para realzar o mantener el valor del producto como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos, accesorios y ajustes del producto. Esta área se apoya en el **abastecimiento**, ya que por ejemplo esta actividad tiene la función de comprar

los repuestos utilizados en las reparaciones que necesiten los productos, también se sustenta en el **desarrollo tecnológico**, pues realiza las instalaciones, reparaciones y al ofrecer entrenamiento necesita apoyarse en la tecnología, conocimientos y procedimientos, el **recurso humano** y la **infraestructura** de la empresa también son actividades que apoyan al servicio postventa.

### 3. ANÁLISIS FODA

La técnica del FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posee una empresa, para descubrir sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas estudiando la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compitiendo. Las partes fundamentales del análisis FODA se muestran en el cuadro siguiente:



|                  |                      |                    |
|------------------|----------------------|--------------------|
|                  | POSITIVAS            | NEGATIVAS          |
| Ambiente Interno | <b>Fortalezas</b>    | <b>Debilidades</b> |
| Ambiente Externo | <b>Oportunidades</b> | <b>Amenazas</b>    |

a. **Las fortalezas:** son los recursos y capacidades especiales que posee la empresa, por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Fortalezas que se traducen en ventajas internas que operan a favor de la empresa y que se debe tratar de capitalizar.

b. **Las oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

c. **Las debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable ante la competencia son recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen o actividades que no se desarrollan positivamente. Dichas debilidades se convierten en desventajas internas que se

opondrán al desempeño de la empresa, las cuales se tienen que tratar de superar.

d. **Las amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar incluso contra la permanencia de la empresa.

Las ventajas que se pueden determinar mediante el análisis FODA por lo general caen en dos grupos: Fortalezas y Oportunidades, así mismo se determinan también las desventajas, las cuales perjudican a las empresas evitando realizar un alto desempeño, las cuales se clasifican en debilidades y amenazas.

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO DE LA SITUACION COMPETITIVA DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

#### A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

##### 1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

###### a. OBJETIVO GENERAL

Determinar las Ventajas Competitivas más favorables para la mediana empresa productora de camisas de vestir del municipio de San Salvador, que facilitan su participación en el mercado interno.

###### b. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- 1) Determinar mediante la investigación de campo las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con que la mediana empresa dedicada a la confección de camisas de vestir enfrenta el mercado local.
- 2) Establecer las actividades primarias y de apoyo desarrolladas en la mediana empresa productora de camisas de vestir, para identificar sus ventajas competitivas.

## **2. SUJETO DE ESTUDIO.**

La unidad de análisis del estudio se encuentra conformada por la mediana empresa del subsector industrial de la confección de camisas de vestir, del municipio de San Salvador

## **3. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.**

### **a. DETERMINACION DEL UNIVERSO.**

Para efectos de la realización de este estudio el universo lo representan todas las medianas empresas dedicadas a la confección de camisas, ubicadas en el municipio de San Salvador.

### **b. DETERMINACION DE LA MUESTRA**

Para determinar el tamaño de la muestra se tomó en cuenta el total de las medianas empresas dedicadas a la confección de camisas; como la población que se estudió es finita, se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times PQ \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 (PQ)}$$

En donde se tiene que:

**n**= Tamaño de la muestra.

**N**= Universo, 25 medianas empresas productoras de camisas de vestir.

**e**= Máximo de error posible en la muestra 10%.

**Q**= Probabilidad de rechazo de la hipótesis 50%.

**P**= Probabilidad de éxito de la hipótesis 50%.

**Z**= Nivel de confianza 95%

Sustituyendo los datos en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.50)(0.50) \times 25}{(0.10)^2(25-1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.25 \times 25}{(0.01)(24) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{24.01}{1.2004}$$

$$n = 20.0016$$

Aproximadamente tenemos una muestra de: **n= 20** empresas

#### 4. FUENTES DE INFORMACION

El estudio se llevó a cabo en veinte medianas empresas dedicadas a la elaboración de camisas de vestir del municipio de San Salvador. En estas veinte empresas se entrevistó al Gerente General, y en su defecto al Jefe de Producción o de Mercadeo.

#### 5. HIPOTESIS

##### a. HIPOTESIS GENERAL

- 1) El aprovechamiento de las ventajas competitivas de la mediana empresa productora de camisas de vestir, del municipio de San Salvador, facilita su participación en el mercado interno.

##### b. HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- 1) La mediana empresa productora de camisas posee ventajas competitivas en sus **actividades primarias** que le facilitan su participación en el mercado interno.
- 2) La mediana empresa productora de camisas posee ventajas competitivas en sus **actividades de apoyo** que le facilitan su participación en el mercado interno.

## **6. METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

### **a. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

El método que se aplicó en la investigación realizada fue el método científico porque este garantiza la veracidad de los resultados del proceso.

### **b. TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación que se realizó fue explorativo, debido a que se procuró determinar las ventajas competitivas con la que esta operando actualmente la mediana empresa fabricante de camisas, y que le facilitan su participación en el mercado interno.

### **c. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

Para recabar la información se elaboraron los tres formularios siguientes:

- El formulario principal fue dirigido a 20 fabricantes de camisas, el cual contenía 70 preguntas relacionadas con las actividades de la Cadena de Valor. (Ver Anexo2)
- Un formulario realizado para los distribuidores de camisas, llevado a cabo en 10 empresas distribuidoras de camisas el cual contenía 14 preguntas. (Ver Anexo3)

➤ Y un formulario dirigido a los consumidores el cual contenía 16 preguntas entre preguntas abiertas y cerradas las que fueron contestadas por 18 consumidores escogidos al azar. (Ver Anexo 4)

El cuestionario nos sirvió de guía para desarrollar la entrevista, necesaria para la recopilación de la información.

#### **d. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION.**

La información recopilada se tabuló y se resumió en cuadros estadísticos, determinando la ponderación porcentual de las diferentes alternativas expresadas.

La información obtenida se agrupó en las correspondientes actividades de apoyo y primarias, posteriormente determinamos las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Seguido de este proceso se estableció que las fortalezas eran las ventajas reales y las oportunidades serian las ventajas potenciales de la mediana empresa.



**B. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.**

Los resultados de la investigación de campo se presentan por separado en las siguientes secciones:

1. Resultados de la encuesta dirigida a las empresas productoras de camisas.
2. Resultados de la encuesta dirigida a las empresas distribuidoras de camisas.
3. Resultados de la encuesta dirigida a los consumidores de camisas.

**1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PRODUCTORES DE CAMISAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.*****PREGUNTA # 1 y 2:***

Nombre y dirección de las empresas encuestadas:

| NOMBRE DE EMPRESAS         | DIRECCIÓN   |
|----------------------------|---|
| 1) MOLINA CIVALLERO        | Avenida Morazán S.S.  |
| 2) BOREX, S.A. DE C.V.     | Calle Los Abetos Pje. No.1 Col. San Francisco                     |
| 3) SOYRAL, S.A. DE C.V.    | 23 Calle Pte.#1244 Col. Layco                                     |
| 4) INDUSTRIAS SESSER       | Residencial Montebello Final Boulevard Constitución               |
| 5) CAMISERIA NORMA         | Calle 5 de Noviembre # 626 Col. Guatemala                         |
| 6) INDUSTRIAS PERAZI       | Calle Juan Mora #329 Col. Costa Rica                              |
| 7) INDUSTRIAS ARIEL        | 18 Calle Pte. Y 19 Av. Sur Col. Santa Cristina #1149 S.S.         |
| 8) INDUSTRIAS RIDI, S.A.   | Boulevard Constitución Residencial Montebello # 20                |
| 9) INDUATRIAS PECO         | Calle Constitución Block Q # 31 S.S.                              |
| 10) UNICLASS FERCECY       | Ira. Calle Pte. Y 49 Av. Norte.                                   |
| 11) CAINTEXA               | Av. Cuscatancingo No. 862 S.S.                                    |
| 12) INBASA                 | Calle El Algodón No. 24 Urb. Lisboa S.S.                          |
| 13) INDUSTRIAS SAYA        | Final 31 Av. Sur No. 216 Col. Cucumacayan.                        |
| 14) AMTEX                  | Av. Cuba Col. Manzano No. 1737 San Jacinto.                       |
| 15) NEWMEN                 | 53 Av. Sur # 21 Col. Flor Blanca.                                 |
| 16) INDUZCO                | 5ª. Avenida Norte Pje. F # 506 Col. Layco.                        |
| 17) VILLEDA HERMANOS       | Col. Dolores Pje. Bolaños No. 131 S.S.                            |
| 18) INDUSTRIAS COVAL       | Prolongación Alameda Juan Pablo II Complejo Industrial San Jorge. |
| 19) CONFECCIONES BONIFACIO | Alam. Juan Pablo II Col Escalón Pje Gavidia No.1                  |
| 20) CAMISERIA SALVADOREÑA  | 15 Calle Ote. Pje. 2 # 110 Col. Santa Eugenia.                    |

**PREGUNTA # 3:**

¿Mencione el número de empleados?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| De 20 a 40                 | 12                         | 60%                        |
| De 41 a 60                 | 6                          | 30%                        |
| De 61 a 80                 | 1                          | 5%                         |
| De 81 a 100                | 1                          | 5%                         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>20</b>                  | <b>100%</b>                |

**ANÁLISIS DE LA PREGUNTA:**

De las 20 empresas encuestadas el 60% de éstas tienen un número que oscila de 20 a 40 empleados; un 30% de las empresas poseen de 41 a 60 empleados; un 5% tienen en promedio de 61 a 80 personas; en igual porcentaje (5%) existen empresas que poseen de 81 a 100 personas.

**PREGUNTA # 4:**

¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar operando?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>TIEMPO<br/>(En rangos de años)</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1-5                                   | 1                          | 5%                         |
| 6-10                                  | 2                          | 10%                        |
| 11-15                                 | 5                          | 25%                        |
| 16-20                                 | 10                         | 50%                        |
| Más de 21 años                        | 2                          | 10%                        |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>20</b>                  | <b>100%</b>                |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las 20 empresas encuestadas el 50% de éstas tienen en promedio de 15 a 20 años de estar operando; un 25% contestaron tener en promedio de 11 a 15 años; un 10% tienen de 6 a 10 años, en igual porcentaje (10%) hay empresas que tienen mas de 21 años; y un 5% tienen en promedio de 1 a 5 años de estar operando en el mercado.

**PREGUNTA # 5:**

¿En cual de los siguientes rangos ubica el activo total de la empresa?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>                 | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| De ¢301,000.00 a<br>¢501,000.00     | 3                              | 15.00%                         |
| De ¢501,000.00 a<br>¢1,000,000.00   | 11                             | 55.00%                         |
| De ¢1,001,000.00 a<br>¢2,000,000.00 | 6                              | 30.00%                         |
| <b>TOTALES</b>                      | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Los activos totales que poseen las empresas en un 55%, de ¢501,000.00 a ¢1,000,000.00; el 15% de los encuestados los ubican en ¢301,000.00 a ¢501,000.00 y el 30% restante están entre 1,001,000.00 a 2,000.000.00

**PREGUNTA # 6:**

¿Qué tipo de camisa fabrican?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>     | <b>DISTRIBUCIÓN (*)</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| Camisa de vestir formal | 20                      | 100.00%           |
| Camisa casual           | 20                      | 100.00%           |
| Guayaberas              | 18                      | 90.00%            |
| Uniformes no escolares  | 6                       | 60.00%            |
| Camisas sport           | 4                       | 40.00%            |

**\*: Algunas empresas contestaron más de una alternativa**

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las 20 empresas encuestadas el 100% de éstas se dedican a la fabricación de camisas de vestir formal y casual, el 90% fabrican guayaberas, el 60% fabrican uniformes no escolares y el 40% fabrican camisas sport.

**a. ACTIVIDADES PRIMARIAS****1) LOGÍSTICA INTERNA**

- **Objetivo**

Determinar la capacidad de almacenamiento y la frecuencia con que realizan sus compras, conocer los costos que incurren en la compra de los insumos y otros gastos como el transporte. Todo esto con el propósito de resaltar algún

tipo de ventaja competitiva que se encuentra en este tipo de actividades que realizan las empresas.

**PREGUNTA # 7:**

¿Cómo determina la cantidad de materiales que va a utilizar?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>              | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| En base a los costos del proceso | 2                          | 10.00%                     |
| En base a ordenes de producción  | 18                         | 90.00%                     |
| <b>TOTALES</b>                   | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Para determinar la cantidad de materiales que van a utilizar en una unidad de tiempo, el 90% de los encuestados se basa a ordenes de producción y el otro 10% se basa en los costos del proceso.

**PREGUNTA # 8:**

¿En que medio transporta los materiales que compra?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>                          | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Vehículo Propio                              | 14                         | 70.00%                     |
| Vehículo Propio y Entrega a Domicilio, Otros | 6                          | 30.00%                     |
| <b>TOTALES</b>                               | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 70% de los encuestados contestaron que los materiales que compran son transportados en vehículo propio, el 30% de los fabricantes opina que utilizan vehículo propio, entrega a domicilio u otros medios de transporte

**PREGUNTA # 9:**

¿Qué hace para asegurarse que los materiales que compra cumplan con las especificaciones indicadas?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>   | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Revisa contra factura, lo cuenta y comprueba físicamente las especificaciones | 16                         | 80.00%                     |
| Comprueba físicamente las especificaciones                                    | 4                          | 20.00%                     |
| <b>TOTALES</b>  | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Para asegurarse que los materiales que compra lleguen de acuerdo a las cantidades y especificaciones solicitadas el 80% de los fabricantes revisa contra factura, lo cuenta y comprueba físicamente las especificaciones, y el 20% restante solamente comprueba físicamente las especificaciones.

**PREGUNTA # 10:**

¿Dispone de Bodega para almacenar los materiales, y ésta reúne las condiciones necesarias para que éstos se mantengan en buenas condiciones?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| SI                  | 20                             | 100.00%                        |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 100% de las empresas dispone de bodega para almacenar los materiales y estas a su vez reúnen las condiciones necesarias para mantener el producto.



**PREGUNTA # 11:**

¿Tiene algún trabajador que se encargue sólo de la Bodega de Materiales a utilizar?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| SI                  | 10                             | 50.00%                         |
| NO                  | 10                             | 50.00%                         |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 50% de las empresas cuenta con un empleado que se encarga del control de inventarios de materia prima, así como del despacho de estas a los operarios, mientras que el otro 50% manifiestan no tener ningún trabajador que se encargue solamente de la bodega.

**2) OPERACIONES**

- **Objetivo**

Determinar las actividades asociadas con la transformación del producto a través de los insumos. Así como también el mantenimiento de maquinaria, el control de calidad que aplican estas empresas en el área de producción y operaciones y actividades de redistribución.

**PREGUNTA # 12:**

¿Qué tipo de mantenimiento le brindan a la maquinaria y equipo de trabajo en su empresa?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS   | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| Preventivo     | 2                   | 10.00%              |
| Correctivo     | 18                  | 90.00%              |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 90% de los encuestados respondió que el mantenimiento que brindan a la maquinaria es correctivo y el otro 10% respondió que el mantenimiento es preventivo.

**PREGUNTA # 13:**

¿Cada cuanto tiempo le da mantenimiento a la maquinaria y equipo de trabajo?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS                    | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| Quincenalmente                  | 2                   | 10.00%              |
| No existe un tiempo establecido | 18                  | 90.00%              |
| <b>TOTALES</b>                  | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Un 90% de los encuestados manifiestan que no existe un tiempo determinado para brindar mantenimiento a la maquinaria, un 10% manifiestan hacerlo quincenalmente.

**PREGUNTA # 14:**

¿Mantiene un Control de Calidad en las siguientes áreas de producción?

**CUADRO DE FRECUENCIAS**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>DISTRIBUCIÓN (*)</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------------|-------------------------|-------------------|
| Materiales          | 20                      | 100.00%           |
| Métodos de Trabajo  | 20                      | 100.00%           |
| Mano de Obra        | 10                      | 50.00%            |
| Maquinaria          | 2                       | 10.00%            |
| Medio Ambiente      | 2                       | 10.00%            |

**\*: Algunas empresas contestaron más de una alternativa**

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las 20 empresa encuestadas el 100% tienen control de calidad en los materiales y métodos de trabajo, el 50% de estas empresas incluye además la mano de obra y un 10% mantiene control de calidad en la maquinaria y medio ambiente.

**PREGUNTA # 15:**

¿Tiene necesidad de hacer una redistribución de la planta, continuamente?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS   | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| NO             | 20                  | 100.00%             |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 100% de los encuestados manifiestan que no es necesario hacer una redistribución en planta continuamente.

**3) LOGISTICA EXTERNA.**

- **Objetivo**

Determinar Las actividades asociadas con el almacenamiento y redistribución física del producto a los almacenes o clientes. Así como el manejo del producto en la bodega de productos terminados, transporte empleado para hacer llegar los pedidos.

**PREGUNTA # 16:**

¿Tiene bodega de productos terminados separada de la bodega de materiales?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| SI                  | 14                             | 70.00%                         |
| NO                  | 6                              | 30.00%                         |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Un 70% de las empresas cuenta con una bodega de productos terminados separada de la bodega de materiales el 30% manifiesta que no.

**PREGUNTA # 17:**

¿Qué área ocupa la Bodega de Productos Terminados?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>                         | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---|--------------------------------|--------------------------------|
| 50 Mt. <sup>2</sup> a 100 Mt. <sup>2</sup>  | 10                             | 50.00%                         |
| 100 Mt. <sup>2</sup> a 150 Mt. <sup>2</sup> | 4                              | 20.00%                         |
| No contestó                                 | 6                              | 30.00%                         |
| <b>TOTALES</b>                              | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De los encuestados un 50% opina que la bodega de productos terminados ocupa un área que oscila entre los 50 Mt.<sup>2</sup> a 100 Mt.<sup>2</sup>, el 20% respondió que es de 100 Mt.<sup>2</sup> a 150 Mt.<sup>2</sup>, y el 30% restante de fabricantes no contestó.

**PREGUNTA # 18:**

¿El área que ocupa para guardar los productos terminados que están listos para la venta, reúne las condiciones necesarias para que éstos se mantengan en buen estado?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| SI                  | 19                             | 95.00%                         |
| NO                  | 1                              | 5.00%                          |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

La bodega de productos terminados según un 95% de los encuestados reúne las condiciones necesarias para que estos se mantengan en buen estado, y un 5% de éstos contestaron que no.

**PREGUNTA # 19:**

¿Tiene a alguien encargado especialmente de despachar los pedidos y de asegurarse que éstos vayan de acuerdo a lo especificado por el cliente?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| SI                  | 20                             | 100.00%                        |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 100% de las empresas tienen una persona encargada especialmente de despachar los pedidos.

**PREGUNTA # 20:**

¿Qué medio de transporte utiliza para hacer llegar sus pedidos al comprador?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS    | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| Vehículo propio | 12                  | 60.00%              |
| Otros           | 8                   | 40.00%              |
| <b>TOTALES</b>  | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 60% de los encuestados utilizan vehículo propio para hacer llegar sus pedidos al comprador, el 40% restante utiliza otros medios de transporte.

**PREGUNTA # 21:**

¿Qué condiciones de pago le ofrece a sus clientes?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS               | DISTRIBUCIÓN (*) | PORCENTAJE |
|----------------------------|------------------|------------|
| Crédito                    | 20               | 100.00%    |
| Contado                    | 16               | 80.00%     |
| Anticipo                   | 6                | 30.00%     |
| Descuentos por pronto pago | 6                | 30.00%     |

: Algunas empresas contestaron más de una alternativa

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las 20 empresas encuestadas el 100% ofrece a sus clientes pagos al crédito, el 80% pagos al contado y el 30% de estas ofrecen anticipos y descuentos por pronto pago.

**4) MERCADOTECNIA Y VENTAS**

• **Objetivo**

Conocer las diferentes actividades que ejercen las empresas para promover su producto como la publicidad, promociones, estrategias de precios, etc. Y algún tipo de mecanismo que empleen estas empresas para mantener la lealtad de los clientes.

**PREGUNTA # 22:**

Para el proceso de venta de sus camisas se basa en:

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>                               | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---|--------------------------------|--------------------------------|
| La Fuerza de Ventas                               | 5                              | 25.00%                         |
| Solicitudes de los clientes                       | 14                             | 70.00%                         |
| Fuerza de Ventas Y<br>Solicitudes de los clientes | 1                              | 5%                             |
| <b>TOTALES</b>                                    | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |



**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Para vender sus productos el 70% de estas empresas se basan en solicitudes de los clientes, un 25% lo hacen a través de su fuerza de ventas y un 5% lo hacen a través de la fuerza de ventas y solicitudes de los clientes.

**PREGUNTA # 23:**

¿Que medios utiliza para promover la venta de sus productos?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>                              | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Promociona el producto en los almacenes          | 6                          | 30.00%                     |
| Medios Masivos de Publicidad (Prensa. TV, Radio) | 2                          | 10.00%                     |
| No efectúa publicidad                            | 12                         | 60.00%                     |
| <b>TOTALES</b>                                   | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

La mayoría de las empresas no efectúa publicidad (60%); el 30% promociona el producto en los almacenes y el 10% en medios masivos de publicidad.

**PREGUNTA # 24:**

¿Planifican la realización de sus ventas?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| SI                  | 17                             | 85.00%                         |
| NO                  | 3                              | 15.00%                         |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 85% de las empresas encuestadas manifiestan que si planifican la realización de sus ventas, mientras que un 15% dicen que no lo hacen.

**PREGUNTA # 25:**

¿Dentro de que rango ubica los precios de sus camisas en los almacenes distribuidores?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| De 50 a 150         | 4                              | 20.00%                         |
| De 101 a 200        | 12                             | 60.00%                         |
| Más de 200          | 4                              | 20.00%                         |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 20% de las empresas ubican los precios de sus camisas entre ¢50 a ¢150, un 60% de ¢101 a ¢200 y otro 20% ponen precios superiores a los ¢200.00 colones.

**PREGUNTA # 26:**

¿Cuál de los siguientes canales de distribución utiliza su empresa para vender sus productos?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>             | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Productor-Detallista-Consumidor | 20                             | 100.00%                        |
| <b>TOTALES</b>                  | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El canal de distribución que utilizan estas empresas son Productor-Detallista-Consumidor, quienes se encargan de llevar el producto hasta el consumidor final.

**PREGUNTA # 27:**

¿Investiga su empresa que es lo que el cliente prefiere en sus camisas?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| SI                  | 15                             | 75.00%                         |
| NO                  | 5                              | 25.00%                         |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Para saber que es lo que el cliente prefiere el 75% de los encuestados realiza una investigación, el 25% no efectúa investigaciones.

**PREGUNTA # 28:**

¿Estaría su empresa en condiciones de utilizar el Internet para promover sus productos con sus clientes?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| SI                  | 13                             | 65.00%                         |
| NO                  | 7                              | 35.00%                         |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 65% de las empresas si estaría dispuesto a utilizar el Internet, mientras que el 35% restante no esta en condiciones de hacerlo.

**PREGUNTA # 29:**

¿En que se basa para Diseñar sus estilos?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>                             | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---|--------------------------------|--------------------------------|
| Utiliza Patrones                                | 15                             | 75.00%                         |
| En base a especificaciones del cliente          | 3                              | 15.00%                         |
| Departamento de Diseño                          | 1                              | 5.00%                          |
| Utiliza Patrones y especificaciones del cliente | 1                              | 5.00%                          |
| <b>TOTALES</b>                                  | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Para diseñar sus estilos el 75% de los fabricantes utiliza patrones, el 15% se basa en especificaciones del cliente, un 5% posee departamento de diseño y el otro 5% utiliza patrones y especificaciones del cliente.

**PREGUNTA # 30:**

¿En que se basa para fijar los precios de sus camisas?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>   | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---|--------------------------------|--------------------------------|
| En base a los costos de la producción                               | 15                             | 75.00%                         |
| En base al precio de la competencia                                 | 3                              | 15.00%                         |
| En base a los costos de la producción y al precio de la competencia | 2                              | 10.00%                         |
| <b>TOTALES</b>  | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Para fijar los precios de sus camisas el 75% se basa en los costos de la producción; el 15% se basa en el precio de la competencia; y el 10% restante lo hace combinando los costos de producción y el precio de la competencia.

**PREGUNTA # 31:**

¿Quedan existencias de productos terminados que no se pueden vender?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| SI                  | 14                             | 70.00%                         |
| NO                  | 6                              | 30.00%                         |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 70% manifiesta que si les quedan productos terminados, el 30% dice que no les quedan en existencia productos.

**PREGUNTA # 32:**

¿Según su criterio porque considera que el cliente compra su producto?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>                           | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Por su calidad, precio y durabilidad          | 6                          | 30.00%                     |
| Por su calidad, precio y diseño               | 4                          | 20.00%                     |
| Por su calidad, precio, diseño y durabilidad. | 10                         | 50.00%                     |
| <b>TOTALES</b>                                | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Según el criterio de las empresas un 50% considera que el cliente compra su producto por calidad, precio, durabilidad y diseño; un 30% de los encuestados opinan que es por su calidad, precio y diseño y un 20% por su calidad, precio y diseño.

**PREGUNTA # 33:**

¿Cuál es la zona en donde mayormente se venden sus camisas?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ZONAS</b>         | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Zona Central         | 10                             | 50%                            |
| Zona occidente       | 4                              | 20%                            |
| Zona oriental        | 2                              | 10%                            |
| Zona Norte           | 1                              | 5%                             |
| Todas las anteriores | 3                              | 15%                            |
| <b>TOTALES</b>       | <b>20</b>                      | <b>100%</b>                    |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Un 50% opina que la zona donde sus ventas son mayores es la zona central, el 20% opina que es la zona occidental, un 10% la zona oriental, un 5% opinaron que vendían más en la zona norte y el resto 15% opina que en todas las zonas del país.

**PREGUNTA # 34:**

¿Qué actividades realiza para que el distribuidor le promueva su producto?



**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ACTIVIDADES</b>                      | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Pago de viñetas por venta               | 12                         | 60.00%                     |
| Descuentos especiales y pago de viñetas | 6                          | 30.00%                     |
| Descuentos especiales                   | 2                          | 10.00%                     |
| <b>TOTALES</b>                          | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Un 60% de los encuestados manifestó que dentro de las actividades que realiza para que el distribuidor le promueva su producto ofrece pago de viñetas por venta, un 30% ofrecen descuentos especiales y pago de viñetas, un y el 10% restante solamente descuentos especiales.

**PREGUNTA # 35:**

¿Posee algún mecanismo para mantener la lealtad de su consumidor final?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>FRECUENCIA</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|-------------------|----------------------------|----------------------------|
| SI                | 4                          | 20.00%                     |
| NO                | 16                         | 80.00%                     |
| <b>TOTALES</b>    | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Un 80% de los fabricantes tienen un mecanismo para mantener la lealtad de su consumidor final, un 20% no lo tienen.

**PREGUNTA # 36:**

¿Realiza presupuestos de venta al año en un período determinado?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS   | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| SI             | 10                  | 50.00%              |
| NO             | 10                  | 50.00%              |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Un 50% de las empresas encuestadas dijeron que realizan presupuestos de venta, el otro 50% no lo hacen.

**PREGUNTA # 37:**

¿ Realiza planes estratégicos de comercialización?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS   | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| SI             | 2                   | 10.00%              |
| NO             | 18                  | 90.00%              |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Sólo un 10% de la muestra realizan planes estratégicos de comercialización, el 90% no lo hacen.

**PREGUNTA # 38:**

¿Considera que con la política económica del Gobierno de El Salvador han mejorado sus ventas?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS   | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| SI             | 10                  | 50.00%              |
| NO             | 10                  | 50.00%              |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 50% de la muestra dicen que les ha favorecido la política económica del Gobierno de El Salvador, el resto opina que no.

**PREGUNTA # 39:**

¿En que medida se vio afectada la demanda de las camisas como consecuencia de los desastres naturales acaecidos en el país?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| FRECUENCIA     | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| Mucho          | 16                  | 80.00%              |
| Poco           | 4                   | 20.00%              |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Un 80% opina que los desastres naturales les ha afectado mucho, el 20% opina que poco.

**PREGUNTA # 40:**

¿Qué empresa considera usted que es su mayor competencia?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| FRECUENCIA      | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| No contestaron  | 10                  | 50.00%              |
| Industrias Yahr | 2                   | 10.00%              |
| Lancer, Topaz   | 8                   | 40.00%              |
| <b>TOTALES</b>  | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 50% de la muestra se abstuvieron de contestar mientras que un 40% opinó que la mayor competencia es Industrias Topaz y Lancer.

**PREGUNTA # 41:**

¿Tiene conocimiento de alguna empresa que quiere incursionar en el mercado?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| FRECUENCIA     | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| NO             | 20                  | 100.00%             |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Ninguna de las empresas dicen tener información alguna de alguien que quiera incursionar en el sector.

**5) SERVICIO**

- **Objetivo**

Determinar las actividades que ejercen las empresas para prestar servicio de postventa a sus clientes, tales como el cambio de un producto defectuoso, verificación del buen estado de los productos que se entregan a los clientes.

**PREGUNTA # 42:**

¿Le sustituye a sus clientes los productos defectuosos?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS   | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| SI             | 20                  | 100.00%             |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del total de empresas encuestadas el 100% le sustituyen los productos defectuosos o averías a los clientes.

**PREGUNTA # 43:**

¿Recibe frecuentemente reclamos por parte del cliente, con respecto a las camisas?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>FRECUENCIAS</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|--------------------|----------------------------|----------------------------|
| SI                 | 10                         | 50.00%                     |
| NO                 | 10                         | 50.00%                     |
| <b>TOTALES</b>     | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del total de empresas encuestadas el 50% contestó que recibe reclamos por parte del cliente, el otro 50% respondió que no reciben reclamos.

**PREGUNTA # 44:**

¿Se asegura que la mercadería enviada al distribuidor o cliente, llega a su destino a tiempo y en buen estado?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>RESULTADO</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|------------------|----------------------------|----------------------------|
| SI               | 20                         | 100.00%                    |
| <b>TOTALES</b>   | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del total de empresas encuestadas el 100% respondió que se asegura que la mercadería enviada al distribuidor llega a tiempo y en buen estado.

**PREGUNTA # 45:**

¿Qué hace con la mercadería de lento movimiento que le queda en existencia (huesos).

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>                    | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|
| La vende a bajo precio                 | 8                          | 40.00%                     |
| La regala                              | 2                          | 10.00%                     |
| La vende a bajo precio y la promociona | 10                         | 50.00%                     |
| <b>TOTALES</b>                         | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del total de empresas encuestadas el 40%, la vende a bajo precio; el 10% la regala y un 50% combina las alternativas de vender a bajo precio y promocionarla.

**b. ACTIVIDADES DE APOYO****1) ABASTECIMIENTO.**

- **Objetivo**

Determinar las diversas actividades que optan las empresas para abastecerse de los insumos empleados en el proceso de fabricación de las camisas.

**PREGUNTA # 46:**

¿Qué actividades realiza para informarse de las mejores opciones de compra de materiales?

**CUADRO DE FRECUENCIAS**

| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>DISTRIBUCIÓN (*)</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------|
| Cotizaciones                | 14                      | 70.00%            |
| Comparación de Calidad      | 8                       | 40.00%            |
| Negociación con proveedores | 10                      | 50.00%            |

**\*: Algunas empresas contestaron más de una alternativa**

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las 20 empresas encuestadas un 70% manifestaron hacer Cotizaciones, un 40% efectúan Comparación de Calidad y un 50% negocian con los proveedores.

**PREGUNTA # 47:**

¿Generalmente, Ud. Consigue que los proveedores le concedan precios preferenciales?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| SI                  | 14                         | 70.00%                     |
| NO                  | 6                          | 30.00%                     |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Un 70% de las empresas coincidieron en que los proveedores les conceden precios preferentes en sus productos o insumos y solo un 30% dijeron que no les daban buenos precios.



**PREGUNTA # 48:**

¿Cuáles son las condiciones de pago ofrecidas por los proveedores?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Contado y Crédito   | 4                          | 20.00%                     |
| Crédito             | 16                         | 80.00%                     |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 80% de los encuestados opinaron que la forma de pago a los proveedores la efectúan al crédito y un 20% de los fabricantes combinan la forma de pago al crédito y de contado.

**PREGUNTA # 49:**

¿Quién paga los costos de transporte de los materiales comprados?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Proveedor           | 6                          | 30.00%                     |
| Comprador           | 14                         | 70.00%                     |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 70% de los fabricantes coinciden en que los costos del transporte de mercadería son cancelados por el comprador y un 30% de estos opinan que los cancela el proveedor.

**PREGUNTA # 50:**

¿Tiene alguna persona o unidad en su empresa que se encargue de la compra de suministros en general?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS   | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| SI             | 16                  | 80.00%              |
| NO             | 4                   | 20.00%              |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del total de la muestra un 80% de fabricantes, manifestaron tener una persona encargada de efectuar las compras de los insumos o materia prima para toda la empresa, el 20% restante no cuenta con este personal.

**PREGUNTA # 51:**

¿Cómo hace para solicitar sus pedidos de materiales?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS                                   | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--|---------------------|---------------------|
| Por teléfono y Fax                             | 14                  | 70.00%              |
| Por teléfono, Personalmente y con un empleado. | 6                   | 30.00%              |
| <b>TOTALES</b>                                 | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 70% de los encuestados manifestó que solicitan sus pedidos de materiales por teléfono y fax, el otro 30% lo hacen personalmente o por medio de un empleado.

**PREGUNTA # 52:**

¿El origen de la tela para camisas en su mayoría es:?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS          | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Nacional              | 18                  | 90.00%              |
| Nacional y Extranjera | 2                   | 10.00%              |
| <b>TOTALES</b>        | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del total de las empresas encuestadas un 90% manifestó que la materia prima utilizada, es nacional, el 10% restante combina la materia prima nacional y extranjera.

## 2) DESARROLLO DE TECNOLOGIA.

- **Objetivo.**

Determinar la capacidad tecnológica que poseen empresas, así como descubrir las actividades que llevan a cabo para desarrollar conocimiento dentro de la industria

### **PREGUNTA # 53:**

¿De donde adquiere los conocimientos para mejorar cualquier aspecto dentro de la empresa?

### **CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>                        | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Capacitaciones y Seminarios                | 4                          | 20.00%                     |
| Por experiencia                            | 10                         | 50.00%                     |
| Libros y por experiencia De otras empresas | 6                          | 30.00%                     |
| <b>TOTALES</b>                             | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

### **ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Las empresas respondieron que los conocimientos para mejorar algún aspecto de la empresa son por experiencia propia (50%), un 30% se apoyaban en libros y experiencias de otras empresas. Y solamente un 20% realizaban capacitaciones y seminarios.

**PREGUNTA # 54:**

¿El equipo y maquinaria que la empresa utiliza en su totalidad es:?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Automatizada        | 2                          | 10.00%                     |
| Semiautomática      | 18                         | 90.00%                     |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del total de las empresas encuestadas el 90% manifestó que la maquinaria utilizada es semiautomatizada y el 10% opinó que es automatizada.

**PREGUNTA # 55:**

¿Normalmente cada cuanto tiempo se dan fallas en la maquinaria y equipo?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Diariamente         | 2                          | 10.00%                     |
| Cada semana         | 2                          | 10.00%                     |
| Cada 15 días        | 2                          | 10.00%                     |
| Cada mes            | 4                          | 20.00%                     |
| Cada 3-6 meses      | 8                          | 40.00%                     |
| Cada año            | 2                          | 10.00%                     |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El tiempo de fallas de las maquinas en estas empresas según el 40% es cada 3 o 6 meses, un 20% opina que cada mes, y en igual porcentaje (10%) las alternativas diariamente, cada semana, cada 15 días y cada año.

**PREGUNTA # 56:**

¿Cuál es la capacidad de producción diaria de camisas que tiene actualmente la empresa?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| De 100-500 unidades            | 14                         | 70.00%                     |
| De 501-1,000 unidades          | 6                          | 30.00%                     |
| <b>TOTALES</b>                 | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

La capacidad de producción diaria del 70% de estas empresas es de 100-500 y un 30% tiene capacidad diaria de producción que oscila entre 501 a 1000 unidades.

**PREGUNTA # 57:**

¿Realiza en su empresa una revisión de sus procesos para reducir sus costos del producto que vende?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| FRECUENCIA     | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| SI             | 16                  | 80.00%              |
| NO             | 4                   | 20.00%              |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 80% de las empresas realizan una revisión de sus procesos para disminuir costos en la fabricación del producto, el 20% no lo hacen.

**PREGUNTA # 58:**

¿Mencione la edad promedio que posee la maquinaria actualmente en la fabrica?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| TIEMPO         | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| 5-10 Años      | 4                   | 20.00%              |
| 11-15 Años     | 12                  | 60.00%              |
| Mas de 15 Años | 4                   | 20.00%              |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

La mayoría de los fabricantes 60% contestó que la edad promedio de sus maquinas oscila entre los 11 y 15 años, un 20% opina que oscilan entre 5 y 10 años y el 20% restante que tienen mas de 15 años.

### 3) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- **Objetivo**

Conocer las diferentes actividades que realizan para la búsqueda, contratación, desarrollo e incentivos del personal que labora en estas empresas.

**PREGUNTA # 59:**

¿Qué actividades realiza para reclutar nuevo personal a la empresa?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ACTIVIDADES</b>                            | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---|--------------------------------|--------------------------------|
| Publica en el periódico y por recomendaciones | 12                             | 60.00%                         |
| Por recomendaciones de personas conocidas     | 6                              | 30.00%                         |
| Coloca rótulo fuera de la empresa             | 2                              | 10.00%                         |
| <b>TOTALES</b>                                | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 60% de los encuestados manifestaron que para reclutar nuevo personal, publican en el periódico y por recomendaciones; el 30% recluta personal a través de recomendaciones de personas conocidas y solamente un 10% coloca rótulo fuera de la empresa.



**PREGUNTA # 60:**

¿Qué requisitos exige para seleccionar a un empleado de producción o ventas?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>               | <b>DISTRIBUCIÓN (*)</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------|
| Escolaridad                       | 14                      | 70.00%            |
| Experiencia                       | 18                      | 90.00%            |
| Pruebas en máquina                | 4                       | 20.00%            |
| Buena presentación                | 4                       | 20.00%            |
| Recomendaciones de otras empresas | 2                       | 10.00%            |

**\*:Algunas empresas contestaron más de una alternativa**

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las 20 empresas encuestadas un 90% de estas solo exigen experiencia a la hora de seleccionar a sus nuevos empleados, un 70% solo exigen el nivel de escolaridad; un 20% les piden buena presentación, y en igual porcentaje también les realizan pruebas en máquina de coser, y solo un 10% se basa en recomendaciones de otras empresas para seleccionar al personal.

**PREGUNTA # 61:**

¿Cuál es la modalidad de remuneración para sus empleados?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| MODALIDADES               | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------------|---------------------|---------------------|
| A destajo o precio alzado | 8                   | 40.00%              |
| Sueldo Base               | 3                   | 15.00%              |
| Por tiempo laborado       | 9                   | 45.00%              |
| <b>TOTALES</b>            | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

La modalidad de pago predominante en este sector es por tiempo laborado en un 45%; seguido de la modalidad de destajo con un 40%. Por sueldo base 15% respectivamente

**PREGUNTA # 62:**

¿Cuál es el período de pago a los empleados?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| RESULTADO      | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| Quincenal      | 20                  | 100.00%             |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El total de las empresas encuestadas manifestaron que el período de pago es quincenal.

**PREGUNTA # 63:**

¿Lleva a cabo actividades de adiestramiento o perfeccionamiento para sus personal?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVA    | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| SI             | 4                   | 20.00%              |
| NO             | 16                  | 80.00%              |
| <b>TOTALES</b> | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las empresas en estudio solamente un 20% lleva a cabo programas de adiestramiento y capacitación para el personal, un 80% no lo hacen.

**PREGUNTA # 64:**

¿Qué prestaciones laborales tienen los empleados?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS                     | DISTRIBUCIÓN (*) | PORCENTAJE |
|----------------------------------|------------------|------------|
| ISSS, AFP, Vacaciones, Aguinaldo | 20               | 100.00%    |
| Bonificaciones                   | 2                | 10.00%     |

**\*:Algunas empresas contestaron más de una alternativa**

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Las prestaciones laborales que se brindan a los empleados son de ISSS, AFP, Vacaciones, Aguinaldo en todas las empresas (100%) y además en un 10% de éstas les dan bonificaciones.

**PREGUNTA # 65:**

¿Cuales son las causas más comunes de la suspensión de personal en su empresa?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| CAUSAS MAS COMUNES     | DISTRIBUCIÓN (*) | PORCENTAJE |
|------------------------|------------------|------------|
| Superación personal    | 8                | 40.00%     |
| Mejoras salariales     | 10               | 50.00%     |
| Problemas Personales   | 12               | 60.00%     |
| Incompetencia          | 4                | 20.00%     |
| Perdida de confianza   | 4                | 20.00%     |
| Por el tipo de proceso | 2                | 10.00%     |

\*:Algunas empresas contestaron más de una alternativa

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las 20 empresas encuestadas un 60% opina que las causas mas comunes de rotación de personal se debe a problemas personales, un 50% opina que es por mejoras salariales, un 40% dice que es por superación personal y en iguales porcentajes (20%) están la incompetencia y el tipo de proceso.

**PREGUNTA # 66:**

¿Cuál es el motivo por el cual rota al personal?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>FRECUENCIA</b>   | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Según la Producción | 20                             | 100.00%                        |
| <b>TOTALES</b>      | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

La frecuencia con la que se rota al personal en todas las empresas encuestadas (100%) es según la producción.

**PREGUNTA # 67:**

¿Actualmente las relaciones con el personal son:?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>FRECUENCIA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|-------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Armónicas         | 20                             | 100.00%                        |
| <b>TOTALES</b>    | <b>20</b>                      | <b>100.00%</b>                 |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Las relaciones empleador-trabajador en todas las empresas estudiadas son armoniosas.

**4) INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

- **Objetivo**

Determinar el tipo de financiamiento que tienen estas empresas así como elaborar un análisis de la infraestructura que poseen.

**PREGUNTA # 68:**

¿Qué tipo de financiamiento emplean en su empresa?

**CUADRO DE FRECUENCIAS**

| TIPOS DE FINANCIAMIENTO | DISTRIBUCIÓN (*) | PORCENTAJE |
|-------------------------|------------------|------------|
| Crédito con proveedores | 20               | 100.00%    |
| Prestamos Bancarios     | 4                | 20.00%     |

\*:Algunas empresas contestaron más de una alternativa

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las 20 empresas encuestadas todas tienen crédito con proveedores (100%), además un 20% tiene acceso a la banca.

**PREGUNTA # 69:**

¿Cuáles son los servicios básicos con que cuenta la empresa?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| SERVICIOS BÁSICOS                       | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---|---------------------|---------------------|
| Agua, Energía eléctrica, teléfono y fax | 20                  | 100.00%             |
| Correo electrónico                      | 2                   | 10.00%              |
| <b>TOTALES</b>                          | <b>20</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 100% de las empresas cuentan con Agua, Energía eléctrica, teléfono y fax, además un 10% tienen correo electrónico.

**PREGUNTA # 70:**

¿Considera que las vías de acceso a la empresa son:?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>FRECUENCIA</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|-------------------|----------------------------|----------------------------|
| Bueno             | 18                         | 90.00%                     |
| Regular           | 2                          | 10.00%                     |
| <b>TOTALES</b>    | <b>20</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 90% de las empresas cuentan con buenas vías de acceso a la empresa; un 10% tienen un acceso regular.

## **2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DISTRIBUIDORES DE CAMISAS.**

Los cuadros estadísticos correspondientes a la información obtenida de los distribuidores de camisas, se presentan en el anexo " 5 ".

En esta sección se presentan los *resultados inferidos* del análisis de los cuadros estadísticos mencionados.

**Tiempo de operación de la empresa:** El tiempo que tienen las empresas distribuidoras de camisas, de estar operando van desde 1 año hasta los 15 años, el mayor

porcentaje de los encuestados (40%) opinan que la edad promedio de estar operando oscila entre los 4 y 6 años de existencia. (Preg.3)

**Tipo de camisa que distribuyen:** Se determinó que todas las empresas encuestadas, distribuyen cinco tipos específicos de camisas, las cuales son: formal, casual, escolar, guayaberas y sport. (Preg.4)

**Marcas más vendidas:** La camisa que más se vende entre los distribuidores es de la marca Wilson, según el 60% de los encuestados. (Preg. 5)

**Actividades para promover las ventas:** Los distribuidores realizan diferentes actividades para promover la venta de ciertas marcas de camisas, según un 50% de los distribuidores la que más utiliza es el pago de viñetas por venta. (Preg.6)

**Condiciones de pago a proveedores:** El 70% de los distribuidores optan por pagar al proveedor por medio del crédito. (Preg.7)



**Costo de envío de la mercadería:** Los costos de envío de la mercadería, según la opinión de un 90% de encuestados son cubiertos por el fabricante. (Preg.8)

**Camisas de acuerdo a especificaciones:** El 50% de los fabricantes revisan el pedido de camisas contra factura, para asegurarse que las camisas cumplan con las especificaciones del cliente. (Preg. 9)

**Reclamos posteriores:** Los resultados obtenidos en la investigación, reflejan que para evitar reclamos posteriores por parte del consumidor final, los distribuidores revisan el producto antes de despacharlo al cliente. (Preg. 10)

**Presentación de las camisas:** De las marcas de camisas que distribuyen, el 90% de los encuestados coinciden que la camisa que tiene mejor presentación en cuanto al empaque empleado, es la marca Wilson. (Preg. 11)

**Marca de camisas que más recibe reclamos:** Un buen número de distribuidores de camisas (90%), opinan que no tienen reclamos por parte del consumidor final, en lo concerniente a las camisas que distribuyen. (Preg. 12)

**Distribuidor exclusivo:** El 60% de los distribuidores, opinan que, si estuvieran en condiciones de ser distribuidor exclusivo de una marca de camisas, elegirían la marca Wilson. (Preg. 13)

**Sugerencias a los proveedores de camisas:** Las sugerencias que los distribuidores harían a sus proveedores (si tuvieran la oportunidad), serían: que la calidad de las telas sea compatible con el precio, buena presentación en el producto, atención al cliente, telas de moda y sin averías, limpieza en la camisa y puntadas pequeñas. (Preg. 14)

### **3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES DE CAMISAS.**

Los datos de la investigación de campo dirigida a consumidores de camisas, se presentan en el anexo "6". A continuación se dan a conocer los resultados *más significativos* de las respuestas a las alternativas planteadas.

**Edad del consumidor:** Las edades de las personas encuestadas oscilan entre los 20 y 70 años, en donde el mayor porcentaje de ellos se encuentran en un rango de 20 a 30 años. (Preg.1)

**Profesión u ocupación:** Las profesiones u ocupaciones de los consumidores encuestados son: profesionales, técnicos, estudiantes, y obreros. De ellos un 72.22%, se ubican en la categoría de técnicos. (Preg.2)

**Compra de camisas para uso personal:** Los resultados del estudio muestran que todas las personas encuestadas, son consumidores finales y compran las camisas para su uso personal. (Preg. 3)

**Tipo de camisa que más compran:** La camisa por la que más se inclinan los consumidores es por la camisa de vestir formal, según la opinión del 72.22% de ellos. (Preg. 4)

**Atributo de las camisas:** Cuando el consumidor compra una camisa considera muy importante la tela, el color, la marca, el precio, la presentación y el estilo de moda de las camisas. De los cuales un 50% de los consumidores se inclinan más por el color. (Preg.5)

**Marca preferida:** Sobre todas las marcas que existen en el mercado local, la que más prefiere un 66.6% de los consumidores es la camisa Wilson. (Preg. 6)

**Almacén preferido:** Los resultados de la investigación reflejan que un 50% de los consumidores tienen preferencia por algún almacén en particular para realizar sus compras. (Preg.7)

**Publicidad de los almacenes:** Según los resultados del estudio muestran que un 50%, de los consumidores opinan que no se enteran por ningún medio de publicidad en especial. (Preg. 9)

**Camisas defectuosas:** Cuando una camisa tiene avería los consumidores la devuelven a la tienda donde la compró. (Preg.10)

**Aceptación de devoluciones:** Existe un 55% de almacenes que aceptan que los clientes les devuelvan las camisas que presentan averías o defectos. (Preg.11)

**Camisas de calidad:** Para que una camisa sea de calidad según el consumidor, el 55.56% de ellos, expresaron que la camisa debe poseer buena tela. (Preg.12)

**Precio ideal:** El 38.89% de los consumidores están dispuestos a pagar por una camisa, un precio que oscile entre ₡101.00 a ₡150.00 (Preg.13)

**Épocas del año:** Los resultados muestran que el consumidor se inclina por comprar en cualquier fecha del año, por lo que no tiene una época específica de compra. (Preg.14)

**Compras al año:** Las cantidades de camisas que los consumidores compran en el año, son en promedio de 4 a 6 unidades en un 50% de los consumidores encuestados. (Preg. 15)

**Compras en la fábrica de camisa:** Los consumidores de camisas, no acostumbran a efectuar sus compras directamente en las fabricas. (Preg. 16)

**C. ANALISIS F.O.D.A. DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA A LAS MEDIANAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE CAMISAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

**1. ANALISIS FODA**

Con la finalidad de establecer cuales son los puntos débiles y fuertes con que el sector abordará el nivel de competitividad al cual se enfrenta, se presenta a continuación el análisis FODA en el que se muestran las fortalezas y debilidades de las empresas fabricantes de camisas, así como las oportunidades y amenazas del mercado.

**a. FORTALEZAS**

- 1) Facilidad de transportar los materiales comprados, ya que hacen uso de su vehículo propio.
- 2) Poseen la capacidad para satisfacer los diversos gustos y preferencias del consumidor.
- 3) Poseen eficiente control interno para revisar la materia prima adquirida.
- 4) Obtienen facilidades de pago por parte de los proveedores en la adquisición de materia prima.

- 5) No existe la necesidad de incurrir en costos para realizar un continúa redistribución en planta.
- 6) La bodega de materiales reúne las condiciones necesarias para que éstos se mantengan en buen estado.
- 7) Las ventas son efectuadas, en la mayoría de veces basándose en las solicitudes de los clientes.
- 8) El canal de distribución empleado es: productor-detallista-consumidor.
- 9) El producto vendido llega en buen estado y a tiempo al comprador.
- 10) Existe la disponibilidad de materia prima nacional, por lo que no es necesario mantener elevados niveles de inventario.
- 11) Se cuenta con una persona encargada de realizar las compras para toda la empresa.
- 12) Revisión continúa en los procesos de producción para reducir costos.
- 13) Se dispone de abundante mano de obra adecuada.
- 14) Remuneran al personal por el tiempo que laboran.

- 15) Hay disponibilidad de crédito comercial.
- 16) Experiencia en el mercado, ya que cuentan con un rango promedio de 15 a 20 años de permanencia.
- 17) Ausencia de nuevos competidores en el mercado.
- 18) El mercado no les exige aplicar todas las técnicas de administración.
- 19) Obtienen precios preferenciales en la compra de los materiales por parte de los proveedores.
- 20) No existe la necesidad de acudir a experiencias de otras empresas para hacer mejoras dentro de la empresa.
- 21) Costos de distribución bajos por tener un mercado ubicado en una zona específica (50% zona central).
- 22) Planifican la realización de sus ventas.
- 23) La industria o sector no exige llevar a cabo programas de adiestramiento y perfeccionamiento para el personal.
- 24) No requieren de un departamento de diseño ya que el mercado no exige mayor creatividad en los productos.



- 25) Cuentan con personal responsable del almacenamiento y manejo de los materiales para la producción.
- 26) Tienen una estrategia adecuada al mercado seleccionado.
- 27) Conocen los gustos y preferencias de los consumidores de camisas.
- 28) Disponibilidad de transporte para hacer llegar los pedidos al cliente.
- 29) Poseen parámetros para fijar los precios de las camisas.
- 30) Utilizan mecanismos para deshacerse de los productos de lento movimiento.
- 31) Emplean técnicas para obtener mejores opciones de compra de materiales.
- 32) Facilidad tecnológica para hacer pedidos de materiales.
- 33) Hacen uso de las técnicas adecuadas de selección de personal para la empresa.
- 34) Disposición de mano de obra que no requiere de mayores incentivos para la producción.

- 35) Relaciones armoniosas entre jefe - empleado.
- 36) Disponen de los servicios básicos.
- 37) Disponen de vías de acceso a las empresas.
- 38) Los distribuidores de camisas poseen experiencia del mercado de venta de camisas.
- 39) Promueven la venta de las camisas a través de los almacenes.
- 40) Precios adecuados para ser adquiridos por el consumidor.
- 41) No tienen que establecer salas de venta, debido a que promueven y venden su producto a través de los distribuidores de camisas.

**b. OPORTUNIDADES**

- 1) Posibilidad de promocionar el producto a través de Internet.
- 2) Existe la expectativa que con los tratados de libre comercio se obtenga materia prima ofrecida por los proveedores locales a un menor precio y con una mayor calidad.

- 3) Apertura de nuevos mercados, con la implementación de los tratados de libre comercio con otros países.
- 4) Tener la oportunidad de aplicar todas las técnicas de administración para mejorar la eficiencia de las empresas.

**c. DEBILIDADES**

- 1) En la mayoría de las empresas no aplican a la maquinaria y equipo mantenimiento preventivo.
- 2) Limitado control de calidad en áreas de producción.
- 3) Escasa publicidad para promover sus productos.
- 4) El empaque del producto no goza de una buena presentación.
- 5) Existencia de productos defectuosos, lo que ocasiona reclamos por parte de los clientes.
- 6) No realizan planes estratégicos de comercialización.
- 7) Cuentan con maquinaria de aproximadamente 15 años de operación.
- 8) Ausencia de maquinaria y equipo moderno.
- 9) Frecuentes fallos en la maquinaria y equipo.

- 10) Un alto porcentaje de las empresas no realizan presupuestos de venta.
- 11) Un alto porcentaje de las empresas no se sienten favorecidas por la política económica del gobierno.

**d. AMENAZAS**

- 1) Riesgo en la recuperación de los créditos ofrecidos a los clientes.
- 2) Perspectivas en el aumento de las exigencias de calidad por parte del consumidor final.
- 3) Competencia de grandes empresas nacionales en el mercado local.
- 4) Ingreso de ropa extranjera al país con precios bajos.
- 5) Ingreso de prendas de vestir usadas.
- 6) La capacidad de compra por parte de la población es cada vez más reducida.
- 7) Vulnerabilidad ante los desastres naturales del país.

## **D. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE CAMISAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Para determinar las ventajas competitivas de la mediana empresa se evaluaron sus actividades primarias y actividades de apoyo, así como cada una de las categorías que se encuentran dentro de estas, logrando establecer las fortalezas y oportunidades que posee la industria, las que posteriormente convierten en ventajas competitivas

### **2. VENTAJAS COMPETITIVAS**

Las ventajas competitivas que poseen las medianas empresas de la confección de camisas, del municipio de San Salvador, descansan en todas aquellas actividades de valor que hacen posible que la empresa diferencie su producto de la competencia, ya sea logrando un costo acumulado menor o proporcionando algo único que es valioso para los compradores.

A continuación, se presentan las ventajas competitivas que se han logrado determinar en sus *actividades primarias* y *actividades de apoyo*.

### **3. ACTIVIDADES PRIMARIAS**

#### **a. Logística Interna**

- 1) Aseguran la calidad del producto y reducen las averías mediante el empleo de un eficiente control interno en la revisión de la materia prima.
- 2) Poseen una estructura organizativa flexible lo que le permite adaptarse a los cambios de la demanda
- 3) Determinar la cantidad de materiales a utilizar basándose en ordenes específicas de producción, requiere menos capital de trabajo para mantener inventarios de materiales, proporcionados por proveedores locales.
- 4) Tener un empleado encargado de la bodega de materiales, permite un mejor control de inventarios, ya que se tiene una persona responsable de la custodia y distribución de los materiales.

**b. Operaciones**

- 1) Por ser medianas empresas no ocupan gran cantidad de maquinaria, sus volúmenes de producción son bajos y mantienen operaciones constantes, por lo que no realizan una redistribución continua de la planta, evitándose gastos y pérdidas de tiempo en el proceso.

**c. Logística Externa**

- 1) Tener una persona encargada del almacenamiento y despacho de productos terminados, asegura que las camisas cumplan con las especificaciones solicitadas, evita devoluciones que al fabricante se le convierte en gasto, ya que esta persona es la responsable del control del producto terminado, de la custodia y es responsable de cumplir con el cliente efectuando los despachos oportunamente.
- 2) Contar con una bodega que reúna las condiciones necesarias para mantener en buen estado las camisas, evita las pérdidas por el deterioro.

**d. Mercadotecnia y Ventas**

- 1) Efectuar la producción basándose en los pedidos de los clientes, reduce los niveles de inventario de productos terminados, disminuye los costos de comercialización y administración al no mantener una numerosa fuerza de ventas.
- 2) Las exhibiciones de las camisas en vitrinas es un medio de dar a conocer los atributos de presentación, moda, diseño y precio, logrando incentivar al consumidor a comprar.
- 3) Los distribuidores contribuyen a proporcionar información de los gustos y preferencias del consumidor, evitando costos de investigación de mercado.
- 4) Que el mercado este concentrado mayormente en la zona central del país, permite reducir los costos de distribución de las camisas.
- 5) La aplicación de costos bajos permite elaborar una buena mezcla de mercadotecnia, lo cual facilita competir con precios accesibles.



- 6) Poseen un mecanismo para deshacerse de los productos de lento movimiento (huesos), lo que evita mantener existencia de productos terminados por largo tiempo.
- 7) Se tiene experiencia del mercado, ya que cuentan con un promedio de 15 a 20 años de estar operando.
- 8) Contar con una variedad de estilos en las camisas, permite satisfacer los gustos y preferencias del cliente.

**e. Servicio.**

- 1) La sustitución de artículos defectuosos genera confianza en los clientes que adquieren el producto.
- 2) Se asegura que la mercadería enviada al distribuidor llegue a tiempo y en buen estado con lo que se evita reclamos y devoluciones.

**4. ACITVIDADES DE APOYO**

**a. Abastecimiento**

- 1) Existe disponibilidad de obtener la materia prima de proveedores nacionales, logrando costos de producción más bajos y oportunidad de aprovisionamiento.

- 2) Aplican técnicas para obtener las mejores opciones de compra de materiales, lo que permite utilizar en la producción materiales de calidad.

**b. Desarrollo y Tecnología**

- 1) La antigüedad de operación ha permitido desarrollar cierto conocimiento del mercado, lo cual da la oportunidad de crear experiencias propias para efectuar mejoras dentro de la empresa.

**c. Administración de Recursos Humanos.**

- 1) Remunerar al personal por tiempo laborado, no permite tener carga de personal cuando la producción baja.

**d. Infraestructura.**

- 1) La obtención de créditos por parte de los proveedores contribuye a que las empresas no se encuentren con falta de liquidez.

### **E. CONCLUSIONES**

1. La maquinaria y equipo con la que cuentan las empresas fabricantes de camisas, tienen un promedio de 15 a 20 años de operación, éstas a su vez incurren en reparaciones para la maquinaria en el lapso de un mes.
2. En la mediana empresa de la confección de camisas no se toman en cuenta programas de mantenimiento de maquinaria y equipo para evitar atrasos por maquinaria en reparación.
3. Las empresas no cuentan con un mecanismo que responda a mantener la lealtad hacia sus productos entre sus consumidores, a través de la identificación de la marca e investigación de los gustos y preferencias.
4. Para promocionar el producto las empresas no hacen a uso de los diferentes medios publicitarios para promover los productos, para que éstos sean reconocidos por los consumidores y así generar una mayor demanda.
5. El Control de calidad que realizan las empresas es muy limitado, ya que no se efectúa en todas las

actividades principales del proceso de fabricación de las camisas.

6. Inexistencia de planes estratégicos de comercialización dentro de la administración de éstas empresas de la confección
7. Existencia una fuerte competencia local de grandes empresas fabricantes de camisas del país que han logrado mantener una gran participación del mercado de las camisas.

#### **F. RECOMENDACIONES**

1. Renovar en la medida de lo posible la maquinaria más antigua, y así disminuir costos en reparación y repuestos.
2. Implementar programas de mantenimiento de maquinaria y equipo para que la empresa no se vea afectada en el proceso de producción.
3. Desarrollar lealtad en el cliente para con el producto a través de la identificación de la marca, e investigación de los gustos y preferencias.

4. El aprovechamiento de los medios publicitarios más efectivos logrará que los productos sean reconocidos generando así una mayor demanda.
5. Implementar un control de calidad más eficiente en cada actividad del proceso de fabricación, para que el consumidor no se lleve una mala impresión originando desconfianza en la marca.
6. Desarrollar en la medida de lo posible planes estratégicos de comercialización.

### CAPITULO III

#### PROPUESTA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS. (CASO LUSTRATIVO)

##### A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DEL CASO ILUSTRATIVO

###### 1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DEL CASO ILUSTRATIVO

###### a. ORIGEN

La empresa surgió en el año de 1985, desde sus inicios se desarrolló como una empresa pequeña, con 3 maquinas ranas, seis maquinas planas y cinco empleados, en un local alquilado.

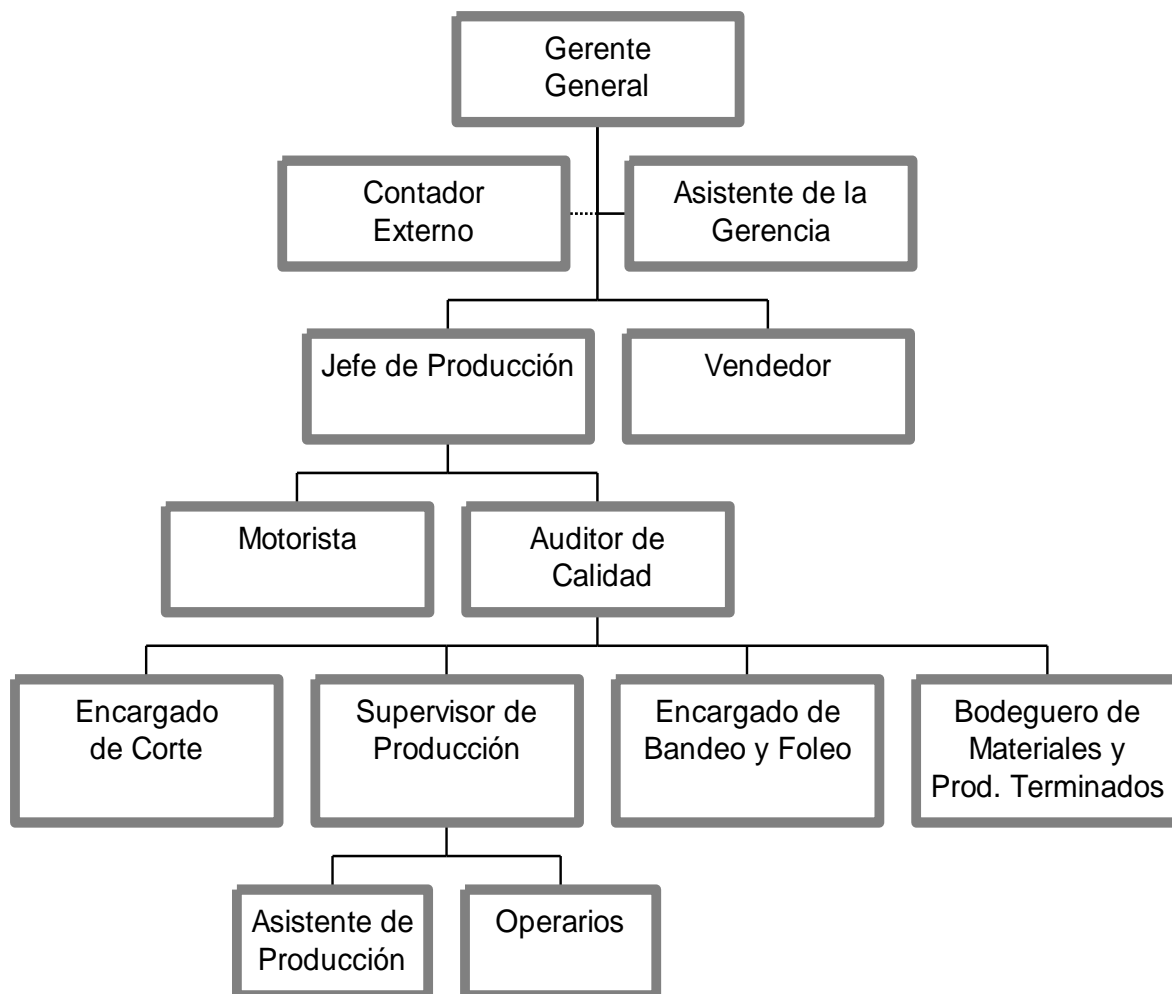
El personal que conformaba la empresa era el propietario, un encargado de la producción y tres operarios.

Con el transcurso del tiempo la empresa fue creciendo a tal grado que actualmente posee un activo aproximadamente de ¢2,000,000.00.

Además la empresa cuenta con edificio propio valorado en ¢1,500,000.00, ubicado en el municipio de San Salvador.

**b. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

En la actualidad la empresa cuenta con la siguiente estructura organizativa:



En la estructura organizativa se puede notar que la empresa está organizada por los siguientes niveles:

- 1) **Nivel Directivo:** Conformado por el gerente general, quien es la persona responsable de todas las actividades funcionales como lo es ventas y producción, es el responsable de representar legalmente a la empresa, establecer planes estratégicos, velar por el cumplimiento de estos, controlar los recursos financieros y técnicos de la empresa. De él dependen el contador externo, el asistente a la gerencia, el jefe de producción y el vendedor.
- 2) **Nivel Corporativo o de Apoyo:** Conformado por un asistente a la gerencia, responsable del control de documentos, recepción de solicitudes y brindar apoyo a la gerencia general. En este nivel también se encuentra un contador externo, el cual es responsable de realizar los registros contables y generar los estados financieros de la empresa.
- 3) **Nivel Operativo:** Conformado por el jefe de producción, encargado de elaborar ordenes de compra, controlar



inventarios, determinar las características y normas específicas de las camisas, es el responsable de todas las actividades desarrolladas en la planta, supervisa y maneja de forma directa al motorista y al auditor de calidad.

El personal se encuentra distribuido de la siguiente forma: 3 empleados en el área administrativa y 32 en la planta de producción.

#### **c. MAQUINARIA**

La empresa cuenta con un total de 44 máquinas produciendo en planta, detalladas a continuación:

|                |    |             |   |
|----------------|----|-------------|---|
| Maquinas Rana  | 4  | Pechera     | 1 |
| Maquinas Plana | 28 | Collaretera | 1 |
| Multiagujas    | 2  | Fusionadora | 1 |
| Botoneras      | 3  | Cortadoras  | 4 |

#### **d. ACTIVIDAD ECONÓMICA**

La actividad económica a la que se dedica específicamente la empresa del caso ilustrativo es, la fabricación de camisas de tejido plano para caballeros y niños, en los siguientes estilos:

- Camisas de vestir formal
- Camisa casual
- Camisa escolar
- Guayabera

#### **e. ESTRATEGIA DE MERCADO**

Toda empresa para alcanzar sus metas debe adoptar una estrategia de mercado que le permita enfrentar a la competencia, para tal fin la empresa del caso ilustrativo ha elegido de manera implícita la estrategia de liderazgo en costos. Para eso tiene que lograr un costo acumulado menor que sus competidores; por medio de la adquisición de materia prima nacional, costos bajos de mano de obra, maquinaria, publicidad, etc., con lo que está en posibilidades de fijar precios competitivos y con esto ganar una mejor participación en el mercado.

#### **f. MERCADO**

Su producción y comercialización esta orientada al mercado local, en el cual se pueden distinguir a dos mercados específicos:

- 1) Mercado de consumo, y

## 2) Clientes organizacionales

El producto es distribuido directamente a los almacenes de todo el país a través de vendedores independientes, para que sea vendido a los clientes individuales.

Últimamente, la empresa ha participado en varias licitaciones públicas y privadas, ganando con esto participación en el mercado de clientes organizacionales.

### **B. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA EN LA MEDIANA EMPRESA (CASO ILUSTRATIVO).**

Los datos recabados de la investigación de campo realizada en la empresa del caso ilustrativo, se presentan a continuación, comenzando con ciertos aspectos generales de la empresa, y luego cada una de las *actividades primarias* y *actividades de apoyo* que la empresa realiza.

**Activos de las empresas:** Los activos totales que tiene la empresa oscilan entre ¢1.500.000.00 y ¢2,000,000.00. (Preg. 5)

**Tipo de camisas que fabrican:** El tipo de camisas que produce son de vestir formal, casual, guayaberas y uniformes. (Preg.6)

## 1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

### a. Logística interna

**Determinación de la cantidad de materiales:** La determinación de la cantidad de materiales que se utilizarán en la producción, la efectúa basándose en las ordenes específicas de producción. (Preg.7)

**Transporte de Materiales:** Para trasladar los materiales comprados hacia la empresa, el propietario hace uso de vehículo propio y de la entrega a domicilio que le ofrece el proveedor. (Preg.8)

**Materiales de acuerdo a lo solicitado:** Para estar seguro que los materiales que compran cumplan con las especificaciones solicitadas, en la empresa revisan contra factura, los cuentan y comprueban físicamente las especificaciones. (Preg.9)

**Almacén de materiales:** La empresa tiene una bodega para almacenar los materiales y ésta a su vez reúne

las condiciones necesarias para que éstos se mantengan en buen estado. (Preg.10)

**Encargado de Bodega para materiales:** La empresa , cuenta con una persona responsable de la bodega de materia prima e insumos. (Preg.11)

**b. Operaciones**

**Tipo de mantenimiento que se brinda a la maquinaria:** La empresa aplica a la maquinaria un mantenimiento correctivo. (Preg.12)

**Tiempo establecido para el mantenimiento de la maquinaria:** No existe tiempo establecido para proporcionarle mantenimiento a la maquinaria. (Preg.13)

**Control de Calidad:** El control de calidad se aplica en las áreas de los materiales y métodos de trabajo. (Preg.14)

**Redistribución de la planta:** La redistribución de la planta es un factor que la empresa no considera necesario realizarlo continuamente. (Preg.15)

**c. Logística Externa**

**Bodega de productos terminados:** La empresa, cuenta con una bodega de productos terminados, separada de la bodega de materiales. (Preg.16)

**Condiciones de la bodega de productos terminados:** El área que ocupan para guardar los productos terminados es de 150 mts<sup>2</sup>. La bodega reúne las condiciones necesarias para que éstos permanezcan en buen estado. (Preg.17 y 18)

**Encargado de la bodega de productos terminados:** La empresa cuenta con una persona encargada del despacho de pedidos y de asegurarse que éstos vayan de acuerdo a lo especificado por el cliente. (Preg.19)

**Medio de transporte de la mercadería vendida:** Para enviar los pedidos de camisas a los clientes, lo hace por encomiendas y también tiene la opción de utilizar su propio vehículo. (Preg.20)

**Condiciones de financiamiento ofrecidas a sus clientes:** Las condiciones de financiamiento que

ofrece a sus clientes son el crédito, el contado y descuentos por pronto pago. (Preg.21)

**d. Mercadotecnia y Ventas**

**Proceso de venta:** Para efectuar las ventas de las camisas, se basa en su fuerza de ventas y en las solicitudes que le hacen los clientes. (Preg.22)

**Medios para promover los productos:** La empresa, no efectúa publicidad para sus camisas. (Preg.23)

**Planificación de sus ventas:** La empresa, planifica la realización de sus ventas. (Preg.24)

**Precios de las camisas:** Los precios de las camisas oscilan entre ¢101 y ¢200.00 (Preg.25)

**Canales de Distribución:** El canal de distribución utilizado por la empresa, es el productor-detallista-consumidor. (Preg.26)

**Investigación de mercados:** La empresa investiga lo que el cliente prefiere en sus camisas. (Preg.27)

**Uso de Internet:** La empresa estaría en condiciones de utilizar el internet para promocionar sus camisas. (Preg.28)

**Diseño de estilos:** Para diseñar sus estilos, la empresa utiliza patrones y las especificaciones de los clientes. (Preg.29)

**Fijación de precios de las camisas:** Para fijar los precios de sus camisas se basa en los costos de la producción. (Preg.30)

**Productos de lento movimiento:** Para deshacerse de las camisas de lento movimiento, las vende a bajos precios y las promociona. (Preg.31 y 45)

**¿Porqué el cliente compra las camisas?** Los clientes compran sus camisas por su calidad, precio, y durabilidad. (Preg.32)

**Zona donde mayormente se venden las camisas:** Las camisas que fabrican son vendidas mayormente en la zona central. (Preg.33)

**Promoción del producto por parte del distribuidor:** Las actividades que realiza la empresa para que el distribuidor le promueva su producto son, el pago de viñetas y los descuentos especiales. (Preg.34)



**Lealtad de los consumidores:** La empresa, no tiene un mecanismo que le ayude a mantener la fidelidad de sus clientes. (Preg.35)

**Presupuestos de ventas:** La empresa ABC, realiza presupuestos de ventas. (Preg.36)

**Planes estratégicos de comercialización:** La realización de los planes estratégicos, es un aspecto que ha sido considerado en ésta empresa. (Preg.37)

**Política Económica:** La política económica empleada por el Gobierno actual ha afectado negativamente las ventas de las camisas para la empresa en estudio. (Preg.38)

**Desastres naturales:** La demanda de camisas de la empresa ABC, se vio afectada a consecuencia de los desastres naturales acaecidos en el país (Terremotos 2001). (Preg.39)

**Competencia:** La empresa ABC considera que la mayor competencia es Industrias Lancer e Industrias Topaz. (Preg.40)

**Nueva competencia:** La empresa ABC no tiene conocimiento de la incursión de nuevos competidores en el mercado de las camisas. (Preg.41)

**e. Servicio**

**Sustitución de productos defectuosos:** La empresa , le sustituye al cliente las camisas que presentan averías o desperfectos de fabricación. (Preg.42)

**Reclamos por parte del cliente:** La empresa, recibe reclamos por parte del cliente en cuanto a averías o defectos en las camisas. (Preg.43)

**Envío de la mercadería vendida:** La empresa , se asegura que la mercadería enviada al distribuidor o comprador, llegue a su destino en buen estado y a tiempo. (Preg.44)

**2. ACTIVIDADES DE APOYO**

**a. Abastecimiento**

**Compra de materiales:** Para informarse de las mejores opciones de compra, hace uso de las cotizaciones, negocia con los proveedores y compara la calidad de los productos. (Preg.46)

**Precios preferenciales:** La empresa , consigue que los proveedores le concedan precios preferenciales. (Preg.47)

**Condiciones de pago que ofrecen los proveedores:** Los proveedores le ofrecen las siguientes condiciones de pago: Contado; crédito y adelanto. Siendo el crédito y el contado las alternativas que la empresa utiliza para adquirir la materia prima. (Preg. 48)

**Costos de transporte de los materiales comprados:** La empresa ABC, es la responsable de cubrir los costos por transportar los materiales comprados. (Preg.49)

**Encargado de compras:** La empresa cuenta con un empleado encargado de efectuar las compras de los insumos y de la materia prima. (Preg.50)

**Forma de solicitar los pedidos:** Para solicitar los pedidos de materiales, lo hace por medio de teléfono y fax. (Preg.51)

**Origen de la tela:** La tela con la que se fabrican las camisas, es de origen nacional. (Preg.52)

**b. Desarrollo de Tecnología**

**Desarrollo de conocimiento:** Para desarrollar el conocimiento en la empresa, se basan en las experiencias de otras personas y en los libros relacionados con la industria, por medio de lo cual logran mejorar cualquier aspecto dentro de la empresa. (Preg.53)

**Maquinaria y equipo:** La maquinaria y equipo utilizado en la producción de camisas, es semiautomática. (Preg.54)

**Fallas de la maquinaria:** La maquinaria utilizada en la producción les presenta fallas cada semana. (Preg.55)

**Capacidad productiva y Revisión de procesos para reducir costos:** La empresa se encuentran en un rango de producción diaria de camisas de 100 a 500 unidades. Cabe mencionar también que, dentro de esta empresa revisan sus procesos de producción para reducir costos. (Preg.56 y 57)

**Edad promedio de la maquinaria:** La maquinaria que emplean para la producción, tiene una edad promedio de 12 años. (Preg.58)

**c. Administración de Recursos Humanos**

**Reclutamiento del nuevo personal:** Para reclutar nuevo personal, la empresa, lo hace por recomendaciones de personas conocidas y publicaciones en el periódico. (Preg.59)

**Requisitos para seleccionar un empleado:** Los requisitos más importantes al momento de seleccionar un candidato son la experiencia, escolaridad, recomendaciones, buena presentación y pruebas de eficiencia en la operación de máquinas. (Preg.60)

**Salarios:** La modalidad de pago para sus empleados es a destajo o precio alzado. (Preg.61)

**Periodo de pago:** A las personas que laboran en esta empresa se les paga su salario, cada quince días. (Preg.62)

**Adiestramiento para el personal:** La empresa no lleva a cabo actividades de adiestramiento y perfeccionamiento para el personal. (Preg.63)

**Las prestaciones laborales:** Los empleados en esta empresa tienen acceso a las prestaciones de ley como lo son ISSS, AFP, vacaciones y aguinaldo. (Preg.64)

**Suspensión de Personal:** Las causas más comunes de la suspensión de personal en la empresa, son por superación personal, problemas personales y mejoras salariales. (Preg.65)

**Rotación de Personal:** La empresa se obliga a aumentar o disminuir su personal, según el volumen de producción de camisas que tenga. (Preg.66)

**Clima Laboral:** En ésta empresa las relaciones entre empleador y trabajador son armónicas. (Preg.67)

#### d. Infraestructura de la Empresa

**Tipo de Financiamiento:** La empresa se inclina por obtener el crédito que le brindan sus proveedores. (Preg.68)

**Servicios básicos:** La empresa cuenta con los servicios básicos de agua, energía eléctrica, teléfono, fax y correo electrónico. (Preg.69)

**Vías de acceso a la empresa:** Las vías de acceso para llegar a la empresa son consideradas buenas. (Preg.70)

### **C. ANALISIS F.O.D.A. DE LA MEDIANA EMPRESA DEL CASO ILUSTRATIVO.**

#### **1. ANÁLISIS FODA**

Con la finalidad de establecer cuales son los puntos débiles y fuertes con que la empresa del caso ilustrativo abordará el nivel de competitividad al cual se enfrenta, día a día, se presenta a continuación el análisis FODA en el que se muestran las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del mercado.

##### **a. FORTALEZAS**

1) Facilidad de transportar los materiales comprados, ya que cuenta con vehículo propio.

- 2) Control para revisar la materia prima adquirida.
- 3) Facilidades de pago por parte de proveedores en la adquisición de la materia prima.
- 4) No realizan una continua redistribución en la planta.
- 5) La bodega de materiales reúne las condiciones necesarias para que se mantengan en buen estado.
- 6) Disponibilidad de materia prima nacional.
- 7) Tiene una persona encargada de realizar las compras para toda la empresa.
- 8) Revisión continua en los procesos de producción para reducir costos.
- 9) Disponibilidad de mano de obra adecuada.
- 10) Remuneración al personal por actividad realizada (A destajo)
- 11) Experiencia en el mercado, ya que cuentan con 17 años de permanencia
- 12) Ausencia de nuevos competidores en el mercado.
- 13) El mercado no les exige aplicar todas las técnicas de administración



- 14) Obtiene precios preferenciales en la compra de los materiales por parte de los proveedores.
- 15) Posee una persona responsable de despachar los pedidos y de asegurarse que estos vayan de acuerdo a lo especificado.
- 16) Para la realización de las ventas se basa en la fuerza de ventas y en las solicitudes de los clientes.
- 17) Atienden a un mercado seleccionado.
- 18) Para diseñar sus estilos de las camisas hace uso de patrones.
- 19) Acuden a libros relacionados con la industria y experiencias de otras empresa para hacer mejoras dentro de la fábrica.
- 20) Planifican la realización de sus ventas
- 21) Posee una cobertura de ventas en todo el país.
- 22) Se informan del porque el cliente le compra sus camisas.
- 23) Ofrecen precios accesibles al consumidor.

- 24) Disponibilidad de transporte para hacer llegar los pedidos al cliente.
- 25) Tienen un medio para deshacerse de los productos de lento movimiento (Huesos).
- 26) Emplea técnicas para obtener mejores opciones de compra de materiales.
- 27) Facilidad tecnológica para hacer pedidos de materiales.
- 28) Hacen uso de las técnicas adecuadas de selección de personal para la empresa.
- 29) Relaciones armoniosas entre jefes-empleados.
- 30) Poseen buenas vías de acceso a la empresa.
- 31) Poseen una amplia variedad de camisas para satisfacer a distintos clientes en sus diferentes gustos y preferencias.
- 32) Poseen planes estratégicos de comercialización.
- 33) No tienen necesidad de realizar actividades de adiestramiento y capacitación para el personal.

**b. OPORTUNIDADES**

- 1) Posibilidad de promocionar el producto a través de Internet.
- 2) Tienen la oportunidad de aplicar todas las técnicas de administración para mejorar la eficiencia de la empresa.
- 3) Aprovechar los medios publicitarios adecuados para promover la venta de sus camisas.
- 4) Mayor flujo de productos y adquisición de materiales de mayor calidad con los tratados de libre comercio
- 5) Apertura de nuevos mercados, con la implementación de los tratados de libre comercio con otros países.
- 6) Captar parte del mercado de la competencia

**c. DEBILIDADES**

- 1) No aplican a la maquinaria y equipo mantenimiento preventivo.
- 2) Escaso control de calidad en todas las actividades de la producción.
- 3) Remanente de productos de lento movimiento (Huesos).
- 4) Frecuentes reclamos por parte del cliente.

- 5) Frecuentes fallas en la maquinaria.
- 6) No realizan actividades de adiestramiento o perfeccionamiento de personal.
- 7) No se sienten favorecidos por la política económica del gobierno.

**d. AMENAZAS**

- 1) Riesgo en la recuperación de los créditos ofrecidos a los clientes.
- 2) Perspectivas en el aumento de las exigencias de calidad por parte del consumidor final.
- 3) Competencia de grandes empresas nacionales (Industrias Lancer e Industrias Topaz) en el mercado local.
- 4) Ingreso de ropa extranjera al país con bajos precios.
- 5) Ingreso de prendas de vestir usadas.
- 6) La capacidad de compra por parte de la población es cada vez más reducida.
- 7) Vulnerabilidad ante los desastres naturales del país.

## **D. DETERMINACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA MEDIANA EMPRESA CASO ILUSTRATIVO.**

### **1. OBJETIVOS**

- a. Que la empresa del caso ilustrativo conozca las ventajas competitivas que le permiten facilitar su participación en el mercado.
- b. Señalarle a la empresa del caso ilustrativo cuales son las ventajas competitivas de la mediana empresa productora de camisas, de las cuales no está aplicando dicha empresa.

### **2. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA CASO ILUSTRATIVO.**

Las ventajas competitivas que posee la empresa del caso ilustrativo, radica en las múltiples actividades discretas que le agregan valor a las camisas, para lo cual a continuación se detallan las ventajas que se han logrado determinar.

### **3. ACTIVIDADES PRIMARIAS**

#### **a. LOGÍSTICA INTERNA**

- 1) Realizan un control interno para revisar los materiales comprados, con lo cual se estaría

asegurando la calidad de las camisas en cuanto a tela e insumos.

- 2) Cuenta con pocos empleados lo que facilita el manejo del recurso humano desarrollando mejores relaciones laborales, conservando un ambiente de trabajo armonioso.
- 3) Experiencia adquirida durante los 17 años de operación, tiempo en el cual se ha dado a conocer con sus marcas y ha adquirido conocimiento del mercado.
- 4) Mantener la variedad de estilos, con los que se satisface los gustos y preferencias del consumidor.
- 5) Se basa en ordenes especificas de producción para determinar la cantidad de materiales que van a utilizar en la producción.
- 6) Además de contar con su propio transporte, tiene la opción aprovechar la entrega a domicilio de materiales que le ofrecen los proveedores
- 7) Cuentan con personal responsable de la bodega de materiales logrando mantener un riguroso control de inventario.

**b. OPERACIONES.**

- 1) No efectúan continuamente una redistribución de la planta ya que cuentan con pocas maquinas, y sus volúmenes de producción son bajos, evitándose gastos por esta actividad.

**c. LOGÍSTICA EXTERNA.**

- 1) Cuentan con una persona encargada del almacenamiento y despacho de los productos terminados con el objeto de cumplir con las exigencias del cliente efectuando los despachos oportunamente y de acuerdo a lo solicitado.
- 2) Los productos terminados se encuentran separados de los materiales, en una bodega que reúna las condiciones, para mantener la camisas en buen estado, evitando el deterioro.

**d. MERCADOTECNIA Y VENTAS.**

- 1) Producen en base a los pedidos que hacen los clientes con lo que reducen los niveles de inventario de productos terminados

- 2) Existen barreras de entrada para evitar el ingreso de nuevos competidores al mercado local.
- 3) Para la realización de las ventas la empresa se apoya en la fuerza de ventas, en solicitudes que le hacen los clientes y en las mismas licitaciones ganadas, permitiéndole atender a dos mercados el de consumo y el de las empresas, participando en ambos mercados.
- 4) La presentación y exhibición de las camisas en el almacén es una opción económica de publicidad.
- 5) Mantiene buenas relaciones comerciales con el distribuidor de camisas, lo que le permite obtener información de los gustos y preferencias del consumidor.
- 6) Poseen un mecanismo para deshacerse de los huesos y así recuperar los costos de fabricación.

**e. SERVICIO**

- 1) Efectúan control de la mercadería enviada al distribuidor, con el objeto de que esta llegue a tiempo y en buen estado al cliente.



**4. ACTIVIDADES DE APOYO.****a. ABASTECIMIENTO.**

- 1) Se abastecen de materia prima de proveedores nacionales.
- 2) Aplican las técnicas más adecuadas para obtener las mejores opciones de compra en los materiales.

**b. DESARROLLO DE TECNOLOGIA.**

- 1) Mediante el conocimiento acumulado por los 17 años de operación, se implementan mejoras en las diferentes áreas de la empresa.

**c. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

- 1) La producción variada con que cuentan le permite remunerar al personal por la tarea ejecutada. evitándose el pago por tiempo ocioso.

**d. INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.**

- 1) Obtienen crédito preferencial por parte de los proveedores, con lo que aseguran la liquidez de la empresa.

## **5. VENTAJAS COMPETITIVAS POTENCIALES**

Las ventajas competitivas potenciales, surgen de las oportunidades que tiene la empresa en el mercado, en las cuales se logra obtener el máximo beneficio para convertirlas en ventajas competitivas, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- a. Aplicar técnicas de administrativas para mejorar la eficiencia de la empresa.
- b. Con la implementación de los Tratados de Libre Comercio, se tiene la oportunidad de penetrar a nuevos mercados.
- c. Promocionar la marca de las camisas a través de los diferentes medios de publicidad y a través de internet.
- d. Disponibilidad de servicios de asesoría y asistencia técnica por parte de instituciones privadas.
- e. Utilizar todas las técnicas de administración para mejorar la eficiencia de la empresa.

**E. ANALISIS COMPARATIVO DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y LA MEDIANA EMPRESA DEL CASO ILUSTRATIVO**

De acuerdo a la comparación efectuada entre las ventajas competitivas de la mediana empresa productora de camisas, con las ventajas competitivas de la empresa del caso ilustrativo, encontramos que las ventajas competitivas de la empresa tipo, son similares a las ventajas competitivas de la mediana empresa productora de camisas.

De lo que puede inferirse que su buena posición económica y financiera se debe a este motivo.

**F. CONCLUSIONES**

1. La empresa cuenta con ventajas competitivas en sus actividades primarias y actividades de apoyo.
2. Tiene oportunidad en el entorno externo que podrían convertir en ventajas.
3. Posee sus propias ventajas competitivas específicas que le permiten mantener un nivel de competitividad.

4. Puede reducir los riesgos de parar la producción si aplican un programa de mantenimiento preventivo en la maquinaria.
5. La implementación de Calidad Total mejoraría su capacidad competitiva.
6. Conocer los gustos y preferencias del cliente a través del distribuidor, le permite al fabricante obtener un medio económico de investigar el mercado.
7. Ampliarían la cobertura de mercado si publicitarán su producto a través de los medios correspondientes.

#### **G. RECOMENDACIONES**

1. Mantener sus ventajas competitivas actuales en sus actividades primarias y actividades de apoyo.
2. Aprovechar las oportunidades del entorno externo y convertirlas en ventajas competitivas.
3. Continuar aplicando sus propias ventajas competitivas, ya que éstas le permiten tener un mejor nivel de competitividad.

4. Implementar programas de mantenimiento en maquinaria y equipo, para que la empresa no se vea afectada en el proceso de producción
5. Implementar un sistema de Calidad Total en las áreas de materiales, métodos de trabajo, mano de obra, maquinaria y medio ambiente para lograr un producto que satisfaga las expectativas de los clientes.
6. Continuar investigando los gustos y preferencias del consumidor por medio de la información proporcionada por el distribuidor.
7. Aprovechar los medios publicitarios para lograr que los productos sean reconocidos y así incrementar la demanda.



- Graw Hill, segunda edición, México 2000.
- Kotler, Philip Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, octava edición.
- Kotler, Philip Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Sexta Edición, México, D.F., 1996.
- Everett E. Adam Administración de la Producción y las Operaciones, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., Cuarta Edición, México, D.F. 1991
- Juan Gerardo Garza Treviño Administración Contemporánea, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Segunda Edición, México, D.F. 2001.
- Gary Dresler Administración de Personal, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Octava Edición, México, D.F. 2001.

**TRABAJOS DE GRADUACION:**

- Álvarez, Ana Deysi La Planeación Estratégica Aplicada al Recurso Humano en las Instituciones Educativas Privadas Religiosas de Educación Básica y Media del Municipio de San Salvador.

Díaz B. José Benjamín                      Análisis de la Cadena de Valor de las Pequeñas Empresas del Subsector Industrial Productor de Calzado de Cuero.

Lino Mejia, Ana Ivania                      Plan Estratégico para que la Micro y Pequeña empresa Afronte los Desafíos de la Globalización Económica Sector Industrial Dedicado a la Confección de Vestuario.

**FOLLETOS:**

FUSADES                                      Construyendo las Ventajas Competitivas de El Salvador. Monitor Company. Noviembre 1997- enero 1998 FASE III.

Peña Molina, Jesús A.                      Diagnóstico Económico Financiero de la pequeña empresa: Sector Confección, 1993.

**REVISTAS:**

Actualidad Económica                      Actualidad Económica, Edición Internacional. No. 240-241 Año XV. Mayo- Junio 2001.

Banco Central de Reserva                      Revista Trimestral (Octubre, Noviembre, Diciembre) 2000. San Salvador, El Salvador, C.A.



# **ANEXOS**

ANEXO 1

| INSTITUCION   | CONCEPTO DE MEDIANA EMPRESA  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador (AMPES)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es aquella unidad productiva que ocupan de 20 a 49 trabajadores Interno</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Centro Nacional de Productividad (CENAP)</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es la que tiene un numero de personal ocupado entre 20 y 49 empleados y además un activo de ¢301,000.00 hasta ¢3,000,000.00</li> </ul>    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión Nacional para la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE)</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es aquella cuyo activo afecto a la actividad de la empresa es superior a los ¢300,000.00</li> </ul>                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mediana empresa es aquella que emplea de 20 a 49 trabajadores.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mediana empresa es aquella cuyos activos totales son mayor de ¢751,000.00 a ¢2,000,000.00 y con un personal ocupado de 20 a 99</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Banco Central de Reserva (BCR)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medianas empresas serán todas aquellas cuyos activos totales ascienden de los ¢700,000.00 a ¢2,000,000.00</li> </ul>                      |

ANEXO 2

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FABRICANTES DE CAMISAS DE VESTIR

**GENERALIDADES.**

**I.-INDICACIONES.**

**Complete la información de las siguientes preguntas clasificatorias.**

1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

2. Dirección: \_\_\_\_\_

3. Número de empleados: \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar operando?  
Mencione: \_\_\_\_\_

5. En cual de los siguientes rangos ubica el activo total de la empresa:

- a. Menos de ¢ 301,000.00
- b. De ¢ 301,001.00 a ¢ 501,000.00
- c. De ¢ 501,001.00 a ¢ 1,000,000.00
- d. De ¢ 1,001,000.00 a ¢ 2,000,000.00

6. ¿Qué tipo de camisa fabrican?

- a. Camisa de vestir formal
- b. Camisa de vestir casual
- c. Camisa Sport (Polo)
- d. Guayaberas
- e. Uniformes

**A.- ACTIVIDADES PRIMARIAS**

**A.1 LOGÍSTICA INTERNA.**

**II.-INDICACIONES.**

**Marque con una "X", según sea el caso la opción(es) correspondiente de las siguientes preguntas.**

7. ¿Cómo determina la cantidad de materiales que va a utilizar?

- a. En base a los costos del proceso
- b. En base a las ordenes específicas de producción

8. ¿En que medio transporta los materiales que compra?

- a. Vehículo Rentado  c. Vehículo Propio   
b. Taxi  d. Entrega a Domicilio   
e. Otros medios

Mencione: \_\_\_\_\_

9. ¿Qué hace para asegurarse que los materiales que compra cumplan con las especificaciones indicadas?

- a. Revisa contra factura   
b. Comprueba físicamente las especificaciones   
c. Lo cuenta   
d. Ninguno

10. ¿Dispone de *Bodega para almacenar los materiales*, y ésta reúne las condiciones necesarias para que éstos se mantengan en buenas condiciones?

SI  NO

11. ¿Tiene algún trabajador que se encargue sólo de la *Bodega de Materiales* a utilizar?

SI  NO

## **A.2 OPERACIONES.**

### ***I.-INDICACIONES.***

**Marque con una "X", según sea el caso la opción(es) correspondiente de las siguientes preguntas.**

12. ¿Qué tipo de mantenimiento le brindan a la maquinaria en su empresa?

- a. Preventivo  c. Ambos   
b. Correctivo  d. Ninguno

13. ¿Cada cuanto tiempo le da mantenimiento a la maquinaria y equipo de trabajo?
- |                    |                          |                              |                          |
|--------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| a. Quincenalmente  | <input type="checkbox"/> | d. Semestralmente            | <input type="checkbox"/> |
| b. Mensualmente    | <input type="checkbox"/> | e. Anualmente                | <input type="checkbox"/> |
| c. Trimestralmente | <input type="checkbox"/> | f. No hay tiempo establecido | <input type="checkbox"/> |
14. ¿Mantiene un Control de Calidad en las siguientes áreas de producción ?
- |                       |                          |                   |                          |
|-----------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| a. Materiales         | <input type="checkbox"/> | d. Maquinaria     | <input type="checkbox"/> |
| b. Métodos de Trabajo | <input type="checkbox"/> | e. Medio Ambiente | <input type="checkbox"/> |
| c. Mano de Obra       | <input type="checkbox"/> |                   |                          |
15. ¿Tiene necesidad de hacer una redistribución de la planta, continuamente?
- SI  NO

### **A.3 LOGÍSTICA EXTERNA.**

#### ***I.- INDICACIONES.***

***Marque con una "X", según sea el caso la opción(es) correspondiente de las siguientes preguntas.***

16. ¿Tiene Bodega de Productos Terminados separada de la bodega de materiales?
- SI  NO
17. ¿Qué área ocupa la Bodega de Productos Terminados?
- Metros: \_\_\_\_\_
18. ¿El área que ocupa para guardar los productos terminados que están listos para la venta, reúne las condiciones necesarias para que éstos se mantengan en buen estado?
- SI  NO

19. ¿Tiene a alguien encargado especialmente de despachar los pedidos y de asegurarse que éstos vayan de acuerdo a lo especificado por el cliente?

SI  NO

20. ¿Qué medio de transporte utiliza para hacer llegar sus pedidos al comprador?

- |                     |                          |                   |                          |
|---------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| a. Courier          | <input type="checkbox"/> | d. Por encomienda | <input type="checkbox"/> |
| b. Vehículo rentado | <input type="checkbox"/> | e. Otros          | <input type="checkbox"/> |
| c. Vehículo propio  | <input type="checkbox"/> |                   |                          |

21. ¿Qué condiciones de pago le ofrece a sus clientes?

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| a. Crédito                    | <input type="checkbox"/> |
| b. Contado                    | <input type="checkbox"/> |
| c. Anticipado                 | <input type="checkbox"/> |
| d. Descuentos por pronto pago | <input type="checkbox"/> |
| e. Descuentos por mayoreo     | <input type="checkbox"/> |

#### **A.4 MERCADOTECNIA Y VENTAS**

##### ***I.-INDICACIONES.***

***Marque con una "X", según sea el caso la opción(es) correspondiente de las siguientes preguntas.***

22. Para el proceso de venta de sus camisas se basa en:

- |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| a. La Fuerza de Ventas         | <input type="checkbox"/> |
| b. Solicitudes de los clientes | <input type="checkbox"/> |
| c. Ambos                       | <input type="checkbox"/> |

23. ¿Que medios utiliza para promover la venta de su producto?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a. Promociona el producto en los almacenes             | <input type="checkbox"/> |
| b. Participa en ferias                                 | <input type="checkbox"/> |
| c. Promociona ofertas en temporada                     | <input type="checkbox"/> |
| d. Medios Masivos de Publicidad<br>(Prensa, TV, Radio) | <input type="checkbox"/> |
| e. No efectua publicidad                               | <input type="checkbox"/> |

24. ¿Planifican la realización de sus Ventas?  
 SI  NO
25. ¿Dentro de que rango ubica los precios de sus camisas en los almacenes distribuidores?  
 a. Menos de ¢50  c. De ¢101 a ¢200.   
 b. De ¢50 a ¢100  d. Más de ¢200
26. ¿Cuál de los siguientes Canales de Distribución utiliza su empresa para vender sus productos?  
 a. Productor-Detallistas-Consumidor   
 b. Productor-Mayorista-Detallista-Consumidor
27. ¿Investiga su empresa que es lo que el cliente prefiere en su camisa?  
 SI  NO
28. ¿Estaría su empresa en condiciones de utilizar el Internet para promover sus productos con sus clientes?  
 SI  NO
29. ¿En que se basa para Diseñar sus estilos?  
 a. Patrones   
 b. Especificaciones del cliente   
 c. En el Departamento de Diseño   
 d. Patrones Y Especificaciones del cliente
30. ¿En que se basa para Fijar los precios a sus camisas?  
 a. En base a los costos de la produccion   
 b. En base al precio de la competencia   
 c. En base a la capacidad de pago del cliente
31. ¿Quedan existencias de productos terminados que no se pueden vender (Huesos)?  
 SI  NO

32. ¿Según su criterio porque considera que el cliente compra su producto?

- a. Por su calidad
- b. Por su precio
- c. Por tradición
- d. Por su presentación
- e. Por su diseño
- f. Por su durabilidad
- g. Todas las anteriores

33. ¿Cuál es la zona en donde mayormente se venden sus camisas?

- a. Zona Norte
- b. Zona Occidental
- c. Zona Oriental
- d. Zona Central
- e. Todas las anteriores

34. ¿Qué actividades realiza para que el distribuidor le promueva su producto?

- a. Pago de viñetas por venta
- b. Cupones de descuento
- c. Descuentos especiales
- d. Comisiones
- e. Vendaje
- f. Todas las anteriores

35. ¿Posee algún mecanismo para mantener la lealtad de su consumidor final?

SI  NO

36. ¿Realiza presupuestos de ventas, al año o en un período determinado?

SI  NO

37. ¿Realiza planes estratégicos de comercialización?

SI  NO



38. ¿Considera que con la política económica del Gobierno de El Salvador han mejorado sus ventas?

SI  NO

39. ¿En que medida se vio afectada demanda de las camisas como consecuencia de los desastres naturales acaecidos en el país?

a. Mucho  c. En Nada   
b. Poco

**II.-INDICACIONES.**

**Complete la información de las siguientes preguntas**

40. ¿Qué empresa(s) considera Ud. que es su mayor competencia?

Comente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

41. ¿Tiene conocimiento de alguna empresa que quieran incursionar en el mercado?

Comente \_\_\_\_\_

**A.5 SERVICIO.**

**I.-INDICACIONES.**

**Marque con una "X" según sea el caso, la opción(es) correspondiente de las siguientes preguntas.**

42. ¿Le sustituye a sus clientes los productos defectuosos?

SI  NO

43. ¿Recibe frecuentemente reclamos por parte del cliente, con respecto a las camisas?

SI  NO

44. ¿Se asegura que la mercadería enviada al distribuidor o cliente, llega a su destino a tiempo y en buen estado?

SI  NO

45. ¿Que hace con la mercadería de lento movimiento que le queda en existencia (huesos)?

- a. La vende a bajo precio  c.Hace Ensaladas   
b. La promociona  d. La regala

**B.- ACTIVIDADES DE APOYO**

**B.1 ABASTECIMIENTO.**

***I.-INDICACIONES.***

**Marque con una "X" según sea el caso, la opción(es) correspondiente de las siguientes preguntas.**

46. ¿Qué actividades realiza para informarse de las mejores opciones de compra de materiales?

- a. Cotizaciones   
b. Negociación con proveedores   
c. Comparaciones de calidad   
d. Ninguna de las anteriores   
e. Recomendaciones de otras empresas

47. ¿Generalmente, Ud. consigue que los proveedores le concedan precios preferenciales?

SI  NO

48. ¿En que forma le paga a los proveedores?

- a. Contado  b. Crédito  c. Adelantado

49. ¿Quién paga los costos de transporte de los materiales comprados?

- a. Proveedor   
b. Comprador

50. ¿Tiene alguna persona o unidad en su empresa que se encargue de la compra de suministros en general?

SI  NO

51. ¿Cómo hace para solicitar sus pedidos de materiales?
- |                           |                          |                    |                          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| a. Por teléfono           | <input type="checkbox"/> | d. Con un empleado | <input type="checkbox"/> |
| b. Por correo electrónico | <input type="checkbox"/> | e. Por Fax         | <input type="checkbox"/> |
| c. Personalmente          | <input type="checkbox"/> | f. Por Internet    | <input type="checkbox"/> |
52. El origen de la tela para camisas en su mayoría es:
- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| a. Nacional   | <input type="checkbox"/> |
| b. Extranjera | <input type="checkbox"/> |

## **B.2 DESARROLLO DE TECNOLOGÍA.**

### ***I.-INDICACIONES.***

***Marque con una "X", según sea el caso la opción(es) correspondiente a las siguientes preguntas.***

53. ¿De donde adquiere los conocimientos para mejorar cualquier aspecto dentro de la empresa?
- |                      |                          |                    |                          |
|----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| a. De otras empresas | <input type="checkbox"/> | d. Asesorías       | <input type="checkbox"/> |
| b. Libros            | <input type="checkbox"/> | e. Capacitaciones  | <input type="checkbox"/> |
| c. Seminarios        | <input type="checkbox"/> | f. Por experiencia | <input type="checkbox"/> |
54. El equipo y maquinaria que la empresa utiliza en su totalidad es:
- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| a. Manual          | <input type="checkbox"/> |
| b. Automatizada    | <input type="checkbox"/> |
| c. Semi-Automática | <input type="checkbox"/> |
55. ¿Normalmente cada cuanto tiempo se dan fallas en la maquinaria y equipo?
- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| a. Diariamente      | <input type="checkbox"/> |
| b. Cada semana      | <input type="checkbox"/> |
| c. Cada 15 días     | <input type="checkbox"/> |
| d. Cada mes         | <input type="checkbox"/> |
| e. Cada 3 a 6 meses | <input type="checkbox"/> |
| f. Cada Año         | <input type="checkbox"/> |

56. ¿Cuál es la capacidad de producción diaria de camisas que tiene actualmente la empresa?

- a. Menos de 100u.  c. De 501 a 1,000u.   
b. De 100 a 500u.  d. Más de 1,000u.

57. ¿Realiza en su empresa una revisión de sus procesos para reducir sus costos del producto que vende?

SI  NO

**II.-INDICACIONES.**

**Complete la información de la siguiente pregunta**

58. ¿Mencione la edad promedio que posee la maquinaria actualmente en la fábrica?

Mencione: \_\_\_\_\_

**B.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

**I.-INDICACIONES.**

**Marque con una "X", según sea el caso la opción(es) correspondiente a las siguientes preguntas.**

59. ¿Qué actividades realiza para reclutar nuevo personal a la empresa?

- a. Publica en el periódico   
b. Por recomendación de personas conocidas   
c. Coloca rótulo fuera de la empresa

60. ¿Qué requisitos exige para seleccionar a un empleado de producción o ventas?

- a. Escolaridad   
b. Recomendaciones   
c. Experiencia   
d. Buena presentación   
e. Pruebas en maquinas de coser   
f. Ninguno

61. ¿Cuál es la modalidad de remuneración para sus empleados?
- a. A destajo o precio alzado  c. Por tiempo laborado   
b. Sueldo Base
62. ¿Cuál es el periodo de pago a los empleados?
- a. Diario  c. Mensual   
b. Semanal  d. Quincenal   
e. Otros: \_\_\_\_\_
63. ¿Lleva a cabo actividades de adiestramiento o perfeccionamiento para su personal?
- SI  NO
64. ¿Qué prestaciones laborales tienen los empleados?
- a. ISSS  d. AGUINALDO   
b. AFP  e. BONIFICACIONES   
c. VACACIONES   
g. Otros \_\_\_\_\_
65. ¿Cuáles son las causas más comunes de la suspensión de personal en su empresa?
- a. Superación personal   
b. Problemas Personales   
c. Pérdida de Confianza   
d. Por el tipo de proceso   
e. Mejoras salariales   
f. Incompetencia
66. ¿Cuál es el motivo por el cual rota al personal?  
Mencione: \_\_\_\_\_
67. ¿Actualmente las relaciones con el personal son:?
- a. Conflictivas  b. Armónicas

**B.4 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

***I.-INDICACIONES.***

***Marque con una "X" según sea el caso, la opción(es) correspondiente a las siguientes preguntas.***

68. ¿Qué tipo de financiamiento emplean en su empresa?

- a. Crédito con proveedores
- b. Prestamos a particulares
- c. Prestamos Bancarios
- d. Prestamos de Dueños

69. ¿Cuales son los servicios básicos con que cuenta la empresa?

- |                      |                          |                       |                          |
|----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a. Agua              | <input type="checkbox"/> | d. Internet           | <input type="checkbox"/> |
| b. Energía eléctrica | <input type="checkbox"/> | e. Correo electrónico | <input type="checkbox"/> |
| c. Teléfono          | <input type="checkbox"/> | f. Fax                | <input type="checkbox"/> |

70. Considera que las vías de acceso a la empresa son:

- |               |                          |            |                          |
|---------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a. Excelentes | <input type="checkbox"/> | d. Regular | <input type="checkbox"/> |
| b. Muy Bueno  | <input type="checkbox"/> | e. Malo    | <input type="checkbox"/> |
| c. Bueno      | <input type="checkbox"/> |            |                          |

ANEXO 3

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DISTRIBUIDORES DE CAMISAS

GENERALIDADES.

I. -INDICACIONES.

Complete la información de las siguientes preguntas y marque con una "X", según sea el caso la(s) opción(es) correspondiente(s).

1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_
2. Número de empleados: \_\_\_\_\_
3. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar operando?: \_\_\_\_\_
4. Especifique que tipo de camisas distribuye:
  - a) De vestir formal
  - b) Escolar
  - c) Guayaberas
  - d) De vestir casual
  - e) Sport
  - f) Otros: \_\_\_\_\_

II. -INDICACIONES.

Complete la información de las siguientes preguntas y marque con una "X", según sea el caso la(s) opción(es) correspondiente(s).

5. ¿ Menciones cuales son las marcas de camisas que más vende?
  - a) \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_
  - d) \_\_\_\_\_
  - e) \_\_\_\_\_

6. ¿Qué actividades realiza para promover la venta de éstas marcas de camisas?

- a) Pago de viñetas por venta
- b) Cupones de descuento
- c) Descuentos especiales
- d) Ninguno
- e) Otros, especifique: \_\_\_\_\_

7. ¿Qué condiciones de pago le ofrecen sus proveedores de camisas?

- a) Crédito
- b) Contado
- c) Anticipado
- d) Descuentos por pronto pago
- e) Descuentos por mayoreo
- f) Otros, especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Quién cubre con los costos de envío de la mercadería comprada?

- a) Fabricante
- b) Distribuidor

9. ¿Qué hace para asegurarse que las camisas que compra cumplan con las especificaciones indicadas, cuando llegan a la empresa?

- Solamente cuenta el producto
- a) Revisa contra factura
- b) Comprueba físicamente las especificaciones
- c) Ninguno
- d) Otros, especifique: \_\_\_\_\_



10. ¿Que hacen para evitar reclamos posteriores por parte del consumidor final?

- a) Revisar el producto antes de despacharlo al cliente
- b) Revisar el producto antes de embodegarlo
- c) Pedir al cliente que revise el producto él mismo
- d) Ninguno

**III.-INDICACIONES.**

**Complete la información de las siguientes preguntas**

11. De las camisas que su empresa distribuye, mencione cuales son las que tienen mejor presentación en relación al empaque empleado:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_

12. Mencione cuales son las marcas de camisas de las que más recibe reclamos por parte del consumidor final:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_

13. Si la empresa estuviera en condiciones de ser distribuidor exclusivo de una marca de camisas, mencione cual elegiría:

Mencione: \_\_\_\_\_

14. Si su proveedor de camisas le brindará la oportunidad de hacerle sugerencias con respecto a las características de las camisas, cuales le haría:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_

**ANEXO 4**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL CONSUMIDOR DE CAMISAS DE VESTIR**

**Preguntas Clasificadoras:**

|  |
|--|
| Pregunta 1: Edad: _____  |
| Pregunta 2: Profesión u ocupación:   |
| Estudiante <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Obrero <input type="checkbox"/> |
| Ama de Casa <input type="checkbox"/> Otros: _____  |

**Preguntas:**

3) ¿Las camisas que Ud. Compra son para uso personal?

SI       NO

4) ¿Cuál es el tipo de camisas que más compra?

a. De vestir formal       d. Sport   
b. Escolar       e. Guayaberas   
c. De vestir casual

5) ¿Cuáles de los siguientes atributos son importantes para usted, al momento de comprar una camisa?

a. Precio       e. Estilo de moda       h. La talla   
b. Color       f. La marca       g. Otros:   
c. La tela       g. Presentación

6) ¿Qué marcas de camisas prefiere al momento de efectuar una compra?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

7) ¿Tiene algún almacén de su preferencia para la compra de sus camisas?

SI  NO

8) ¿Por qué prefiere esa tienda?

Explique: \_\_\_\_\_

9) ¿A través de que medios se dio cuenta que en esa tienda podría encontrar el tipo de camisas que buscaba?

a. Televisión  e. Radio

b. Prensa  f. Megáfonos

c. Por recomendación  g. Hojas volantes

d. Por anuncio ambulantes

10) ¿Qué hace cuando la camisa que compra esta defectuosa?

a. La devuelve a la tienda de ropa

b. La manda a reparar

c. Compra una nueva

d. No vuelve a comprar en ese almacén

e. Otros, explique \_\_\_\_\_

11) ¿El almacén le acepta las devoluciones que Ud. Le hace?

SI  NO

12) ¿Cómo definiría a una camisa con calidad?

explique \_\_\_\_\_

13) ¿Dentro de los siguientes rangos de precios cuánto estaría dispuesto a pagar por una camisa?

a. Menos de ¢50.00

b. Entre ¢51.00 y ¢100.00

c. Entre ¢101.00 y ¢150.00

d. Entre ¢151.00 y ¢200.00

e. Entre ¢201.00 y ¢250.00

f. Más de ¢251.00

14) ¿Cuáles son las épocas del año en las cuales Ud. Adquiere camisas de vestir?

- a. Diciembre (Época Navideña)
- b. Enero (Época Escolar)
- c. Febrero (Día de la amistad)
- d. Junio (Día del Padre)
- e. Septiembre (15 de Septiembre)
- f. Agosto (Fiestas patronales)
- g. Cualquier tiempo

15) ¿Cuál es el promedio de camisas que Ud. compra al año?

Comente: \_\_\_\_\_

16) ¿Alguna vez ha adquirido camisas de vestir en la fabrica donde las producen?

SI  NO

## ANEXO 5

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DISTRIBUIDORES DE CAMISAS DE VESTIR

#### **PREGUNTA # 1:**

Nombres de las empresas distribuidoras de camisas de vestir del municipio de San Salvador:

| NOMBRES DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS      |
|---|
| 1. Bazar Velásquez.                     |
| 2. Camisería Norma.                     |
| 3. Almacén Molina Civallero.            |
| 4. Distribuidora Josué.                 |
| 5. Camisería Suez.                      |
| 6. Almacén Europa (Centro).             |
| 7. Almacén Claudicar.                   |
| 8. Variedades Fama. (Plaza 14 de Julio) |
| 9. Almacén Lucy. (Galerías Central)     |
| 10. Génesis Boutique (Metro sur)        |

**PREGUNTA # 2:**

¿Mencione el número de empleados?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| NÚMERO DE EMPLEADOS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| 3                   | 5                   | 50%                 |
| 4                   | 4                   | 40%                 |
| 25                  | 1                   | 10%                 |
| <b>TOTAL</b>        | <b>10</b>           | <b>100%</b>         |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Se determinó que de un total de 10 empresas distribuidoras de camisas, un 50% de éstas cuentan con un promedio de 3 empleados, y un 40% poseen un número de 4 empleados, En tanto que, un 10% de los distribuidores tienen 25 empleados.

**PREGUNTA # 3:**

¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar operando?



**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>TIEMPO<br/>(En rangos de años)</b> | <b>FRECUENCIA<br/>ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA<br/>RELATIVA</b> |
|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1-3                                   | 2                              | 20%                            |
| 4-6                                   | 4                              | 40%                            |
| 7-9                                   | 1                              | 10%                            |
| 10-12                                 | 2                              | 20%                            |
| 13-15                                 | 1                              | 10%                            |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>10</b>                      | <b>100%</b>                    |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las empresas encuestadas, un 40% de éstas tienen una edad promedio de existencia en el mercado que oscila entre 4 a 6 años; un 20%, de las empresas tienen edades que van desde 1 a 3 años; en igual porcentaje hay empresas que poseen de 10 a 12 años. Un 10% de las empresas distribuidoras poseen de 7 a 9 años, en igual porcentaje(10%) hay empresas que tienen edades de 13 a 15 años de existencia en el mercado.

**PREGUNTA # 4:**

¿Especifique que tipo de camisas distribuye?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>   | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|
| De vestir formal, De vestir casual, Escolar, Sport Y Guayaberas | 10                         | 100%                       |
| <b>TOTAL</b>  | <b>10</b>                  | <b>100%</b>                |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De la totalidad de las empresas encuestadas, todas afirmaron distribuir los cinco tipos de camisas que se les mencionaron.

**PREGUNTA # 5:**

¿ Menciones cuales son las marcas de camisas que más vende?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>         | <b>DISTRIBUCION<br/>(* )</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------------------|------------------------------|-------------------|
| 1.- Wilson                  | 6                            | 60.00%            |
| 2.- Branson                 | 4                            | 40.00%            |
| 3.- Pierre Cardin y Capelly | 5                            | 50.00%            |
| 4.- Bunny Bunny             | 3                            | 30.00%            |
| 5.- Otras marcas            | 3                            | 30.00%            |

La marca Capelly y Bunny son propiedad de Industrias SAYA

**\*:Algunas empresas contestaron más de una alternativa.**

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las empresas distribuidoras encuestadas, 60% afirmaron que la marca de camisas Wilson es la que más venden en relación con otras; un 50% contestaron que la camisa Pierre Cardin y Capelly eran las de mayor venta; con 40% esta la marca Branson; un 30% de los encuestados se encuentra la camisa Bunny Bunny y en igual porcentaje se encuentran otras marcas de camisas.

**PREGUNTA # 6:**

¿Qué actividades realiza para promover la venta de éstas marcas de camisas?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS                                      | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---|---------------------|---------------------|
| Pago de viñetas por venta                         | 5                   | 50%                 |
| Descuentos especiales                             | 1                   | 10%                 |
| Pago de viñetas por venta y Descuentos especiales | 4                   | 40%                 |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>10</b>           | <b>100%</b>         |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las empresas encuestadas, se determinó que la mitad de la muestra (50%), expresaron que la única actividad que realizan para promover las camisas es por pago de viñetas por venta. En tanto que un 40%, expresaron que utilizaban el pago de viñetas y los descuentos especiales para promover la venta del producto. Y solamente un 10% hacen descuentos especiales a los clientes.

**PREGUNTA # 7:**

¿ Qué condiciones de pago le ofrecen sus proveedores de camisas?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS   | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--|---------------------|---------------------|
| Crédito.   | 7                   | 70%                 |
| Crédito y Descuentos por pronto pago.                          | 1                   | 10%                 |
| Crédito y Descuentos por pronto pago y Descuentos por mayoreo. | 1                   | 10%                 |
| No contesto.   | 1                   | 10%                 |
| <b>TOTAL</b>   | <b>10</b>           | <b>100%</b>         |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

El 70% de Las empresas distribuidoras establecieron que la modalidad de pago que le ofrecen los proveedores de camisas es al crédito; un 10% le ofrecen descuentos por pronto pago y al crédito; el otro 10% le ofrecen créditos, descuentos por pronto pago y descuentos por mayoreo; y un 10% se abstuvo de contestar.

**PREGUNTA # 8:**

¿ Quién cubre con los costos de envío de la mercadería comprada?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS              | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------------|---------------------|---------------------|
| Fabricante                | 9                   | 90%                 |
| Fabricante y Distribuidor | 1                   | 10%                 |
| <b>TOTAL</b>              | <b>10</b>           | <b>100%</b>         |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del 100% de la muestra el 90%, estableció que es el fabricante el que incurre en el costo del transporte de la mercadería comprada, y un 10% expresó que ambos cubren los costos para el envío de la mercadería.

**PREGUNTA # 9:**

¿Qué hace para asegurarse que las camisas que compra cumplan con las especificaciones indicadas?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|
| 1. Solamente cuenta el producto   | 1                          | 10%                        |
| 2. Revisa contra factura  | 5                          | 50%                        |
| 3. Cuenta el producto, comprueba físicamente las especificaciones y revisa contra factura | 3                          | 30%                        |
| 4. Comprueba físicamente las especificaciones y revisa contra factura                     | 1                          | 10%                        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>10</b>                  | <b>100%</b>                |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del 100% de la muestra el 50% estableció que el producto cuando es recibido es verificado contra factura; un 30% cuentan el producto, comprueban especificaciones y revisan contra factura; y un 10% revisan contra factura y comprueban físicamente las especificaciones de la mercadería comprada.

**PREGUNTA # 10:**

¿ Que hacen para evitar reclamos posteriores por parte del consumidor final?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>                                    | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|
| 1. Revisar el producto antes de despacharlo al cliente | 5                          | 50%                        |
| 2. Revisar el producto antes de embodegarlo            | 3                          | 30%                        |
| 3. Pedir al cliente que revise el producto él mismo    | 1                          | 10%                        |
| 4. Opciones 1,2 y 3                                    | 1                          | 10%                        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>10</b>                  | <b>100%</b>                |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Un 50% de las distribuidoras, manifestaron que para evitar reclamos por parte del cliente, ellos revisaban el producto antes de despacharlo; un 30%, usaban como medida preventiva, revisar el producto antes de embodegarlo; un 10% le pide al cliente que revise el producto por el mismo antes de llevárselo; y un 10% de la muestra utilizan las tres medidas preventivas.



**PREGUNTA # 11:**

¿ De las camisas que su empresa distribuye mencione cuales son las que tienen mejor presentación en relación al empaque empleado?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| MARCAS          | DISTRIBUCIÓN * | PORCENTAJE |
|-----------------|----------------|------------|
| 1.Wilson        | 9              | 90%        |
| 2.Branson       | 7              | 70%        |
| 3.Pierre Cardin | 6              | 60%        |
| 4 Arrow         | 1              | 10%        |
| 5.Balenciaga    | 1              | 10%        |
| 6 No respondió  | 1              | 10%        |

**\*:Algunas empresas mencionaron más de una alternativa.**

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las 10 empresas encuestadas, el 90% de éstas afirmaron que la marca de camisas Wilson, es la que mejor presentación tiene en cuanto al empaque empleado; en un 70%, le sigue la camisas Branson; en un 60% de las empresas, manifestaron que la de mejor presentación es la camisa Pierre Cardin; un 10% manifestaron que la camisa Arrow tiene mejor empaque; y en igual porcentaje(10%)

contestaron, que las camisas Balenciaga tiene mejor presentación; y sólo un 10% de la muestra se abstuvieron de responder.

**PREGUNTA # 12:**

¿ Mencione cuales son las marcas de camisas de las que más recibe reclamos por parte del consumidor final?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| RESULTADOS   | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Ninguna      | 9                   | 90%                 |
| Capelly      | 1                   | 10%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b>           | <b>100%</b>         |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Un 90% de las empresas distribuidoras de camisas, expresaron que no tenían ningún tipo de reclamos por parte del consumidor final; y un 10% de los encuestados manifestaron que de la camisa Capelly ya habían tenido reclamos.

**PREGUNTA # 13:**

¿Si la empresa estuviera en condiciones de ser distribuidor exclusivo de una marca de camisas, mencione cual elegiría?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| RESULTADOS         | DISTRIBUCIÓN * | PORCENTAJE |
|--------------------|----------------|------------|
| 1.Wilson           | 6              | 60%        |
| 2.Branson          | 4              | 40%        |
| 3.Pierre Cardin    | 2              | 20%        |
| 6.No Respondieron. | 2              | 20%        |

**\*:Algunas empresas mencionaron más de una alternativa.**

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del 100% de las empresas encuestadas, un 60% expresaron que elegirían ser distribuidor exclusivo de la marca de camisas Wilson; un 40% de ellas contestó que se inclinarían por la camisa Branson; un 20% contestó que serían distribuidor exclusivo de la camisa Pierre Cardin; y sólo un 20% se abstuvieron de contestar.

**PREGUNTA # 14:**

¿Si su proveedor de camisas le brindará la oportunidad de hacerle sugerencias con respecto a las características de las camisas, cuales le haría?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>RESULTADOS</b>                                       | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|
| 1.La calidad de telas sea compatible con el precio.     | 1                          | 10%                        |
| 2.Buena presentación en el producto.                    | 3                          | 30%                        |
| 3.Que mantengan siempre la atención al cliente.         | 1                          | 10%                        |
| 4.Telas a la moda.                                      | 2                          | 20%                        |
| 5.Telas sin averías.                                    | 1                          | 10%                        |
| 6.Limpieza en la camisa y costura de puntadas pequeñas. | 1                          | 10%                        |
| 7.No respondieron                                       | 1                          | 10%                        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>10</b>                  | <b>100%</b>                |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del 100% de la muestra, el 10% recomendó necesita que la calidad de las telas sea compatible con el precio de la prenda; el 30% sugería que mantuvieran una buena presentación en el producto; el 10% que mantengan siempre la atención al cliente, que mantengan siempre el servicio

al cliente. El 20%, que saquen al mercado telas de temporada (a la moda); el 10%, recomendó que las camisas vayan sin averías, el siguiente 10%, pidió una mejor limpieza en las camisas y que la costura sea de puntadas pequeñas; el otro 10% no contestó.

## ANEXO 6

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES DE CAMISAS DE VESTIR

#### **PREGUNTA # 1:**

Edad del encuestado

#### **CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| RANGOS DE EDAD | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| De 20 a 30     | 6                   | 33.33%              |
| De 31 a 40     | 3                   | 16.67%              |
| De 41 a 50     | 4                   | 22.22%              |
| De 51 a 60     | 4                   | 22.22%              |
| De 61 a 70     | 1                   | 5.56%               |
| <b>TOTAL</b>   | <b>18</b>           | <b>100.00%</b>      |

#### **ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las 18 personas encuestadas un 33.33% de ellos poseían edades de 20 a 30 años; un 16.67% tenían edades de 31 a 40 años; un 22.22% de los encuestados poseían edades de 41 a 50 años; y en igual porcentaje (22.22%) habían personas que tenían edades dentro del rango de 51 a 60 años; sólo un 5.56% poseían edades de 61 a 70 años.

**PREGUNTA # 2:**

¿Profesión u ocupación?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| PROFESION U OCUPACIÓN    | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Estudiante               | 1                   | 5.56%               |
| Profesional              | 4                   | 22.22%              |
| Otros: Obreros, Técnicos | 13                  | 72.22%              |
| <b>TOTAL</b>             | <b>18</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De los encuestados el 5.56% es estudiante; el 22.22% profesionales; un 72.22% se dedica a otras actividades.

**PREGUNTA # 3:**

¿Las camisas que Ud compra son para uso personal?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI           | 18                  | 100.00%             |
| <b>TOTAL</b> | <b>18</b>           | <b>100.00%</b>      |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las personas encuestadas todas son consumidores finales de camisas. Y compran sus camisas personalmente.

**PREGUNTA # 4:**

¿Cuál es el tipo de camisas que más compra?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>     | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Camisa de vestir formal | 13                         | 72.22%                     |
| Camisa de vestir casual | 3                          | 16.67%                     |
| Camisa Sport (Polo)     | 1                          | 5.56%                      |
| Escolar                 | 1                          | 5.56%                      |
| <b>TOTAL</b>            | <b>18</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del total de 18 encuestas el 72.22% respondió que su mayor preferencia son las camisas formales; el 16.67% respondió que preferían las camisas casuales; el otro 5.56% respondió la igualdad en preferencias entre la casual y la sport.

**PREGUNTA # 5:**

¿Cuáles de los siguientes atributos son importantes para usted, al momento de comprar una camisa?



**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>     | <b>DISTRIBUCIÓN *</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-------------------------|-----------------------|-------------------|
| 1. El Color             | 9                     | 50.00%            |
| 2. La tela              | 8                     | 44.44%            |
| 3. La marca             | 7                     | 38.89%            |
| 4. Precio               | 6                     | 33.33%            |
| 5. Presentación         | 4                     | 22.22%            |
| 6. Estilo de moda       | 1                     | 5.56%             |
| 7. Todas las anteriores | 1                     | 5.56%             |
| 8. otros atributos      | 1                     | 5.56%             |

**\*:Algunas empresas mencionaron más de una alternativa.**

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las personas encuestadas, un 50% de ellas manifestaron que el atributo mas importante en el momento de la compra era el color; un 44.44%, consideraron que era la tela la mas importante; un 38.89% contestaron que era la marca, un 33.33% expresaron que el precio era importante; un 22.22% manifestaron que era la presentación la de mayor importancia; un 5.56% expresaron que lo mas importante era que el estilo sea de moda; y en igual porcentaje (5.56%) contestaron los que consideraban a todos los atributos como

importantes; y sólo un 10% manifestaron que eran otros atributos los mas importantes.

**PREGUNTA # 6:**

¿Qué marcas de camisas prefiere al momento de efectuar una compra?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>  | <b>DISTRIBUCIÓN *</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------|-----------------------|-------------------|
| 1. Branson           | 9                     | 50.00%            |
| 2. Wilson            | 12                    | 66.67%            |
| 3. Docker            | 1                     | 5.56%             |
| 4. Puritan           | 1                     | 5.56%             |
| 5. Norma             | 1                     | 5.56%             |
| 6. Oscar de la Renta | 1                     | 5.56%             |

**\*:Algunas empresas mencionaron más de una alternativa.**

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las personas encuestadas las marcas que mas prefieren los clientes a la hora de comprar es la Wilson, en un 66.67%; en segundo lugar se encuentra la camisa Branson, en un 50% de las personas encuestadas; en un 5.56% la población prefiere la camisa Docker; y en igual porcentaje (5.56%) se encuentran las camisas Puritan, Norma y Oscar de la Renta.

**PREGUNTA # 7:**

¿Tiene algún almacén de su preferencia para la compra de sus camisas?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| SI                  | 9                          | 50.00%                     |
| NO                  | 9                          | 50.00%                     |
| <b>TOTAL</b>        | <b>18</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Un 50% de la muestra declararon que no tenían un almacén de su preferencia para efectuar sus compras. El porcentaje restante expresaron tener preferencia por algún almacén en particular.

**PREGUNTA # 8:**

¿Porque prefiere esa tienda?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>  | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|----------------------|----------------------------|----------------------------|
| Tiene ropa económica | 2                          | 11.11%                     |
| Hay variedad         | 2                          | 11.11%                     |
| Amabilidad           | 3                          | 16.67%                     |
| Prendas originales   | 1                          | 5.56%                      |
| Calidad de ropa      | 1                          | 5.56%                      |
| No tiene preferencia | 9                          | 50.00%                     |
| <b>TOTAL</b>         | <b>18</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Un 16.67% de la muestra declararon que preferían a cierto almacén por la amabilidad con la que los atendían; un 11.11% porque tienen ropa económica; un 11.11% porque hay variedad; un 5.56% por existen prendas originales; un 5.56% porque hay calidad de ropa; un 50% de la muestra respondieron no tener preferencia por algún tienda en particular.

**PREGUNTA # 9:**

¿A través de que medios se dio cuenta que en esa tienda podría encontrar el tipo de camisas que buscaba?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>       | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Exhibición en vitrinas    | 1                          | 5.56%                      |
| Televisión, Radio, Prensa | 6                          | 33.33%                     |
| Megáfonos                 | 1                          | 5.56%                      |
| Hojas volantes            | 1                          | 5.56%                      |
| Ninguno en especial       | 9                          | 50.00%                     |
| <b>TOTAL</b>              | <b>18</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del 100% de la muestra un 50% demostró que no tenían un medio un específico para darse cuenta del tipo de camisa que deseaban; un 33.33% contestaron que a través de los medios masivos de comunicación se dieron cuenta que allí podrían encontrar las camisas que deseaban; un 5.56% contestaron que a través de la exhibición en vitrinas; un 5.56% contestaron que a través de megáfonos se dieron cuenta de la existencia de las camisas; en igual porcentaje (5.56%) manifestaron que a través de hojas volantes.

**PREGUNTA # 10:**

¿Qué hace cuando la camisa que compra esta defectuosa?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>                | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| La devuelve a la tienda de ropa    | 10                         | 55.56%                     |
| Compra una nueva                   | 2                          | 11.11%                     |
| No vuelve a comprar en ese almacén | 2                          | 11.11%                     |
| No contesto                        | 3                          | 16.67%                     |
| La manda a reparar                 | 1                          | 5.56%                      |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>18</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del total de los encuestados el 55.56% expresaron que la devuelven a la tienda de ropa; el 11.11% compran una camisa nueva; y un 11.11% no vuelven a comprar en ese almacén; el 16.67% no contestó; y el 5.56% la manda a reparar.

**PREGUNTA # 11:**

¿El almacén le acepta las devoluciones que Ud. Le hace?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| SI                  | 10                         | 55.56%                     |
| NO                  | 5                          | 27.78%                     |
| NO CONTESTO         | 3                          | 16.67%                     |
| <b>TOTAL</b>        | <b>18</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del total de los encuestados al 55.56% le aceptan devoluciones de las camisas; el 27.78% establecen que no les aceptan devoluciones; y el 16.67% no contestó.

**PREGUNTA # 12:**

¿Como definiría Ud. a una camisa con calidad?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>              | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Buena tela                       | 10                         | 55.56%                     |
| Marca reconocida                 | 1                          | 5.56%                      |
| Camisa de alto precio            | 3                          | 16.67%                     |
| Con finos acabados de confección | 3                          | 16.67%                     |
| Buena textura o finos tejidos    | 1                          | 5.56%                      |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>18</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De los encuestados el 55.56% estableció que para que sea una camisa de calidad tiene que ser de una buena tela; el 5.56% respondió que sea de marca reconocida; el 16.67% contestó que para que sea de calidad tiene que tener un alto precio; el 16.67% respondió que las camisas con finos acabados de confección; el siguiente 5.56% dijo que para que tenga calidad tiene que tener una buena textura o finos tejidos.

**PREGUNTA # 13:**

¿Dentro de los siguientes rangos de precios cuánto estaría dispuesto a pagar por una camisa?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>     | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Menos de ₡50.00         | 1                          | 5.56%                      |
| Entre ₡51.00 y ₡100.00  | 3                          | 16.67%                     |
| Entre ₡101.00 y ₡150.00 | 6                          | 33.33%                     |
| Entre ₡151.00 y ₡200.00 | 7                          | 38.89%                     |
| Más de ₡251.00          | 1                          | 5.56%                      |
| <b>TOTAL</b>            | <b>18</b>                  | <b>100.00%</b>             |



**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del total de los encuestados el 5.56% estableció comprar camisas menos de ¢50.00; el 16.67% respondió comprar camisas entre ¢51.00 a ¢100.00; el otro 33.33% dijo comprar entre ¢101.00 y ¢150.00; un 38.89% compra entre ¢151.00 y ¢200.00 sus camisas; el siguiente 5.56% tienen la capacidad de comprar camisas de ¢251.00 a más.

**PREGUNTA # 14:**

¿Cuáles son las épocas del año en las cuales Ud. Adquiere camisas de vestir?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b>             | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Cualquier tiempo                | 9                          | 50.00%                     |
| Diciembre, enero, agosto, abril | 1                          | 5.56%                      |
| Junio, agosto, noviembre        | 1                          | 5.56%                      |
| Diciembre, enero                | 1                          | 5.56%                      |
| Enero                           | 2                          | 11.11%                     |
| Diciembre                       | 2                          | 11.11%                     |
| Diciembre y agosto              | 2                          | 11.11%                     |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>18</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De los encuestados el 50% estableció que en cualquier tiempo compraban; el 5.56% compran en junio, agosto y noviembre; un 5.56% en diciembre y enero; un 11.11% compran en enero, en igual porcentaje (11.11%) compran en diciembre y el 11.11% restante compran en diciembre y agosto.

**PREGUNTA # 15:**

¿Cuál es el promedio de camisas que Ud. compra al año?

**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>RANGOS DE CAMISAS AL AÑO</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1-3                             | 2                          | 11.11%                     |
| 4-6                             | 9                          | 50.00%                     |
| 7-9                             | 2                          | 11.11%                     |
| 10-12                           | 4                          | 22.22%                     |
| 13-16                           | 1                          | 5.56%                      |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>18</b>                  | <b>100.00%</b>             |

**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

De las personas encuestadas un 50% de ellas compran en promedio de 4 a 6 camisas al año; y un 22.22%, compran camisas en un rango promedio de 10 a 12 camisas al año; un 11.11% compra camisas de 1 a 3; y en el mismo porcentaje

(11.11%) hay personas que compran de 7 a 9 camisas al año. Y sólo un 5.56% de la muestra compran camisas desde 13 a 16 unidades al año.

**PREGUNTA # 16:**

¿Alguna vez ha adquirido camisas de vestir en la fábrica donde las producen?

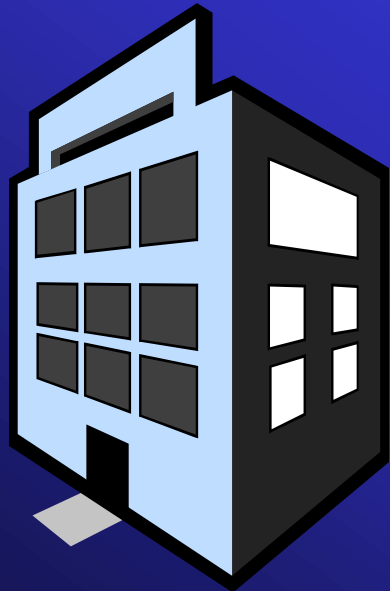
**CUADRO DE FRECUENCIAS:**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA</b> |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| SI                  | 3                          | 16.67%                     |
| NO                  | 15                         | 83.33%                     |
| <b>TOTAL</b>        | <b>18</b>                  | <b>100.00%</b>             |

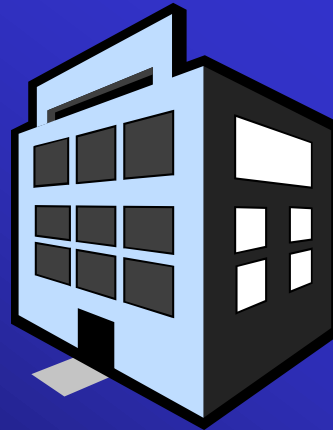
**ANALISIS DE LA PREGUNTA:**

Del total de los encuestados el 16.67% contestaron haber adquirido sus camisas en la fábrica donde las producen, el 83.33% restante afirmaron que no.

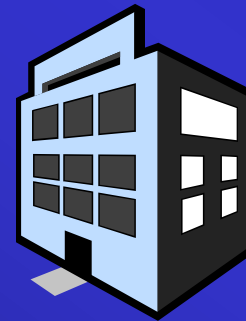
DETERMINACION DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA FACILITAR SU PARTICIPACION EN EL MERCADO INTERNO. CASO ILUSTRATIVO.



GRANDE



MEDIANA



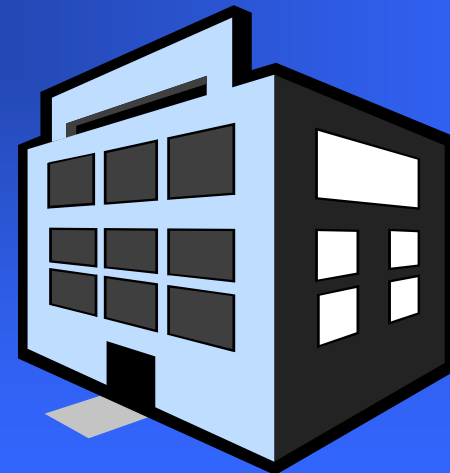
PEQUEÑA



MICROEMPRESA

# CONCEPTO DE MEDIANA EMPRESA

- Es la unidad productora, que cuenta con un activo total que oscila entre los ¢300.001.00 a ¢2.000.000.00 y que a la vez emplea de 20 a 99 trabajadores.



# IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL

- **Es fuente generadora de empleos.**
- **Absorbe abundante mano de obra poco calificada y con bajo nivel de escolaridad.**
- **Utiliza materia prima de origen nacional.**



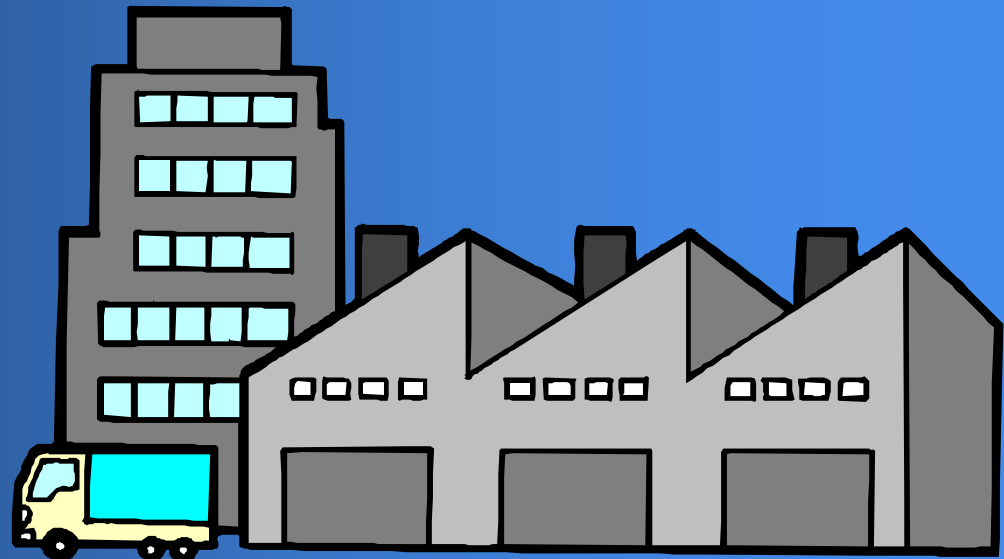
# CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

- **Diseño**
- **Marca**
- **Color**
- **Empaque**



# CARACTERISTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA DE CAMISAS

- Mano de obra
- Materia prima
- Maquinaria y equipo





# MARCO TEORICO

- *Mercadotecnia*
- *Estrategia Competitiva*
- *Ventaja Competitiva*
- *Analisis FODA*



# MERCADOTECNIA

- ***Mercadotecnia:*** ***Proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, para satisfacer esas demandas, las empresas crean productos y servicios.***



# ESTRATEGIA COMPETITIVA

**LIDERAZGO GLOBAL EN COSTOS.**

**Ser el productor de menor costo en un sector industrial**

**DIFERENCIACIÓN.**

**Lograr que la empresa sea unica en un sector industrial.**

**ENFOQUE.**

**Seleccionar un segmento estrecho del sector industrial.**



# VENTAJA COMPETITIVA

- **VENTAJA COMPETITIVA EN COSTOS.**

Resulta cuando la empresa logra un costo acumulado menor por desempeñar las actividades de valor que sus competidores.



- **VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN.**

Resulta cuando una empresa se diferencia de sus competidores proporcionando algo único que es valioso para los compradores.



# ACTIVIDADES DE VALOR

- **ACTIVIDADES PRIMARIAS.**

**Son actividades implicadas en la creación físicas del producto.**



- **ACTIVIDADES DE APOYO.**

**Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí.**



# LA CADENA DE VALOR

**Actividades de Apoyo**

**Infraestructura**

**Administración De Recursos Humanos**

**Desarrollo Y Tecnologia**

**Abastecimiento**

**Logistica  
Interna**

**Operaciones**

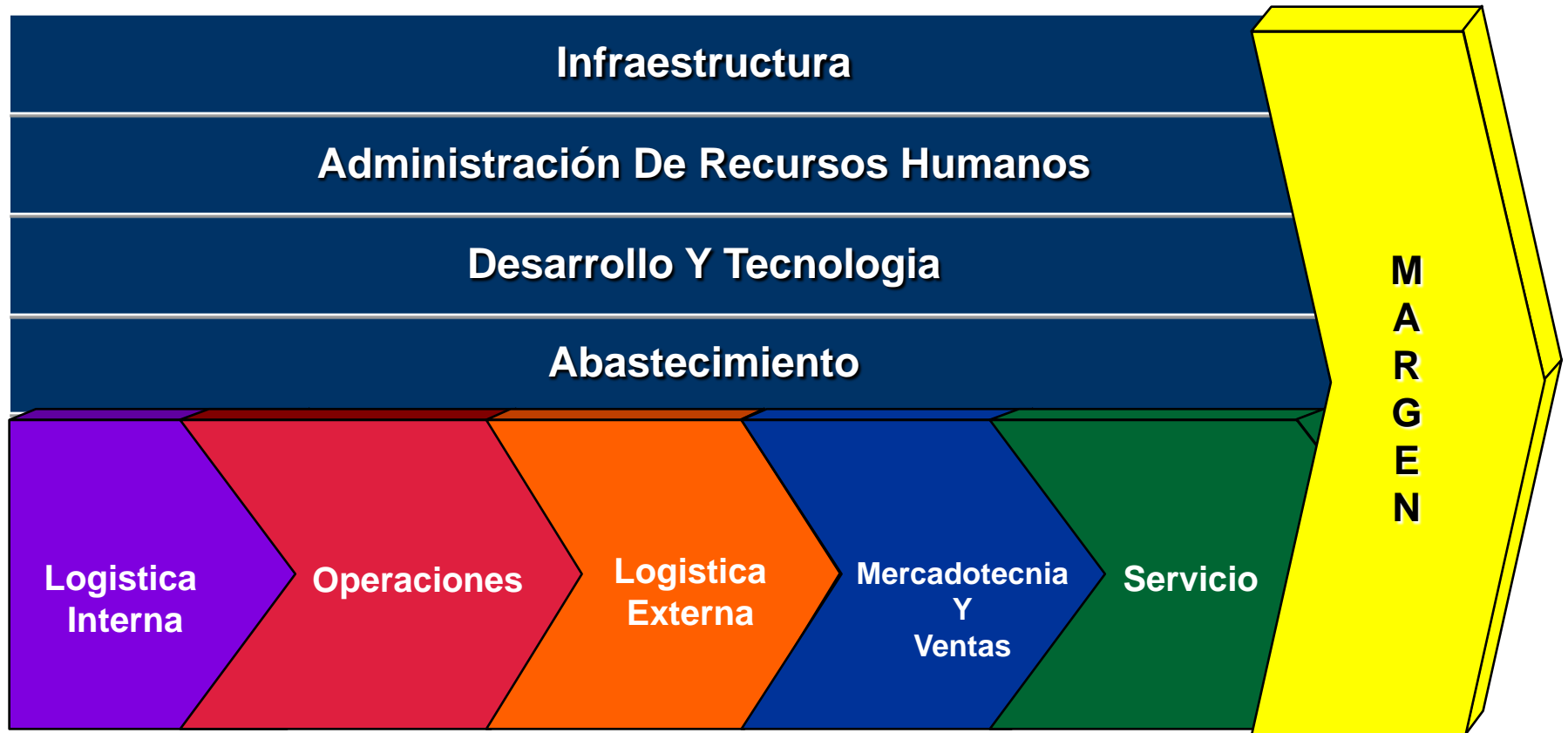
**Logistica  
Externa**

**Mercadotecnia  
Y  
Ventas**

**Servicio**

**M  
A  
R  
G  
E  
N**

**Actividades Primarias**



# ANALISIS FODA

- **FORTALEZAS:** Recursos y capacidades especiales que posee la empresa.
- **OPORTUNIDADES:** Factores que resultan positivos, favorables y explotables.
- **DEBILIDADES:** Factores que provocan una posición desfavorable ante la competencia.
- **AMENAZAS:** Situaciones que provienen del entorno y que atentan contra la empresa.

# METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

## OBJETIVO GENERAL

**Determinar las Ventajas Competitivas más favorables para la mediana empresa productora de camisas de vestir del municipio de San Salvador, que faciliten su participación en el mercado interno.**





# OBJETIVOS ESPECIFICOS

## ESPECIFICO 01

- ✓ Establecer las actividades primarias y de apoyo desarrolladas en la mediana empresa productora de camisas de vestir.

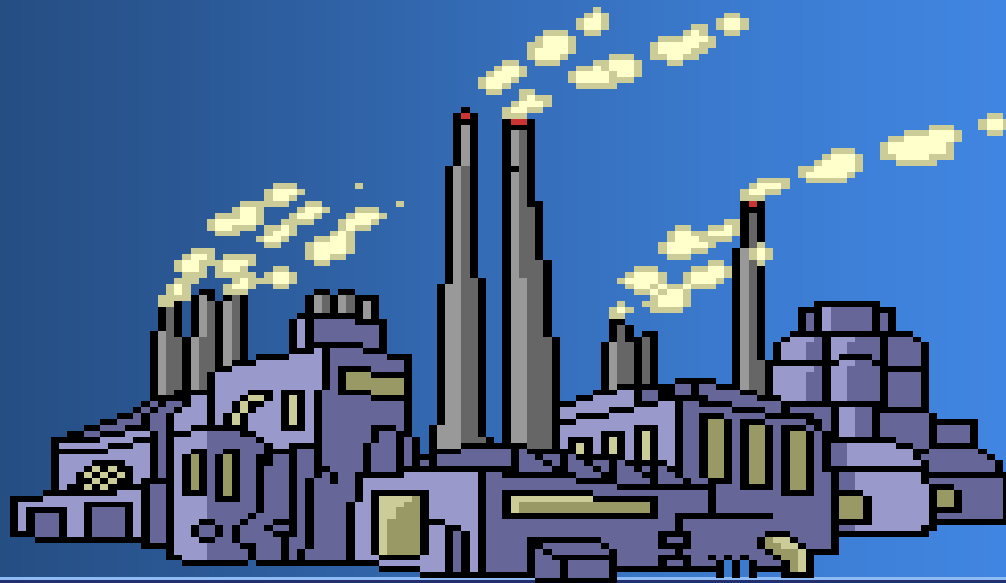
## ESPECIFICO 02

- ✓ Determinar mediante la investigación de campo las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con que la mediana empresa dedicada a la confección de camisas de vestir enfrenta el mercado local.



## SUJETO DE ESTUDIO

La unidad de análisis del estudio se encuentra conformada por toda la mediana empresa del subsector industrial de la confección de camisas de vestir, del municipio de San Salvador



# UNIVERSO Y MUESTRA

**UNIVERSO**

25 medianas empresas dedicadas a la confección de camisas, ubicadas en el municipio de San Salvador

**MUESTRA**

20 empresas

**FORMULA  
PROBABILISTICA**

Formúla para poblaciones finitas



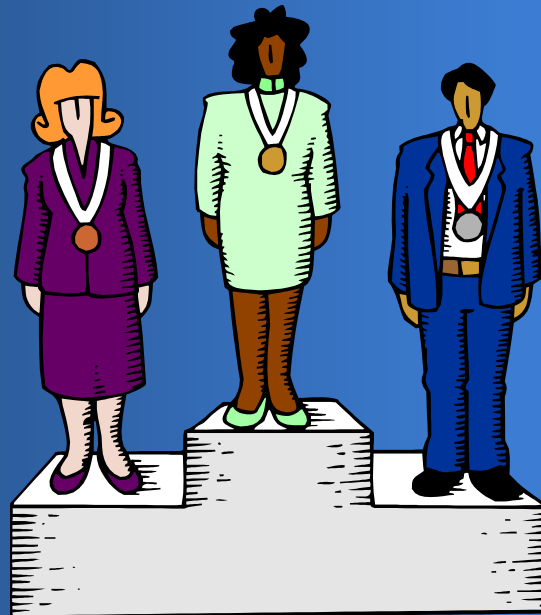
# SONDEO DE OPINION

Para completar la investigación de campo, también se realizó un sondeo de opinion entre distribuidores de camisas y los consumidores del producto.

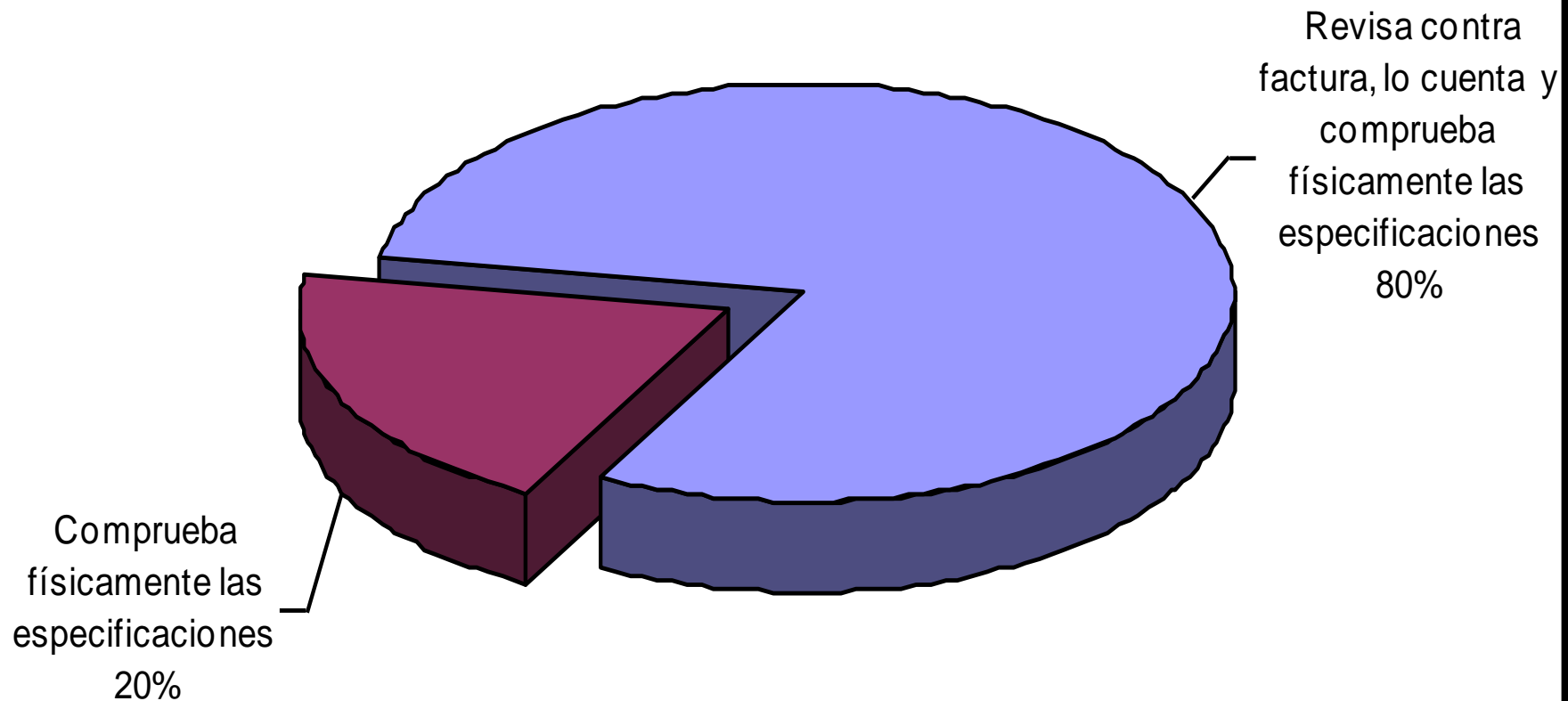


# HIPOTESIS GENERAL

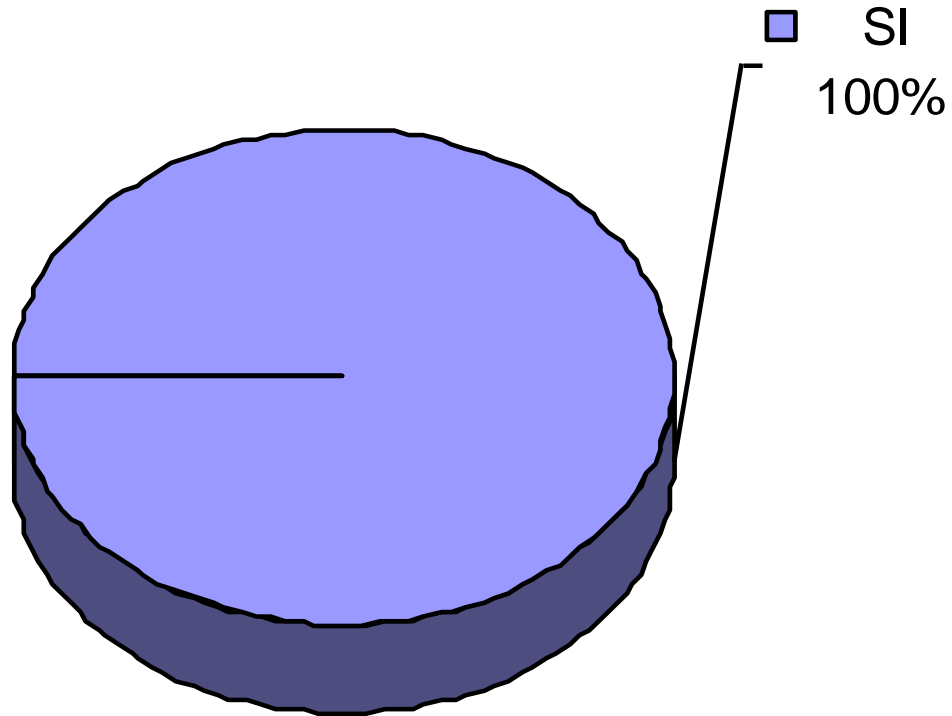
El aprovechamiento de las ventajas competitivas de la mediana empresa productora de camisas de vestir, del municipio de San Salvador, facilita su participación en el mercado interno.



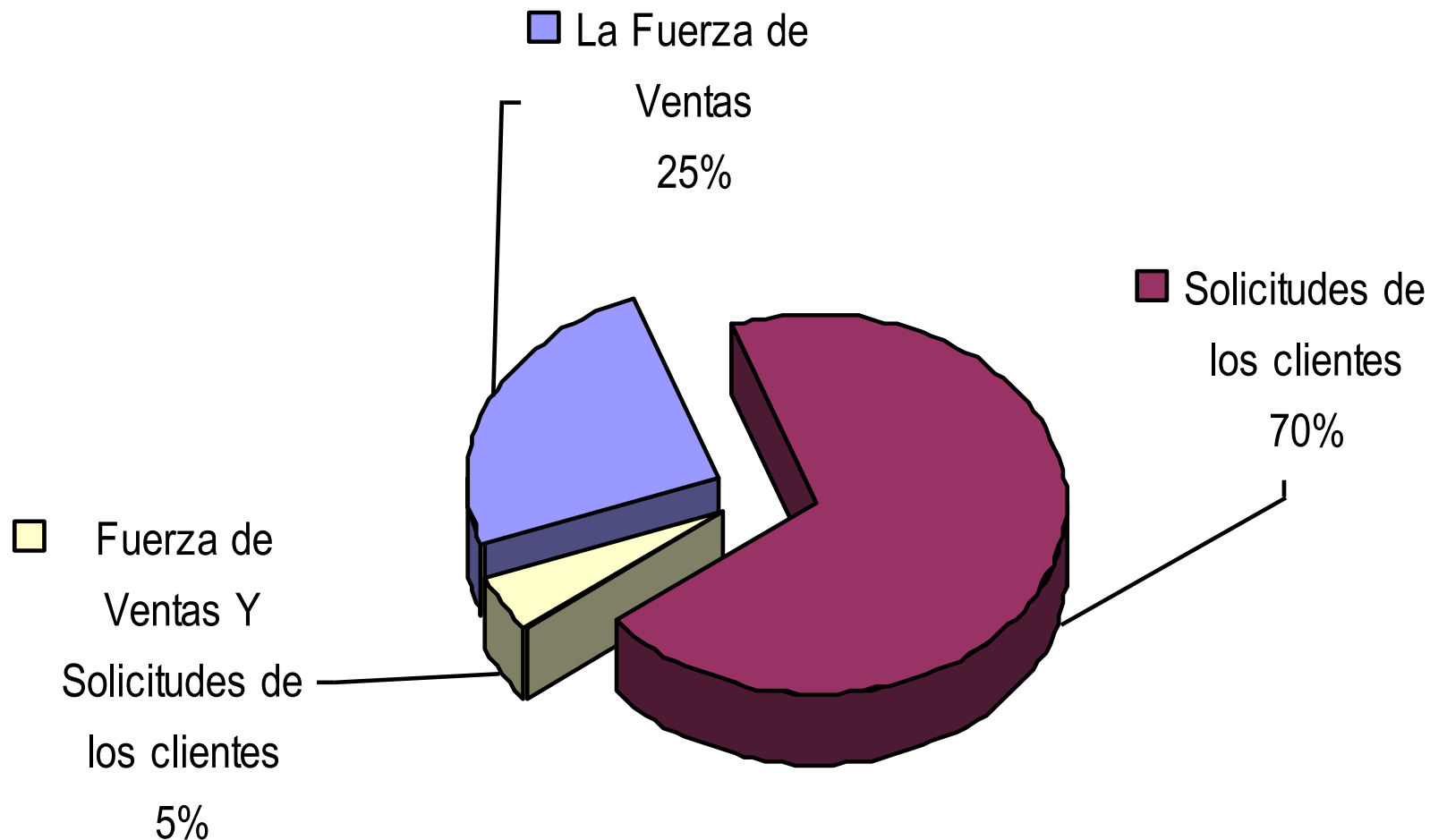
# ¿Qué hace para asegurarse que los materiales que compra cumplan con las especificaciones indicadas?



¿Tiene a alguien encargado especialmente de despachar los pedidos y de asegurarse que éstos vayan de acuerdo a lo especificado por el cliente?

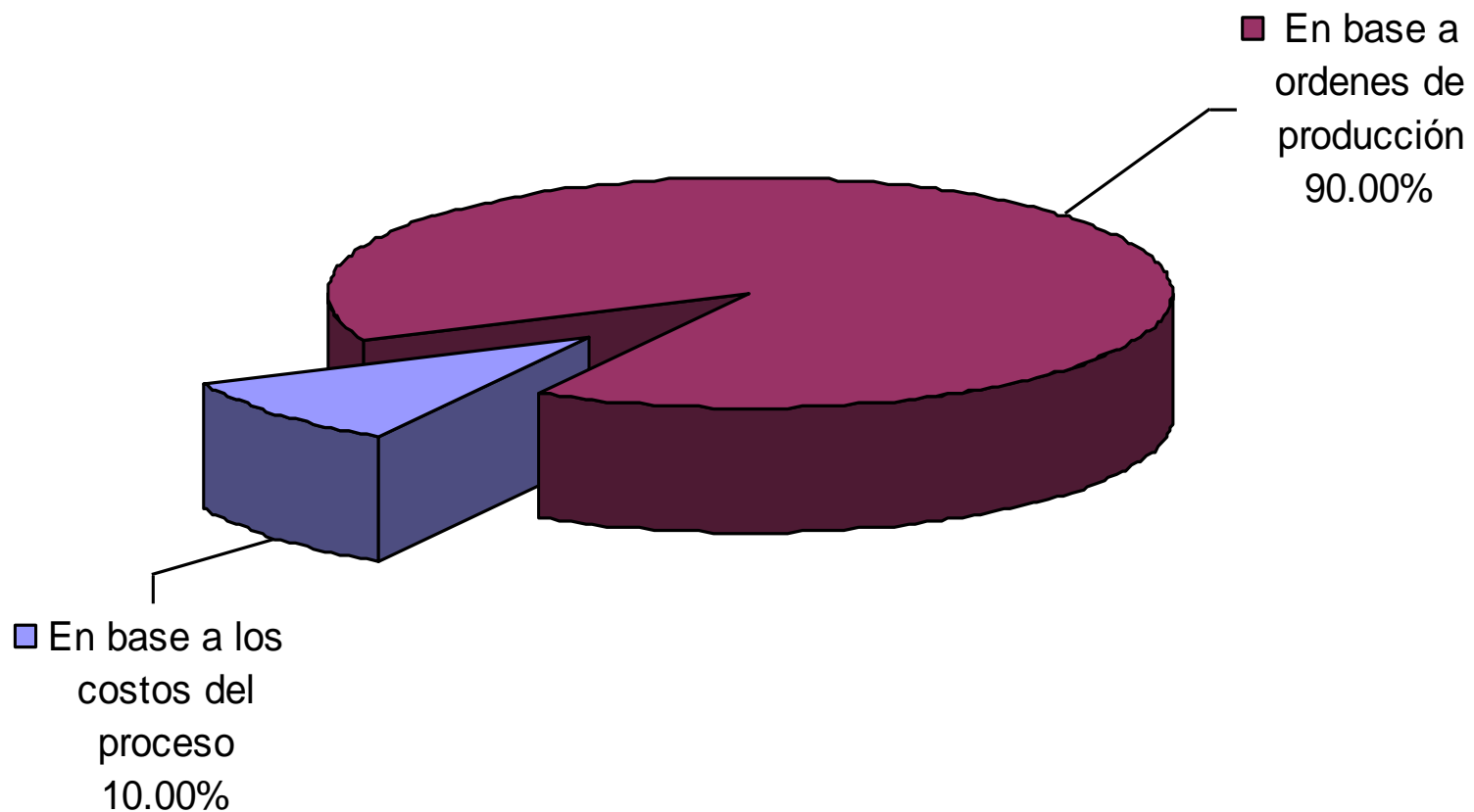


# ¿Para el proceso de venta de sus camisas se basa en:?

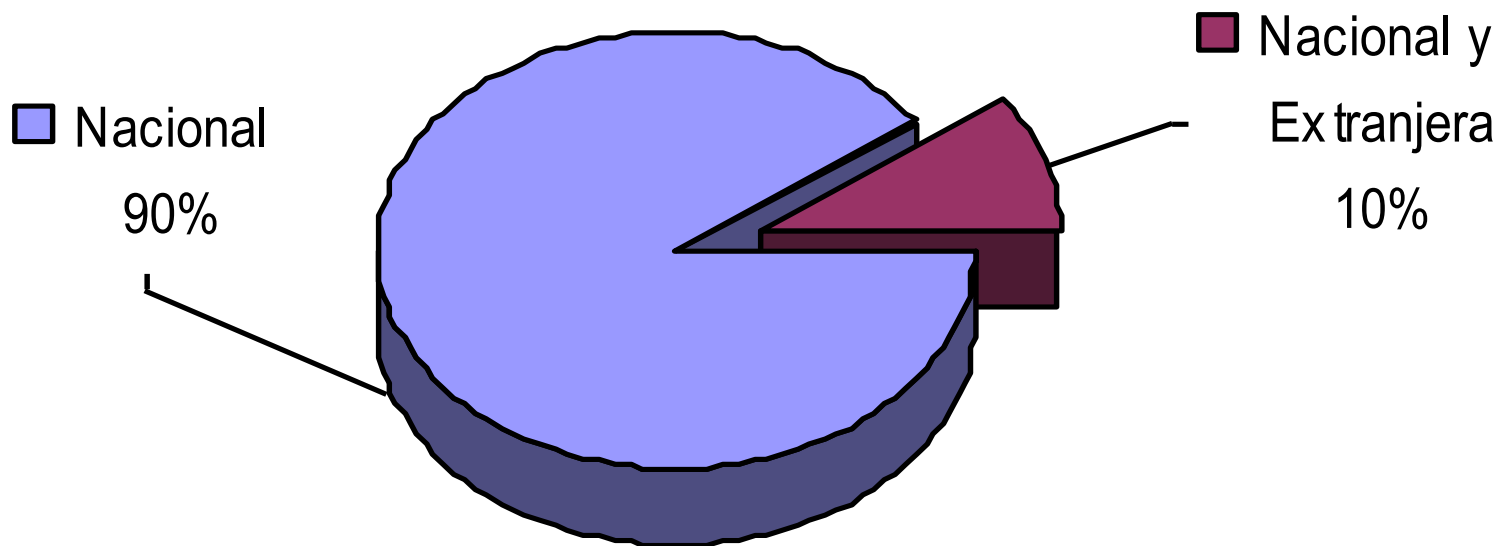




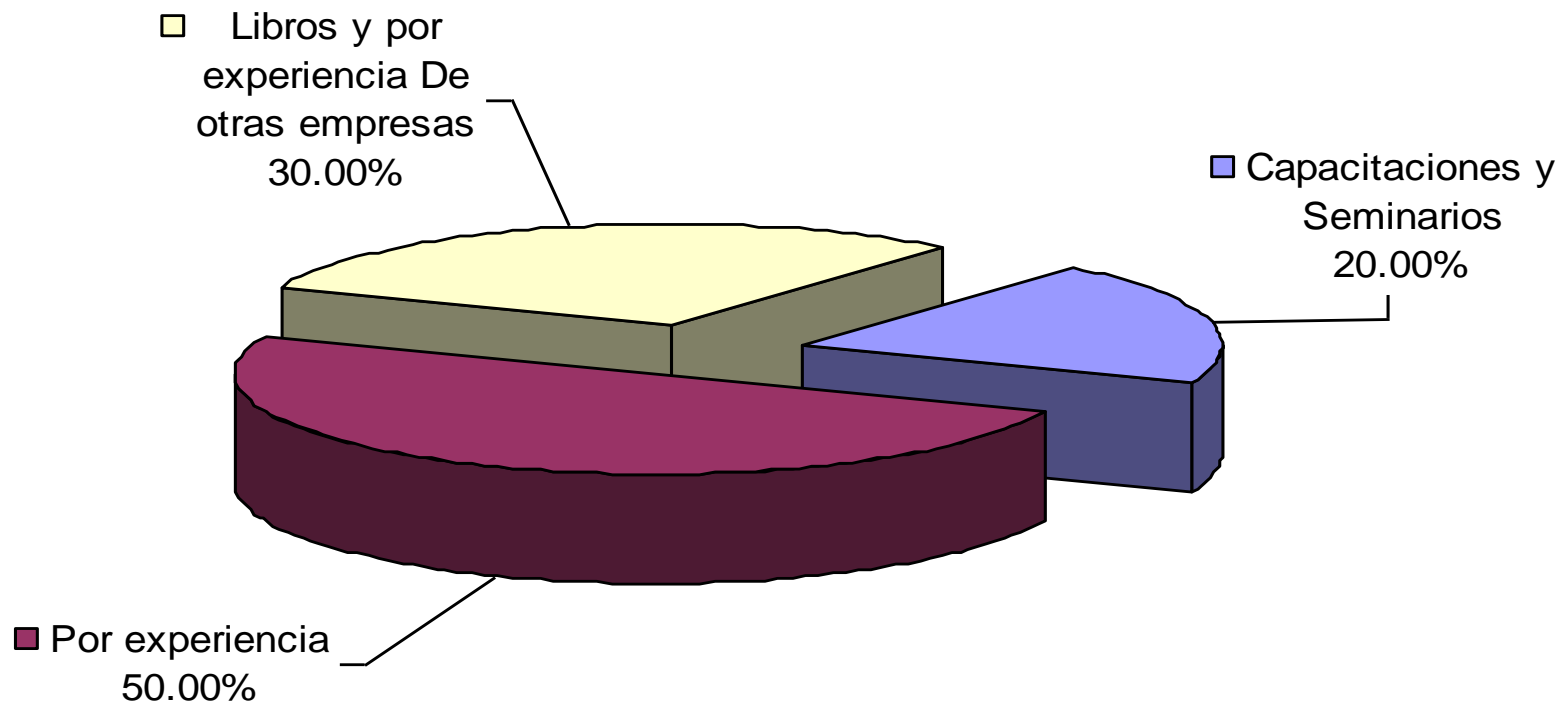
# ¿Cómo calcula el presupuesto de producción?



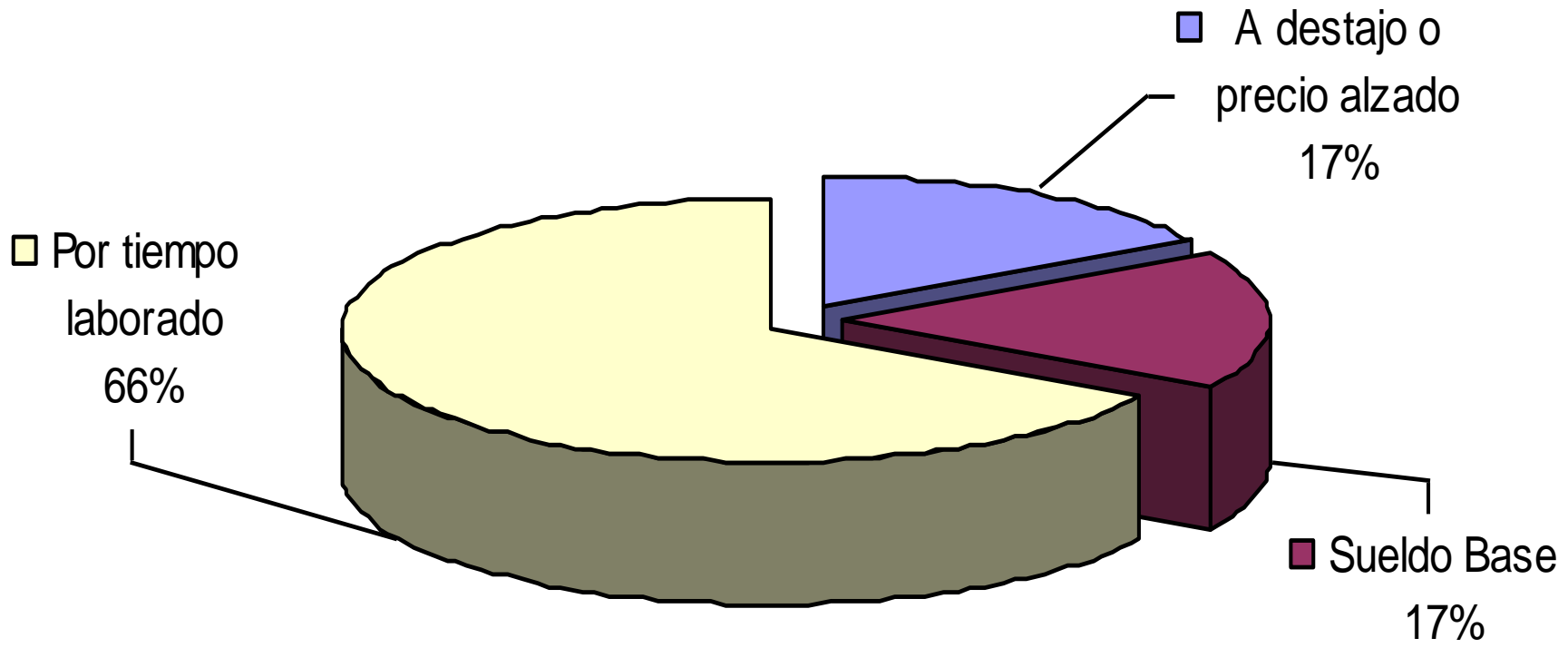
# ¿El origen de la tela para camisas en su mayoría es:?



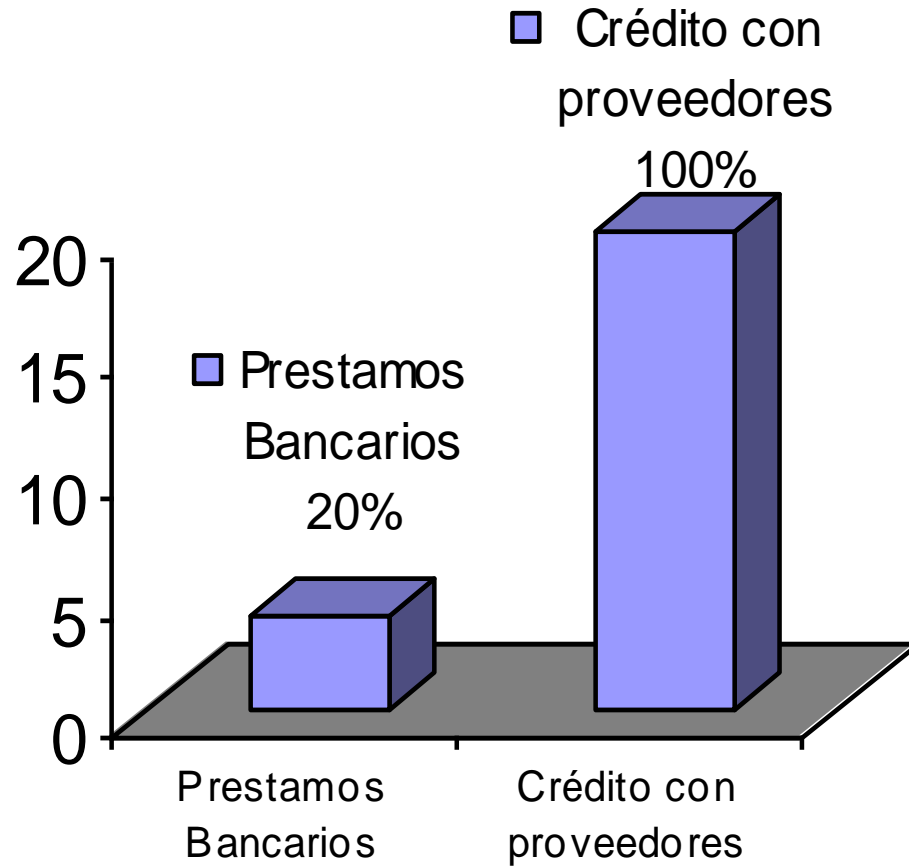
# ¿De donde adquiere los conocimientos para mejorar cualquier aspecto dentro de la empresa?



# ¿Cuál es la modalidad de remuneración para sus empleados?



# ¿Qué tipo de financiamiento emplean en su empresa?



# VENTAJAS COMPETITIVAS

## FORTALEZAS = VENTAJAS COMPETITIVAS

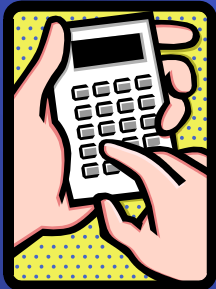


✓ Poseen eficiente control interno para revisar la materia prima adquirida.



✓ Constatan que el despacho de los pedidos cumpla con las especificaciones solicitadas por el cliente.

✓ Las ventas son efectuadas, en la mayoría de veces basándose en las solicitudes de los clientes.



✓ El calculo de los materiales a utilizar en la producción es sobre la base de las ordenes de pedido.

# VENTAJAS COMPETITIVAS

## FORTALEZAS = VENTAJAS COMPETITIVAS



✓ Existe la disponibilidad de materia prima nacional, por lo que no es necesario mantener elevados niveles de inventario.



✓ La experiencia adquirida les permite implementar mejoras internas.

✓ Evitan gastos de mano de obra al no pagar por el tiempo ocioso.



✓ Existe disponibilidad de crédito comercial.

# VENTAJAS COMPETITIVAS POTENCIALES

## OPORTUNIDADES = VENTAJAS COMPETITIVAS POTENCIALES



- ✓ Oportunidad de aplicar todas las técnicas de administración para mejorar la eficiencia.



- ✓ Efectuar la publicidad para promocionar la marca de las camisas.



- ✓ Investigar los beneficios de los TLC's, para aprovecharlos en el incremento de las ventas o en la disminución de los costos.



# RECOMENDACION

- **Continuar aplicando las Ventajas Competitivas anteriormente planteadas.**
- **Que apliquen las Ventajas Competitivas Potenciales.**

# CASO ILUSTRATIVO

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS SAYA

✓ ORIGEN



1985



2003

# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

**NIVEL DIRECTIVO**

**NIVEL APOYO**

**NIVEL OPERATIVO**

# PRODUCCION

LA CANTIDAD DE PRODUCCION DIARIA DE LA EMPRESA OSCILA ENTRE 100 A 500 CAMISAS:

**4 Maquinas Ranas**

**28 Maquinas Planas**

**2 Multiaguja**

**3 Botoneras**

**1 Pechera**

**1 Collaretera**

**1 Fusionadora**

**4 Cortadoras**



# ACTIVIDAD ECONOMICA

Fabricación de Camisas de Tejido Plano para Caballeros y niños en los siguientes estilos:

- **Camisa de vestir formal.**
- **Camisa de vestir casual.**
- **Uniformes**
- **Guayaberas**



# ESTRATEGIA DE MERCADO

## LIDERAZGO GLOBAL EN COSTOS



# MERCADO

- **Mercado de Consumo.**



- **Mercado Organizacional.**

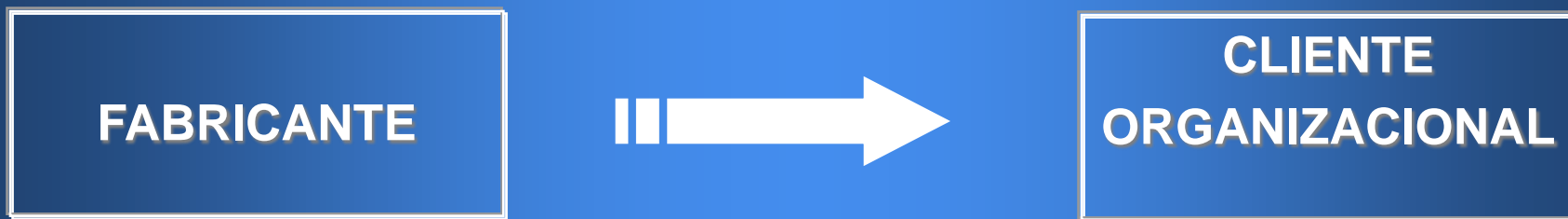


# CANALES DE DISTRIBUCION

## ▪ Mercado de Consumo.



## ▪ Mercado Organizacional.





# METODOLOGIA APLICADA

- ✓ Se le paso el cuestionario utilizado en la investigación de campo, el cual fue contestado por el propietario de la empresa Industrias SAYA.
- ✓ Se agruparon las respuestas obtenidos de acuerdo a las actividades de la Cadena de Valor.
- ✓ A las repuestas obtenidas se les aplicó la técnica de analisis FODA.
- ✓ Los resultados obtenidos de la empresa Industrias SAYA se compararon con los aportados por la investigación de campo.

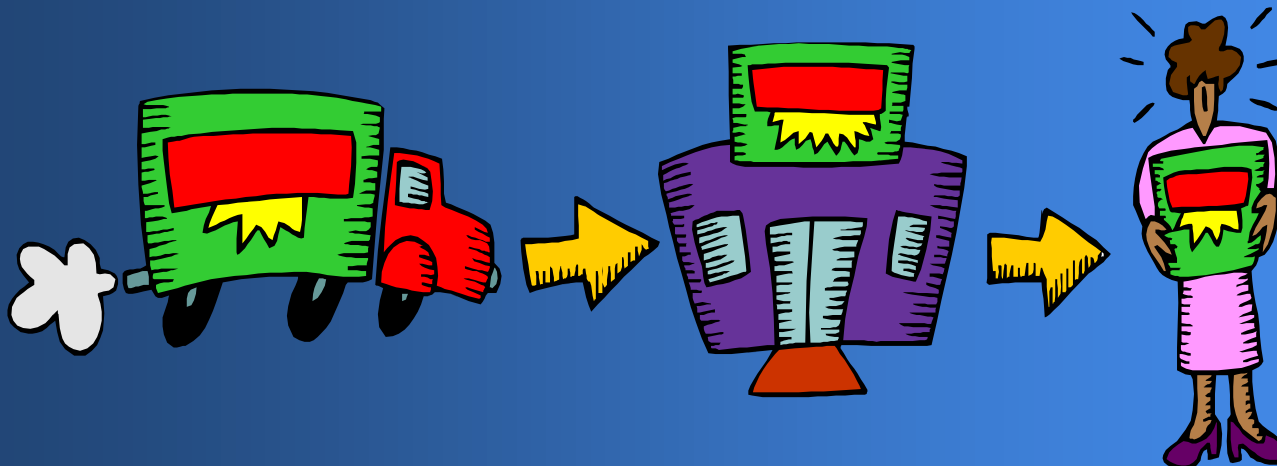
# VENTAJAS COMPETITIVAS DE INDUSTRIAS SAYA

- **Continuar realizando controles internos eficientes en la revisión de los materiales comprados.**



# VENTAJAS COMPETITIVAS DE INDUSTRIAS SAYA

- Continuar manteniendo la eficiencia en el almacenamiento y despacho de los productos terminados.



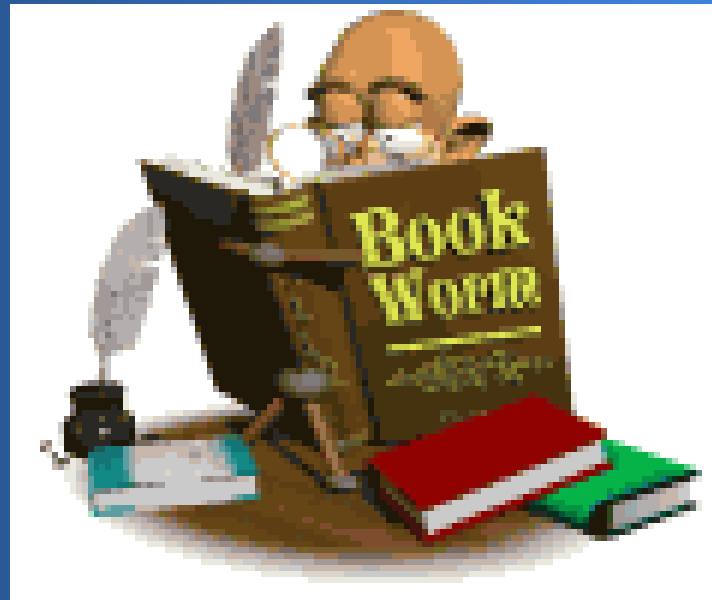
# VENTAJAS COMPETITIVAS DE INDUSTRIAS SAYA

- **Continuar atendiendo las ventas a través de solicitudes que le hacen los clientes y las licitaciones ganadas .**



# VENTAJAS COMPETITIVAS DE INDUSTRIAS SAYA

- **Continuar basandose en ordenes especificas de producción.**



# VENTAJAS COMPETITIVAS DE INDUSTRIAS SAYA

- **Continuar abasteciendo de materia prima por parte de proveedores nacionales.**



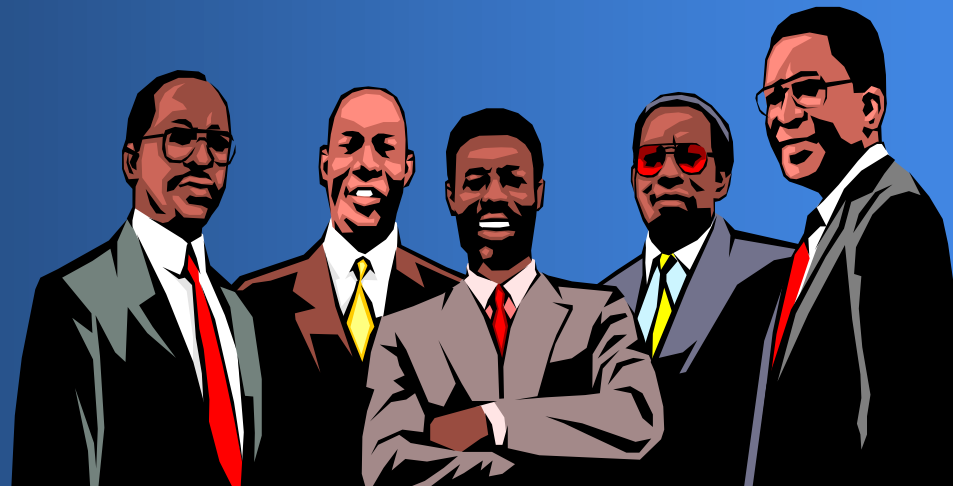
# VENTAJAS COMPETITIVAS DE INDUSTRIAS SAYA

- **Continuar implementando mejoras tecnológicas en las diversas areas de la empresa.**



## VENTAJAS COMPETITIVAS DE INDUSTRIAS SAYA

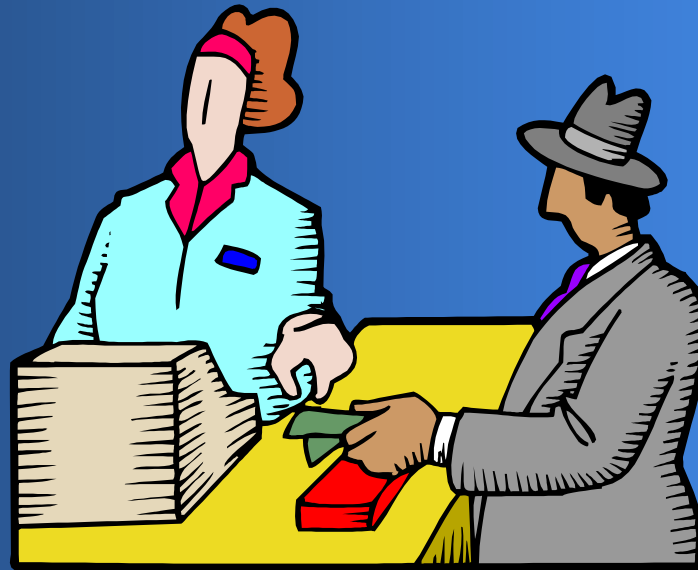
- **Mientras la empresa cuente con un producción variada, continuar remunerando al personal por tarea ejecutada.**





# VENTAJAS COMPETITIVAS DE INDUSTRIAS SAYA

- **Mantener los créditos comerciales por parte de los proveedores.**



## VENTAJAS COMPETITIVAS POTENCIALES DE INDUSTRIAS SAYA

- **Promocionar la marca de las camisas a través de los diferentes medios de publicidad.**
- **Tienen la oportunidad de aplicar las técnicas de Administración que les permitan mejorar su eficiencia.**
- **Existe la posibilidad de aprovechar las bondades que se deriven de los tratados de libre comercio.**

# CONCLUSION

- **La buena posición que tiene Industrias Saya ante sus competidores se debe a que las ventajas competitivas que posee, le facilitan su participación en el mercado interno.**