



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEXTIL “SELVA T-SHIRTS” DEL
CANTÓN IBARRA**

JUAN PABLO ANDRADE TOBAR Y GUSTAVO FLORESMILO RUIZ NARVÁEZ

TUTOR DE CONTENIDOS: DR. Mgs. Eduardo Efraín Moreno Hermoza

Otavalo, diciembre, 2021

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotros JUAN PABLO ANDRADE TOBAR Y GUSTAVO FLORESMILO RUIZ NARVÁEZ, declaramos que el trabajo denominado Plan Estratégico para la empresa textil “Selva T-shirts” del cantón Ibarra, es de nuestra total autoría y no ha sido previamente presentado para grado de algunos o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 8 días del mes de diciembre del 2021.

Juan Pablo Andrade Tobar
1003337001

Gustavo Floresmiло Ruiz Narváz
1001919727

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado denominado Plan Estratégico para la empresa textil “Selva T-shirts” del cantón Ibarra, bajo mi dirección y supervisión, para aspirar por el título de Magister en Administración de Empresas, de los estudiantes JUAN PABLO ANDRADE TOBAR Y GUSTAVO FLORESMILO RUIZ NARVAEZ cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 8 días del mes de diciembre del 2021.

Tutor del Trabajo de Titulación
Dr. Msc. Eduardo Efraín Moreno Hermoza
1708975311

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado primeramente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en nuestras vidas, por estar con nosotros en cada paso, llenándonos de bendiciones y fuerzas para cada día continuar alcanzando nuestras metas sin desfallecer

A nuestras familias por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, gracias porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de nosotros unas mejores personas y de una u otra forma nos acompañaron en todos nuestros sueños y metas.

Juan Pablo Andrade Tobar
Gustavo Floresmilo Ruiz Narvárez

AGRADECIMIENTO

Nuestra gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre nuestras vidas y a todas nuestras familias por estar siempre presentes.

A la Universidad de Otavalo que me abrió las puertas para nuestra formación como profesionales útiles para la sociedad, en especial a nuestro tutor Dr. Msc. Eduardo Moreno, quien con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hizo que podamos crecer día a día como profesionales, gracias usted por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad. para la obtención del título Máster en Administración de Empresas.

Mil veces gracias.

Juan Pablo Andrade Tobar
Gustavo Floresmilo Ruiz Narváez

RESUMEN

El propósito del presente proyecto es realizar Plan Estratégico para la empresa textil “Selva T-shirts” del cantón Ibarra; para determinar así sus debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas en que la empresa se desarrolla, y así poder identificar los puntos críticos que mantiene su sistema operativo y administrativo, para esto se realizó matrices de evaluación de clientes externo e internos, un análisis al perfil competitivo de la empresa, mediante la evaluación de factores internos y externos, para así poder determinar las influencias de los factores mediante una matriz de Estrategia Ofensiva FO (Fortalezas y Oportunidades), y la matriz Estrategia Ofensiva DA (Debilidades y Amenazas) que nos permitieron establecer nuestra objetividad estratégica según la perspectiva financiera, cliente, proceso internos, crecimiento y aprendizaje, y las principales líneas de acción, empezando por un organigrama donde describe cada área de la empresa, con sus metas e indicadores, con un despliegue de estrategias que permitirá que la empresa tenga un mejor desenvolvimiento en su entorno. Proponemos el Plan estratégico para la empresa textil Selva T-Shirts de la ciudad de Ibarra, mediante procesos y optimización de tiempos y recursos en el desarrollo del giro de negocio, estableciendo objetivos y estrategias tanto en su eje financiero, de marketing, servicio al cliente, producción, abastecimiento, organizacional y cultural, talento humano, y tecnología. De esta manera, se mejorará los procesos evitando pérdidas de recursos y tiempos, consolidando una marca en el mercado, mejoramiento en la administración de sus recursos y tiempos de respuesta en un entorno competitivo.

Descriptor: Plan estratégico; plan operativo; indicadores de gestión; perfil competitivo; valores organizacionales.

ABSTRACT

The purpose of this project is to carry out a Strategic Plan for the textile company "Selva T-shirts" of the canton Ibarra; In order to determine its weaknesses, strengths, opportunities, and threats in which the company develops, and thus be able to identify the critical points that its operating and administrative system maintains, for this, external and internal customer evaluation matrices were carried out, an analysis at the competitive profile of the company, by evaluating internal and external factors, in order to determine the influences of the factors through a matrix of Offensive Strategy FO (Strengths and Opportunities), and the matrix Offensive Strategy DA (Weaknesses and Threats) that we They allowed us to establish our strategic objectivity according to the financial perspective, client, internal process, growth and learning, and the main lines of action, starting with an organization chart that describes each area of the company, with its goals and indicators, with a deployment of strategies that will allow the company to develop better in its environment. We propose the Strategic Plan for the textile company Selva T-Shirts in the city of Ibarra, through processes and optimization of times and resources in the development of the business line, establishing objectives and strategies both in its financial, marketing, and customer service axis., production, supply, organizational and cultural, human talent, and technology. In this way, processes will be improved avoiding wasted resources and time, consolidating a brand in the market, improving the management of its resources and response times in a competitive environment.

Descriptors: Strategic plan; operative plan; management indicators; competitive profile; Organizational values

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	2
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
OBJETIVOS.....	19
OBJETIVO GENERAL	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
JUSTIFICACIÓN.....	19
METODOLOGÍA.....	21
TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	22
MÉTODOS.....	22
HERRAMIENTAS	23
CAPÍTULO I.....	24
1 TEORÍAS DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
PLANIFICACIÓN.....	24
ESTRATEGIA.....	25
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
PARTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
DIAGNOSTICO ANÁLISIS DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....	29
Diagnóstico.....	29
Clientes.....	29
INDICADORES DE GESTIÓN.....	31
IMPORTANCIA DE MEDIR.....	33
METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	34
PERFIL COMPETITIVO.....	35
ELEMENTOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.....	36

Entorno y Empresa.	36
Plazo 36	
Globalización.....	37
Participación.	38
Información.	38
OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	39
CAPÍTULO II.....	40
CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS, Y SU PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS.	40
CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.....	40
RELACIÓN CLIENTE – PROVEEDOR INTERNO.....	40
CLIENTE Y PROVEEDOR INTERNO	40
Definición de modelo de gestión de calidad.....	41
ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO	43
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	43
METODOLOGÍA DE MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	44
ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	44
ENTORNO DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS Y DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	46
ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LOS FACTORES INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS (FODA)	46
ANÁLISIS FODA.....	46
Pasos para la realización de un análisis FODA	46
Fortalezas.....	46
Oportunidades.....	47
Debilidades	47
Amenazas.....	47
Representación de la matriz FODA.....	47
Matriz de evaluación de factores externos	48
Matriz de evaluación de factores internos	48
ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS.	48
Fortalezas.....	48
Oportunidades.....	49
Debilidades	50

Amenazas.....	52
MATRIZ FODA DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS	57
Matriz de evaluación de factores externos de la empresa Selva T-Shirts	57
Matriz de evaluación de factores internos de la empresa Selva T-Shirts	58
OBJETIVIDAD ESTRATÉGICA.....	63
OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA FINANCIERA	63
OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	63
OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	63
OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA CRECIMIENTO/APRENDIZAJE	64
ESTABLECIMIENTO DE LAS PRINCIPALES LÍNEAS DE ACCIÓN.....	64
ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LOS FACTORES INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS (FODA).....	70
PLAN OPERATIVO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS.....	70
OFERTA DE VALOR DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS.....	70
VALORES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS.	70
OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS. 71	
OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MARKETING MIX.	71
PLAN OPERATIVO DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS.....	74
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES.	90
BIBLIOGRAFÍA	92
2.1 jjjj.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluación de clientes externos.....	41
Tabla 2 Matriz de evaluación de clientes externos.....	41
Tabla 3 Matriz de evaluación de clientes internos	42
Tabla 4 Matriz de evaluación de clientes internos	42
Tabla 5 Matriz de evaluación de clientes internos	43
Tabla 6 Matriz de evaluación del perfil competitivo.....	45
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos o entorno	53
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos o entorno	54
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos o entorno	55
Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos u organizacionales	55
Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos u organizacionales	56
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos u organizacionales	56
Tabla 13. Matriz del Área de Iniciativa Estratégica Ofensiva FO.....	58
Tabla 14. Matriz del Área de Iniciativa Estratégica Ofensiva FO.....	61
Tabla 15. Matriz del Área de Iniciativa Estratégica Ofensiva DA	62
Tabla 16. Objetivos estratégicos, metas e indicadores	65
Tabla 17. Matriz de despliegue de estrategias	68
Tabla 18 Implementación un sistema financiero contable	75
Tabla 19. Implementación un Plan de Marketing. - Producto.....	76
Tabla 20. Implementación un Plan de Marketing. - Precio	78
Tabla 21. Implementación un Plan de Marketing. - Promoción.....	80
Tabla 22. Implementación un Plan de Marketing. - Plaza.....	81
Tabla 23. Implementación un Plan de Marketing. - Plaza.....	82
Tabla 24 Implementación un Sistema CRM (Customer Relationship Management) Management).....	83
Tabla 25 Reingeniería de procesos productivos	84
Tabla 26 Alianzas estratégicas con los proveedores	85
Tabla 27 Implementar un modelo de gestión estratégica	86
Tabla 28 Implementación el departamento de RR.HH.....	87
Tabla 29. Implementación el just in time (Justo a Tiempo) en la gestión de compras de materia prima.....	88
Tabla 30. Implementar un plan de renovación en software y hardware.....	89

1 INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una herramienta que facilita a las empresas, generar nuevas alternativas a los procesos de producción y venta de productos, según Figueroa y Paladines (2017) “La planificación es un instrumento que permite prever y ordenar las tareas que se van a ejecutar para obtener determinado objetivo en el menor tiempo posible con un mínimo de costo y esfuerzo” (p. 65). Dentro de la planificación se encuentra todo un proceso de organización que presupone la existencia de procesos administrativos y que es necesario para que la empresa siga su marcha.

El proceso de planificación estratégica, Sainz (2017) contempla una evolución constante sobre las bases de su desarrollo, el contexto de los efectos del pensamiento estratégico nace al finalizar la tercera revolución industrial y al iniciar la globalización y el mejoramiento de la vida de las poblaciones al nivel mundial, desde 1990 el Occidente, se imponía como pionero del trabajo comercial, siendo uno de los ejemplos a seguir por el resto de la población (Sainz 2017). Se ha evidenciado el crecimiento de la cultura de conocimiento sobre estrategias en las acciones comerciales de las empresas y la digitalización junto con el internet y la libre movilidad que han producido grandes transformaciones en el mercado.

La planificación estratégica se estructura con el objetivo de alcanzar la calidad, la eficiencia y la eficacia de los procesos empresariales principalmente, “debe ser planificada y presentada bajo un criterio de retroalimentación y control de resultados, para que en un futuro se pueda evidenciar la existencia de una administración que contemple, tanto una base de conocimiento como una práctica que busque competitividad” (González , 2019, p.23). Una planificación estratégica que tenga buenas bases debe cumplir algunas etapas como:

El establecimiento de criterios profesionales, el establecimiento de objetivos, la diferenciación entre objetivos y expectativas y la satisfacción de la diferencia anterior. Gómez (2020) refiere que el Ecuador es un país que goza de muchos y variados recursos que se deben administrar de forma adecuada para que se pueda aprovechar sus beneficios, la industria textil genera un 21% de los empleos, se identifica como parte del sistema

empresarial desde 1953, siendo “Pasamanería Tosi” una de las primeras empresas que elabora textiles del país.

La industria se ha expandido con el tiempo, llegando hasta los rincones de todo el Ecuador, la industria textil se desarrolló con administraciones empíricas y básicas hasta lograr consolidar modelos más empresariales, con innovación y aportes financieros.

En Imbabura, la industria textil se ha desarrollado con el crecimiento de su economía, desde la capital de la provincia Ibarra, Gómez (2020) donde se iniciaron las actividades textiles hasta su expansión en sus cantones, se instalaron fábricas, mismas que funcionaban en conexión con la llegada del ferrocarril que ayudó en el transporte de las materias primas, en el año 1930 las empresas textiles llegaron a representar un 90% del sector comercial y para el 1950 se consolidó la utilización de la fibra en todos los procesos comerciales textiles, la fábrica “Imbabura” es uno de los museos que muestra la historia textil de Imbabura

Selva- T Shirts es una empresa productora y comercializadora textil de Ibarra, que lleva operando en el mercado de la urbe por veinte y siete años. La empresa a lo largo de los años de existencia ha creado reconocimiento de la marca, por lo que gran parte de los consumidores se han fidelizado con el producto, gracias a su accesible precio, buena calidad de tela y diseños exclusivos; identificando a la calidad del servicio y un buen producto, como las características que definen a Selva T-Shirts. Esto en virtud, de que la organización ha atendido pedidos de cantidades significativas en el tiempo solicitado, obteniendo gran acogida sin generar estrategias de marketing más allá de las tradicionales, pues el “boca a boca” ha sido su mayor ventaja.

No obstante, años después esta empresa se enfrenta a la aparición de nuevos competidores, por lo que decide innovar y cambiar su producción por una distinta, que le permitiera abordar más segmentos del mercado. Para adaptar su oferta, Selva-T-Shirts confeccionó camisetas con estampados de ilustraciones que representen al sector turístico del Ecuador; decisión que posibilitó que las prendas de Selva T-Shirts estuviesen en boga. Ciertamente, un cambio de esta naturaleza y creación de nuevos productos como fueron los deportivos provocó que los costos de producción de dichas prendas se incrementaran; ya que la empresa no cuenta con una máquina especializada en teñido, su propietario se vio en la obligación de contratar este servicio.

Adicionalmente, se evaluó la búsqueda de un nuevo proveedor de materia prima de mejor calidad, cubriendo las expectativas de los consumidores a que las prendas estarían dirigidas, turistas nacionales, extranjeros y deportistas.

Cuando la calidad y costo de las camisetas se incrementaron, esta diversificación de producto ya no era la adecuada para el mercado de Ibarra, por lo que surgió la necesidad de buscar nuevos compradores en plazas donde el turismo sea potencial económico. “La búsqueda de un nuevo mercado de posibles consumidores, resultó ser una actividad compleja, lo que puso en evidencia la necesidad de tener una planificación que viabilice acciones de crecimiento” (Chiavenato, 2011, p.68). La ausencia del plan estratégico no únicamente se identifica a nivel externo de Selva T-Shirts, sino también a nivel interno; claramente el problema es típico de aquellas empresas que inician operaciones o innovan en los productos o servicios que sacan al mercado. El equipo de empleados que labora en la empresa fue seleccionado de manera inmediata, sin previa evaluación, debido a la necesidad de cubrir cierto nivel de producción, por ello se desconoce si el personal está capacitado para las actividades que ejecutan.

El Presente proyecto se plantea con la finalidad de proporcionar a la empresa, estrategias que le posibilite un desarrollo organizacional, que plantee una ruta específica a seguir en los procesos productivos y ventas del producto, enfocándonos en los aspectos más relevantes que tiene la misma.

El proyecto se desarrollará en base a las necesidades de la investigación en cuatro capítulos:

El primer capítulo se realizará las distintas posiciones teóricas sobre la temática del estudio, las cuales nos darán las bases para proceder con la investigación.

El segundo capítulo principalmente se realizará un análisis a los clientes internos y externos de la empresa, para llegar a comprender las necesidades y la situación que se encuentra su perfil competitivo.

En el tercer capítulo se realizará un análisis del entorno de Selva T-Shirts en función a la información obtenida, nos permitirá determinar los objetivos estratégicos para la empresa.

El cuarto capítulo se realizará un Plan Operativo en función de las necesidades de la empresa, este contenido reflejara el desarrollo del proyecto junto con el resto de las actividades que tiene que ver con fundamentación teórica, análisis de clientes, análisis del entorno de la empresa, que dará como resultado el plan operativo

Como es de conocimiento general, la principal funcionalidad de un plan estratégico es generar nuevas estrategias, de manera que se facilite el crear una guía a seguir en la confección de estas prendas. Esto es posible a través del planteamiento de un plan de acción que proporcione a la organización la oportunidad del alcance óptimo de sus objetivos, mejorar su cuota de participación por lo que se identifica la intencionalidad de Selva T-Shirts.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La preocupación de la población por la importancia de realizar ejercicio, no solo por temas estéticos, sino por los grandes beneficios que conlleva tener una vida saludable, vinculado al fortalecimiento del sistema inmunológico, la salud se ha vuelto prioridad, sobre todo en la época actual de pandemia que se vive, donde la supervivencia depende estrictamente de un cambio de malos hábitos, por lo que la industria de la ropa deportiva ha incrementado sus ventas. La existencia de empresas de esta naturaleza es variada, por lo que muchos segmentos del mercado han sido atendidos tras la búsqueda de nuevas necesidades en los consumidores.

Atexga (2021) expresa que:

La producción textil, es un proceso que se lleva a cabo para confeccionar prendas de vestir, lencería de hogar, entre otros, que tienen como fuente el tratamiento de las fibras textiles como, por ejemplo, los hilos y tejidos, mismos que formarán parte de una serie de procesos que se relacionan a la confección (p. 49).

Una de las principales materias primas es el hilo, con el que se puede fabricar tejidos y a partir de allí, se logra fabricar fibras, hilatura, teñido, preparación para el tiraje, entre otros, para lo que se necesita la utilización de máquinas industriales con las que se ayuda a fabricar una prenda terminada.

León (2017) menciona:

Las ventas del sector textil fueron de USD 1.313 millones en 2016 y representaron el 5 % del sector manufacturero, señaló el titular de esa cartera, quien agregó que se trata de un área prioritaria para la economía nacional, que supuso el 8 % del producto interno bruto (PIB) industrial entre 2007 y 2015 (p. 2).

El área textil, por lo tanto, es muy dinámica, ya que se necesita de conocimiento técnico y de talento para desarrollarla, la industria se ha adaptado a la evolución, a los cambios de tendencias y a la moda actual para poder mantener sus procesos y su reconocimiento como empresas textiles reconocidas, ya que en la actualidad el 85% de los actores son pymes y existe una caída de consumo, situaciones que han afectado a la industria (Díaz, 2016). Imbabura es una Provincia textilera, es una de las fuerzas del sector productivo, los emprendimientos y artesanos que se dedican a trabajar en esta -línea siempre están a la expectativa de que se cubran las necesidades de su rama y buscan innovación, capacitación y principalmente el fomento de sus negocios a través del financiamiento (Benalcázar, 2015).

Selva T-Shirts empezó su funcionamiento en el año de 1993 en la ciudad de Ibarra, como una fábrica de confección y estampado de camisetas. Inicialmente su producción estaba en la fabricación de camisetas para adultos, ofreciendo variedad en cuanto a diseño y color. No obstante, con el paso de los años los segmentos de mercado tradicionales que se enfocaba la empresa, es decir, ropa para adultos, ya no era suficiente, por lo que su propietario decide incurrir en la moda infantil y juvenil.

Decisiones como esta, le proporcionó reconocimiento a la marca, creando fidelidad y mayor porcentaje de demanda en los últimos años. Adicionalmente, Selva T-Shirts ha desarrollado una reputación de cumplimiento y responsabilidad con sus clientes, en la entrega de pedidos a tiempo. Romero (2016) manifiesta que “por supuesto, esta manera de operar funcionó sin mayor número de falencias durante los siguientes 10 años, sin embargo,

con el paso del tiempo la aparición de nuevos competidores no se hizo esperar” (p. 59). A partir del año 2004, en la ciudad de Ibarra surgió una cantidad considerable de productores y comerciantes de camisetas, que abastecían al mismo segmento de mercado de Selva T-Shirts. Evidentemente la manera más acertada para actuar frente a la competencia potencial y emergente fue diversificar su oferta.

A partir de este estímulo de cambio, la empresa emprende en la confección de nuevas prendas, distintas de las camisetas, fabricando así pantalones para dama y caballero de estilo juvenil, en telas como el índigo, añadiéndole un portafolio de vestidos casuales para el sector femenino. Esta estrategia de diferenciación le permitió a Selva T-Shirts incrementar su nicho de mercado, evitando que el descenso de pedidos de camisetas le perjudicara.

Desafortunadamente, la aparición de nuevos oferentes con el mismo producto no era el único desafío al que Selva T-Shirts se enfrentaba, sino que también se encontraba frente a una competencia que ofrecía variedad de calidades y precios; situación que era distinta para la empresa, pues esta operaba con un precio estándar desde el año en que inició sus actividades comerciales. Esta situación, provocó que un porcentaje de sus consumidores reemplazaran las prendas de Selva T-Shirts por productos de empresas similares.

La organización tuvo una respuesta lenta frente a este riesgo, siendo una de las principales consecuencias la pérdida de su cuota de participación. Ante estas anomalías, la empresa toma una decisión, y esta fue la búsqueda de un nuevo proveedor de materia prima que le proporcione variedad de calidad, precio, color y diseño (Clavijo, 2020). Cuando la obtención de nueva materia prima fue posible, esta volvió a regular su cuota de participación, permitiéndose prolongar su sobrevivencia en el mercado. Tal cambio le proporcionó cinco años de estabilidad, hasta que los gustos de los consumidores cambiaron y nuevas dificultades relacionadas a la competencia, surgieran.

Un factor propio del dinamismo del mercado es que, con el paso del tiempo, nuevas organizaciones sustitutas aparezcan, con modelos de negocios disruptivos, tornando a las antiguas empresas, obsoletas (Menjivar & Salazar, 2017). Situación de la que Selva T-Shirts no estuvo exenta. Adicionalmente, el sector productor textil de Ibarra empezó un proceso de saturación, haciendo improductivas las estrategias de precio y producto que la organización estaría aplicando tiempos atrás.

La empresa, luego de varios años de funcionamiento, se vio obligada a ejecutar cambios a nivel interno, reorientando sus operaciones y sistemas productivos hacia la producción de nuevos productos, tales como vestidos, ropa deportiva, y prendas focalizadas en el concepto de diseños turísticos del Ecuador. La organización siempre se ha dedicado a trabajar su propia marca, el cliente ha percibido que el producto es de alta calidad por lo que desde un inicio obtuvo aceptación en el mercado.

Un aspecto negativo, a considerar en el estudio que se ejecutará; es que la producción de estas camisetas presenta un registro de costos de producción relativamente alto, debido a que se contrató los servicios de una máquina de teñido externa, dando como resultado una reducción del margen de utilidad.

Por otra parte, el encargado de los diseños es su propietario, donde se desarrollan los modelos de acuerdo con las últimas tendencias de la moda, deseos y gustos del cliente, creando así un desarrollo personalizado de las prendas encaminado a la promoción del sector turístico nacional, con estampados de las Islas Galápagos, Mitad del Mundo, Montañas de los Andes, Amazonia; y diseños precolombinos, propios de la cultura ecuatoriana

Para sintetizar, las mayores dificultades que se identifican en la empresa son: una ineficiente respuesta a la competencia, demora en idear nuevas oportunidades de mercado, una debilidad en la gestión de costos de producción que provocó un descenso en la utilidad, y un probable descuido en la dirección y selección del personal que labora. Por estos motivos, la estructuración de un plan estratégico es la opción más apropiada para mejorar el sistema de operación de la empresa.

Es posible mencionar que, Selva T-Shirts cuenta con un sistema de actividades a desarrollar; no obstante, para que una organización funcione de la forma esperada y alcance sus objetivos, necesita disponer de un de un plan estratégico formalmente establecido y documentado, factor que, evidentemente es ausente en la empresa. Las consecuencias a esta situación es una respuesta tardía a los cambios y exigencias del mercado, haciendo a la empresa menos productiva y eficiente por la falta de planificación y planes de contingencia, lo que podría costarle a Selva T-Shirts su sobrevivencia en el mercado.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa textil Selva T-Shirts.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente los elementos de la Planificación Estratégica.
- Realizar el análisis de los clientes internos y externos, y su perfil competitivo de la empresa Selva T-Shirts.
- Realizar el análisis del entorno de la Empresa Selva T-Shirts y determinar los objetivos estratégicos.
- Realizar el Plan Operativo de las acciones estratégicas de la empresa.

4 JUSTIFICACIÓN

La Planificación Estratégica ha contribuido con el desarrollo de estrategias que permitan a las empresas crecer, afrontando las dificultades, generando ventaja competitiva y, por consiguiente, el posicionamiento y aceptación del mercado, mejorando las condiciones de la empresa. En los últimos años el mercado se ha vuelto más versátil de lo que se conocía en décadas pasadas; tal hecho ha impulsado a las empresas a adaptarse a las exigencias del mercado y los nuevos consumidores, de manera que se permitan prolongar su existencia (Figuerola & Paladines, 2017). El mercado actual exhorta a las organizaciones a generar estrategias para disminuir el riesgo y volverse más competitivas, con productos fabricados con los más altos estándares de calidad y precios accesibles.

Es preciso manifestar que, la industria textil ecuatoriana ha atravesado una serie de dificultades e incertidumbre, que van desde obstáculos relacionados a la dolarización, fuerte competencia con marcas internacionales, contrabando y la introducción de precios bajos (Farias, 2015). Pese a esto, Ecuador es una de las naciones con mayor oportunidad de prosperar en el sector textil, por motivos de disponibilidad de materia prima excelente y

presencia mínima de mercancía nacional en mercados extranjeros; pero para que esto sea una coyuntura favorable para todos los productores nacionales, se debe plantear estrategias a mediano y largo plazo, permitiendo tener un desarrollo sostenible y sustentable.

Contextualizando la particularidad de la industria textil, sector en el que Selva T-Shirts se desarrolla, éste ha atravesado un sin número de cambios a nivel nacional, lo que ha motivado a las organizaciones al planteamiento de alternativas que posibiliten la eficiencia en los procesos productivos, priorizando la calidad, sin embargo la toma de decisiones de esta magnitud incluye considerar factores como la industria, competencia y el comportamiento del mercado, para conocer con certeza el tipo de estrategias más convenientes (Acero, 2016). En este sentido, Selva T-Shirts no cuenta con un proceso de planeación formal o previamente evaluado, a pesar de poseer objetivos y metas, se desconoce el camino para llegar a ellas, lo que evidencia la falta de dinamismo en los procesos y carente evaluación y capacitación del personal.

Selva T-Shirts, ha operado bajo la modalidad de pedidos, en función de los requerimientos y necesidades del consumidor, es decir, un trabajo personalizado, con el paso del tiempo, la empresa ha obtenido acogida por parte del mercado; sin embargo, no se ha determinado misión, visión, políticas o valores, lo que hace evidente una dirección incierta.

Por los factores antes descritos, posibilita direccionar a la empresa a una gestión administrativa ineficiente, pues, la ausencia de ellos dificulta la gestión de la empresa, conllevando a una incapacidad de subsistencia, conocer los objetivos de la organización impulsa un mejor desenvolvimiento y desarrollo en el mercado Romero (2016). La ausencia de sincronización entre objetivos y acciones, han provocado una respuesta ineficiente ante los cambios y tendencias comerciales, impidiéndole explorar nuevas metas focalizadas al crecimiento de la empresa, y, desde una perspectiva pesimista, esto orientaría a la frustración de la compañía.

Por tal motivo, resulta imperioso el planteamiento de planes de acción que posibiliten a la organización conocer lo que aspira, ser proactiva y mejorar su desarrollo organizacional.

El eje conductor de la investigación aborda a la creación de un plan estratégico de la empresa Selva T-Shirts, pues la investigación estará en función de la formulación de

estrategias empresariales que impulsen el alcance de los objetivos de la empresa, por medio de programas operacionales, sistemas de mercadeo y actividades de complemento, que comprometen a la organización con la promoción de la marca y el sector turístico ecuatoriano, y así poder determinar un modelo de gestión donde se compruebe las entradas y salidas de sus recursos, y mejoramiento de sus procesos.

Adicionalmente, estará justificado con la investigación pertinente de antecedentes históricos de la empresa y nuevas tendencias administrativas, que viabilicen la implementación de técnicas táctico-operativas y una gestión óptima organizacional.

La investigación del proyecto está basada a una gestión estratégica prospectiva de negocios sustentables que menciona:

“Formular, implementar y evaluar estrategias empresariales que constituyan a que la organización responda favorablemente a sus objetivos estratégicos y responsabilidad social y empresarial”

5 METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación, se llevará a cabo una serie de procedimientos investigativos, con la finalidad de recabar la mayor cantidad de información relevante al tema de estudio, de modo que se esclarezca el panorama de la producción del sector textil, enfocado en el ámbito deportivo.

Enfoque de investigación Mixto: Para la obtención de la información pertinente, se trabajará con el enfoque cuali-cuantitativo mismo que es eficiente ya que proporciona las herramientas para acceder a datos dinámicos y variados, dentro del cual se aplicará la investigación de tipo. Transversal y de acción, bibliográfica y documental (Hernández, et al., 2018). Ya que se necesita procesar datos varios y dinámicos, para lo que es necesario investigar datos que aporten datos, describan variables y analicen la incidencia y la relación de los contenidos generales sobre el tema de estudio.

5.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación documental y bibliográfica: Con el uso del tipo de investigación documental y bibliográfica, se adquirirá información esencial, evitando así repetir errores cometidos por otras empresas que tengan el mismo comportamiento y actividades similares a la empresa materia de estudio. Mediante el análisis de distintas posiciones teóricas de varios autores de libros y artículos científicos.

Investigación transversal y de acción: De igual forma se empleará el tipo de investigación, diseño transversal y de acción, con la cual se identificará de manera directa los puntos críticos en los que la indagación debe focalizarse, basado en la forma en la que se desempeñan otras empresas similares a Selva T-Shirts (Hernández, et al., 2018). Vinculado al planteamiento de objetivos claros de cuáles son las posibles alternativas a seguir en el crecimiento empresarial.

5.2 MÉTODOS

Con referencia a los métodos a emplear, se detallan los siguientes:

Método inductivo: según Baena (2017) “Este método permitirá crear leyes a partir de la observación de los hechos mediante la generalización del comportamiento observado” (p. 45); a través de la lógica se propiciará un conjunto de conclusiones. Por ello, a partir de las observaciones y análisis de los datos históricos numéricos de la empresa, se determinará los años que mayor ventaja competitiva desarrolló, y detectar aquellos en los que la organización reflejó descenso en sus ventas, y determinarán las causas principales del aumento de costos y plantear conclusiones a partir de ello.

Método deductivo: según Baena (2017) “consiste en reconocer principios desconocidos, a partir de los conocidos”. Este método será útil una vez analizados los antecedentes de la organización, posibilitará generar premisas útiles para el descubrimiento de falencias en la organización Selva T-Shirts

Método analítico/sintético: Con referencia en su concepto, se estudiará y valorará el rendimiento de cada año de la empresa, permitiendo conocer las causas principales del incremento y descenso de ventas. Los rendimientos incluirán el nivel de productividad de los empleados, que se verá reflejado en la producción de prendas.

Método de análisis histórico lógico: Los datos históricos registrados de la empresa, relacionado a todas sus actividades productivas, permitirá tener una visión amplia del rendimiento que este ha tenido, facilitando la creación de estrategias que mejoren, controlen o cambien su desarrollo organizacional.

5.3 HERRAMIENTAS

Para sustentar la investigación, se empleará información de entrevistas y encuestas:

Entrevistas: al tratarse de la creación de una interrelación con el entrevistado, la obtención de aspectos relevantes es flexible. Esta herramienta será aplicada al gerente propietario, personal que labora, a través de un sistema normalizado de preguntas, previamente planteadas, relacionadas al tema de investigación; para la detección de necesidades internas de la empresa.

Encuestas: es una herramienta muy útil en la investigación, pues se trata de un cuestionario escrito, Este mecanismo permite al encuestado poner en evidencia su opinión de forma directa, facilitando el análisis. Durante la investigación, las encuestas serán formuladas, con la intencionalidad de evaluar su competencia, para la determinación de factores externos y el establecimiento de ventajas competitivas.

CAPÍTULO I

1 TEORÍAS DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

1.1 PLANIFICACIÓN.

Según (Quirós & Bustamante, 2011) Una sociedad planifica para satisfacer las necesidades de sus integrantes y crear bienestar es un proceso social, consiste en elegir medios más apropiados para incidir sobre ciertos aspectos de la realidad, de acuerdo con determinados fines; involucra diferentes actores y factores contingentes que actúan e inciden en el escenario que se desarrolla, lo cual implica un análisis de la situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.(p.31)

Por lado Terrazas (Terrazas, 2011) expresa que:

La planificación es una actividad genérica que tiene la asignación y distribución de los recursos, en procura de alcanzar un objetivo. La planificación es una actividad de análisis que tiende de ir de lo general a lo particular; en este sentido se convierte en principio, de un proceso fundamentalmente analítico. La naturaleza de la planificación nos permite entender que esta es una actividad que se debe desarrollar antes de ejecutar cualquier tarea... se convierte en una actividad necesaria, puesto se precede a la definición de presupuestos, entendiendo un presupuesto como la materialización de las actividades programadas (p. 9).

Si bien la planificación ayuda a organizar y distribuir nuestros recursos de manera más eficiente La planificación implica una serie de lineamientos que deberían conciliar en las buenas prácticas administrativas, así como el aseguramiento de la calidad de los procesos utilizados, para garantizar el uso de los recursos que se emplea de manera correcta, lo que da como origen plantearse un esquema que permita dar solución permanente a las dificultades a la producción y comercialización de algún producto o servicio, esto conlleva al mejoramiento de los procesos mediante la implementación de modelos basados en ejes estructurales de las empresas (Fortuna & Flores, 2018).

En contexto la planificación es fundamental para cualquier organización ya que ayuda a trazar los objetivos y las metas de una empresa, mediante la utilización y optimización de los recursos, utilizando esquemas o lineamientos que no ayuda a predecir y pronosticar el comportamiento futuro de las instituciones, lo que dará como resultado minimizar el riesgo y dar solución a las dificultades en los procesos de producción y comercialización de bienes y servicios.

1.2 ESTRATEGIA.

En base a Chiavenato (2017) “la estrategia es, básicamente un ‘poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su posición actual” (p. 4). Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una relación compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base a esa elección.

La estrategia es una respuesta de la empresa a su entorno Acero (2016) menciona que esto “se logra que atreves de un programa general que defina y permita alcanzar sus objetivos, y esta se encuentra conformada por cuatro ideas base”:

- La relación permanente entre la organización y su entorno.
- La respuesta a las expectativas de la organización (misión, visión, objetivos a largo plazo).
- Sistema de soluciones para mejorar la competitividad combina los efectos amenazas-oportunidades, con fortalezas y debilidades.
- Modelo de decisión para dar consecución a objetivos a corto plazo y buscar los medios para cumplir los objetivos a largo plazo. (p.2)

Se puede mencionar que la estrategia son las rutas, principios que la empresa va a utilizar para poder alcanzar sus objetivos, estas rutas y principios clasifican a los objetivos en corto, mediano y largo plazo, y en base estos objetivos podemos ver las diferentes alternativas o medios que vamos a utilizar para alcanzar estos propósitos planteados.

1.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Acero (2016) menciona que “la Planeación Estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer los propósitos básicos que a través de planes detallados que permiten la implementación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos” (p. 3).

La importancia de la planificación estratégica radica que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar las personas y el recurso, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y donde esta desviado su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se requiere lograr y como se va a conseguir (Acero, 2016, pág. 4)



Figura 1 ¿Que permite la Planeación?

Nota: Una correcta administración de los recursos nos permite optimizar tiempo y satisfacer las necesidades de la empresa, como indica la figura todo esto debe ir siguiendo el proceso de planeación. (Acero, 2016) Adaptado de "Dirección Estratégica por Ecoe Ediciones 2010 p. 4

Rojas y Medina (2012) mencionan:

La planeación estratégica es el proceso por el cual lo dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de planeación y estrategia están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designa una secuencia de acciones ordenada en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. (p.47). “es el proceso

que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos (p. 42).

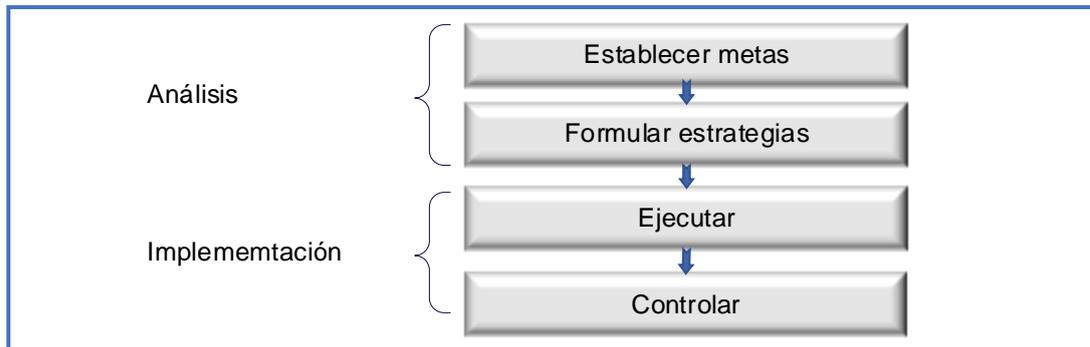


Figura 2 Proceso de la planeación estratégica.

Nota: Proceso en el cual los directivos diseñan sus estrategias para el alcance de sus metas y objetivos, como demuestra la figura designa una secuencia de acciones ordenadas para el logro de estos. De acuerdo con Rojas y Medina (2012) Adaptado de "Planeación estratégica: fundamentos y casos por Ediciones de la U. (p. 46)

En contexto, la planeación estratégica se podría decir que nos ayuda a identificar los peligros y oportunidades que pueden que originarse en el desenvolvimiento de una empresa u organización, lo cuales se fusionan con otras variables y su resultado es la toma de decisiones y el aprovechamiento de las oportunidades y la mitigación o extinción los peligros que pueden afectar en futuro de la empresa y su entorno.

1.2.2 PARTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

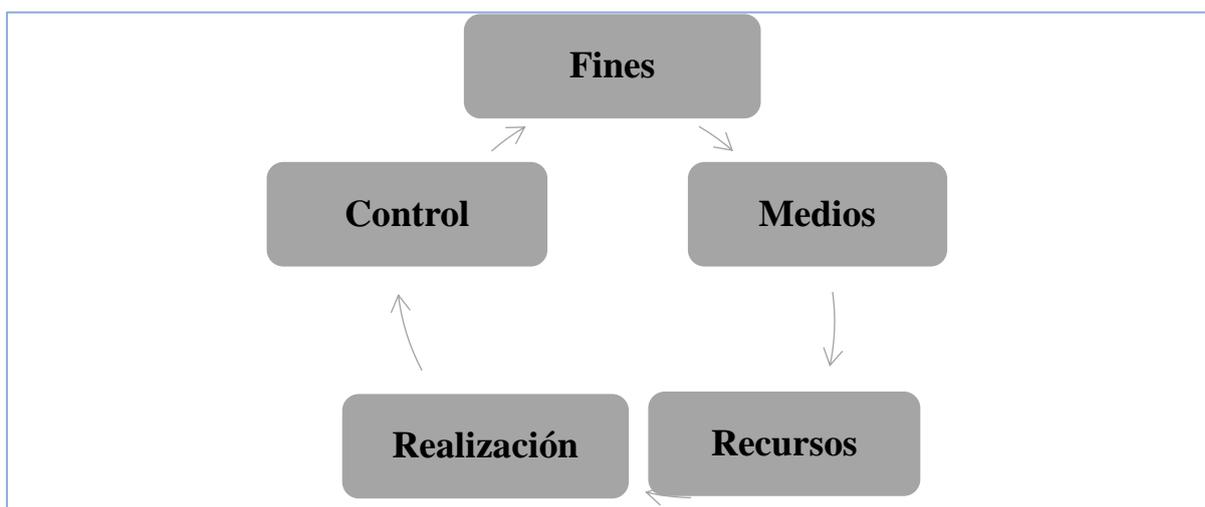


Figura 3. Partes de la planeación estratégica

Nota: La planificación estratégica se desarrolla como un proceso estructurado que tiene que ver principalmente con la cultura del conocimiento y la competitividad de la empresa principalmente para optimizar el proceso de gestión. De acuerdo con González (2020) Adaptado de "Manual práctico de planeación estratégica por Diaz de Santos.

1.2.3 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Según Chiavenato (2017) un estudio a 50 organizaciones de varios países y sectores concluyo que los principales beneficios de la planeación estratégica son:

- La claridad de la visión estratégica de la organización.
- La debida comprensión en el entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque dirigido, mediante objetivos a largo plazo, a lo que tendría importancia estratégica para la organización a futuro.
- Un comportamiento proactivo frente al entorno externo, de modo independiente a de los entornos internos.
- Un comportamiento sistemático y holístico que involucre a toda organización.
- La independencia con el entorno externo. (p.28)

Castellanos (2015) expresa la importancia de la planeación estratégica se enlista de la siguiente manera:

- Permite detectar oportunidades, y clasificarlas en prioridad y explotarlas.
- Ofrece un visión objetivo de los problemas administrativos.
- Representa un marco para la coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce consecuencias de condiciones y cambios adversos.
- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Propicia actitud positiva ante el cambio.
- Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio.
- Disminuye la necesidad recursos dedicados a corregir decisiones equivocadas o improvisadas. (p. 44)

1.2.4 DIAGNOSTICO ANÁLISIS DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.

1.2.4.1 Diagnóstico.

Sarquis et al. (2012) mencionan que:

El diagnóstico como una herramienta de construcción de conocimiento acerca de la realidad de la organización, algo que permite la evaluación del desempeño, la precisión del comportamiento de las variables para la toma de decisiones en relación con sus estrategias, un examen sistemático de factores que afectan el desempeño de la organización en un periodo de tiempo dado esta evaluación comprende aspectos cualitativos y cuantitativos del ambiente interno, del mercado sectorial, cliente y segmentos y otras variables que determine la situación de la empresa (p. 32),

1.2.4.2 Clientes.

Vértice (2011)“Cliente es aquella persona física o jurídica que accede a un determinado producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago” (p.31).

Los clientes son una de las partes esenciales de la organización pues son quienes adquieren los productos y con esto permite que la empresa funcione, tenga rentabilidad y pueda mantener el recurso humano, los clientes son aquellas personas hacia los que están dirigidos los esfuerzos de la empresa para lograr satisfacerlos, cumpliendo con sus necesidades

Tipos de Clientes.

Clientes Externos.

El cliente externo es aquella persona que no pertenece a la empresa, pero es a quien la empresa dirige su atención, ofreciéndole sus productos y/o servicios. (Vertice, 2011). Son las personas para quien van dirigidos los esfuerzos de la organización, queriendo siempre complacerlos y satisfacerlos en sus requerimientos y necesidades cotidianas.

Diagnóstico estratégico externo.

Chiavenato (2017) menciona:

Es lo que permite hacer el mapa de del entorno externo y de las fuerzas de las competencias que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones,

Distingue dos dimensiones del entorno externo:

- Entorno Contextual: es la dimensión del entorno donde la organización ejerce una influencia limitada. Se trata del ámbito mas amplio, general y comprensivo, e interviene de manera semejante en todas las organizaciones. Sus factores definen los límites de lo que pueden hacer las organizaciones. Aun cuando sus directivos no pueden influir en el entorno contextual, su principal tarea es administrar las actividades de la organización...
- Entorno de la Relaciones: También llamado “contexto transaccional” es el más próximo e inmediato a la organización. Es la dimensión del entorno donde la organización es un participante de hecho, porque interviene en lo resultados, pero también esta sujeta a su influencia. Es el sector específico de las actividades de la organización, que este compuesto por sus clientes o consumidores, proveedores, competidores, y entidades reguladoras, de quienes obtienen sus recursos y a los que ofrecen sus productos y servicios. Es el campo donde se diseña y se aplica la estrategia. (p. 64)

Clientes Internos

Es aquel que forma parte de la empresa, ya sea como empleado o proveedor y no por estar en ella, deja de requerir la presentación del servicio por parte de los empleados. (Vertice, 2011). Aquellos que juntan sus esfuerzos trabajando para la organización con finalidad de entregar al cliente final o externo un producto terminado de excelente calidad, buscando el deleite y fidelidad de estos.

Diagnostico estratégico interno.

Chiavenato (2017) expresa:

- El diagnostico estratégico interno es una tarea a fin de analizar sus áreas de potenciales y fortalezas, así como también sus áreas de oportunidades o debilidades. Además de conocer el exterior, es merecer conocer el interior.
- El diagnostico estratégico de la organización también llamado “análisis organizacional” o “tutoría interna”, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que deben explorar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos débiles que deben corregir o perfeccionar. (p. 110)

1.2.5 INDICADORES DE GESTIÓN.

Un es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo, también sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas de un determinado proceso o estrategia, por eso se puede decir que es la información que agrega valor, y no solo un dato, ya que la información es un conjunto de datos que al ser procesados demuestran un fenómeno y dan sentido a una situación particular; en cambio, los datos son unidades de información que incluyen números, observaciones o cifras que si no están ligados a un contexto de análisis carecen de sentido. (Bonet A., 2012).

El objetivo de la medición debe ser pertinente y útiles para facilitar las decisiones, que serán tomadas sobre la base de los resultados, y su vez tiene que ser precisa porque debe reflejar el comportamiento de las variables de medición mediante los instrumentos de medición, que nos dará como resultado una oportuna información y sobre todo relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir, a esto debe existir la proporcionalidad económica y la racionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada. (Bonet A., 2012)

En contexto los indicadores son elementos de evaluación del modelo de gestión y que permiten la comparación al interior de la empresa o al exterior de esta, desde el sector o segmento en donde se desarrolla, mediante esta evaluación nos permitirá controlar el nivel de cumplimiento a través de la medición de aspectos tales como:

- Recursos: Talento humano, presupuesto, planta y equipos
- Cargas laborales: Estadísticas, metas para un periodo determinado, y personal que se requiere
- Resultados: Ejecuciones de cronogramas atención a clientes y cobertura de mercado.
- Impacto: De los productos o servicios ofertados, niveles de seguridad laboral alcanzada.
- Productividad: Atención a pedidos y procesamiento de estos.
- Satisfacción del Usuario: Número de reclamos o devolución de mercadería, visitas a clientes.
- Calidad y Oportunidad del producto o Servicio: Tiempos de respuesta, capacidad de atender y dar solución a los problemas suscitados. (Bonet A., 2012)

Bohórquez, et al. (2011) mencionan:

Toda actividad puede ser medida por medio de indicadores enfocados a la toma de decisiones sean señales para monitorio la gestión. De esta manera se asegura que las actividades vayan en el camino correcto y pueden evaluar los resultados de la gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del desempeño y comportamiento de un proceso, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toma daciones correctivas o preventivas según el caso. (p. 94)

Trabajar con indicadores es una herramienta según Bohórquez, et al. (2011): Facilitan la retroalimentación de un proceso, así como el monitoreo del avance o de la ejecución de un proyecto y los planes estratégicos. Su importancia recae en la medida en que su tiempo de respuesta se acorta y es posible aplicar acciones correctivas de manera oportuna. (p. 94)

Bohórquez, et al. (2011) expresa que:

- Satisfacción de cliente: Las estrategias orientadas a la satisfacción del cliente se alcanzan con los indicadores de gestión logrando, así con estos que el personal se dirija en una sola dirección y que sean logrados los resultados deseados.
- Monitoreo del proceso: Los indicadores son herramientas que nos permiten mejorar y definir acciones implementaría.
- Los indicadores de gestión deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización, a partir de su misión. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia es en ultimas el plan a seguir para lograr la misión.

1.2.6 IMPORTANCIA DE MEDIR.

La importancia de la medición parte del entendido que existe un vínculo entre esta y la planeación estratégica o planeación institucional, toda vez que la medición permite, Bonet (2012) manifiesta que “comparar una magnitud con un patrón preestablecido, lo que permite observar el grado en que se alcanzan las actividades propuestas dentro de un proceso específico” (p. 7). Los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la planificación, dado que es posible observar hecho en tiempo real, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad.

Cobra mayor importancia en la oferta de producto o servicios que ofrece el mercado donde la organización se desempeña, por lo que requiere determinar mayor precisión en su desempeño. De este modo, los beneficios para las entidades son los siguientes:

- Apoya al proceso de planificación (identificación de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de proceso o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de productos, asignación del personal a diferentes tareas, etc.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realiza ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción

eliminando inconsistencia entre el que hacer de la institución y sus objetivos primarios; elimina tareas innecesarias o repetitivas.

- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre los resultados y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una organización más fundamentada.
- Establece mayores niveles de transferencia respecto del uso de los recursos y sienta las bases para mayor compromiso de los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
- Apoya la instrucción de sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.

1.2.7 METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN.

Es necesario precisar desde diferentes metodologías, se plantea diversas clasificaciones de los indicadores, sin embargo, se establece una clasificación en dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía”, entendiéndose que dichas valoraciones tienen una interrelación con las actividades que se desarrollan a partir de un modelo de operación de procesos, los cuales soportan toda operación de la entidad. Bonet (2012) expresa que (...) en que, medida se cumplieron los objetivos, cual es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuan oportuna llego el producto o servicio. (p. 12)



Figura 4 Interrelación entre los procesos y los tipos de indicadores

Nota: Lo que busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad es cuan aceptable a sido el desempeño de la organización, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar los diferentes grupos de interés y tener un base sobre la cual asignar el presupuesto. De acuerdo Bonet (2012), adaptado Guía para la construcción de indicadores de gestión.

Para la construcción de los indicadores es necesario tomar en cuenta el ciclo básico para el proceso de construcción de indicadores.

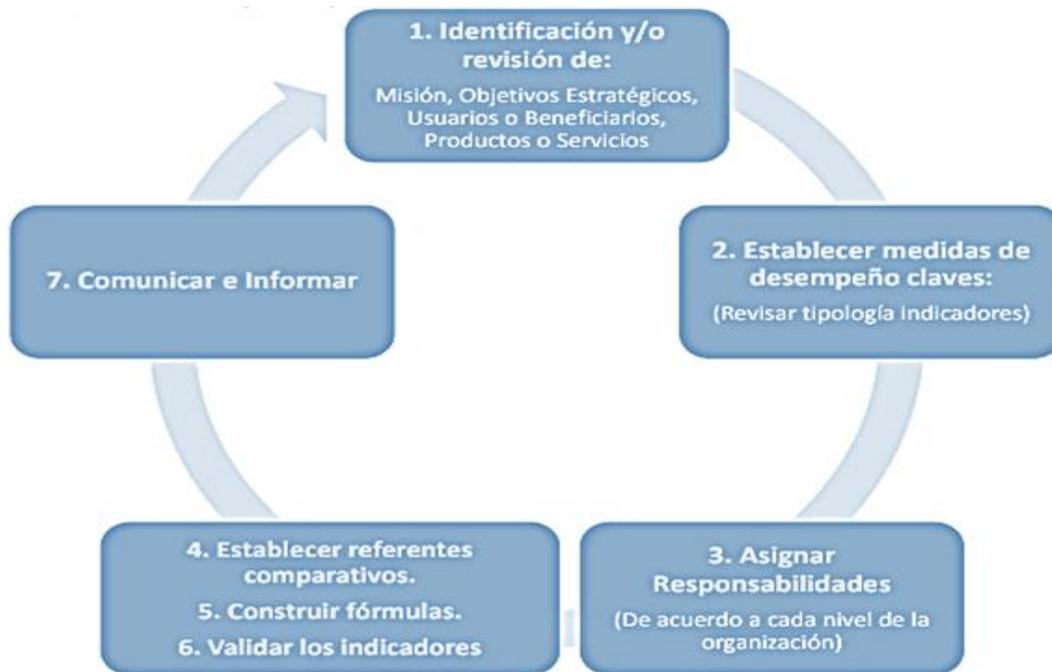


Figura 5 Ciclo Básico para el proceso de construcción de Indicadores.

Nota: Para la construcción de indicadores es necesario hacer una reflexión profunda de la organización dando como respuesta las siguientes preguntas ¿Que se hace?, ¿Que desea medir?, ¿Quién utilizara la información?, ¿cada cuanto se debe medir?, y ¿Con que se compara? De acuerdo a Bonet (2012), adaptado Guía para la construcción de indicadores de gestión

1.2.8 PERFIL COMPETITIVO.

Pecina (2021) menciona a (PORTER, Michael) “Se puede concebir a la empresa como una cadena de valor compuesta de una serie de distintas actividades de creación de valor. Es posible clasificar estas actividades de creación de valor como primarias y de apoyo”. (p. 26).

El perfil competitivo de una empresa se puede definir como las aptitudes propias de una empresa cuya imitación prácticamente es imposible, estas habilidades se pueden existir en cualquiera de las actividades de creación de valor de la firma, las competencias clave permite que la empresa reduzca sus costos y optimice sus recursos para crear valor como tal y forme sus propios recursos humanos, propiciando la especialización del personal en áreas específicas de la empresa. (Pecina Rivas, 2021)

1.2.9 ELEMENTOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.

Los elementos de la gerencia estrategia se los puede definir como los siguientes:

1.2.9.1 Entorno y Empresa.

Según el criterio de Fernández (2016):

La empresa en todo el mundo ven condicionado su funcionamiento y gestión a un conjunto de factores de carácter, económico, políticos, socio – cultural, jurídico – legal, ambiental y tecnológico, que constituye lo que se denomina el entorno empresarial (interno), sino también las condiciones imperantes en el ámbito externo, que marcan o establecen la dirección y estrategias adoptar. (p. 6)

Fernández (2016) expresa:

El entorno empresarial es cambiante, en el que influye de manera superlativa las políticas instrumentadas en los países, con su impacto en el que hacer empresarial. La alta gerencia o directiva en las organizaciones tendrán que estar atenta, mediante el monitoreo permanente del entorno, para la toma de decisiones empresariales. (p.6).

Los factores que están inmersos en el desarrollo de las actividades empresariales podemos denominar que es el entorno en cual se desenvuelve una empresa, estos factores pueden ser internos o externos y estos afectan directa e indirectamente, estas variables hacen que el entorno sea cambiante y difícil pronosticar un futuro en el desarrollo de las organizaciones.

1.2.9.2 Plazo

Romero (2016) El plazo está asociado a la planificación estratégica, y sobre todo el largo plazo, que este gira en periodos superiores a un año, tiempo en el cual la empresa puede definir las consecuencias futuras de las decisiones de hoy, las expectativas y contingencias de la reacción de un suceso grave e inesperado es en función a la preparación que se haga de esta reacción, el mercado es tan volátil que en su desarrollo diario nacen nuevos competidores, productos sustitutos o sectores completamente nuevos por lo que anticiparse

a las acciones de los competidores es la clave del éxito, el actuar antes con agilidad y anticipación es pensar en el futuro.(p. 9)

Las acciones que se tome para analizar el alcance de los objetivos de una empresa se puede denominar plazo, este se diferencia a corto, mediano, y largo, los objetivos que se realizan en el tiempo de un año se denomina corto plazo, los objetivos que se los ejecuta en un plazo de cinco años se denomina mediano plazo, y los objetivos que se proyectan a ejecutarse mayores a cinco años son a largo plazo.

1.2.9.3 Globalización.

La globalización, ha conducido a la regeneración de redes de relaciones entre países y empresas, según Fernández (2016) pudiera decirse “que es la “responsable” de la transmisión de acontecimiento entre países, socios comerciales, y por ende sus organizaciones. De allí que las unidades económicas se pueden descuidar el seguimiento al entorno ya que, de lo contrario, desaparecer del mercado” (p. 6).

Rapoport (2013) expresa que:

La globalización esta creado en el tejido social y en el balance de los recursos naturales para las generaciones futuras. ¿Este proceso un camino irreversible que produce la marginación de vastos sectores sociales y pone en peligro el desarrollo humano sustentable, o algunas de sus consecuencias actuales o previsibles constituyen, en realidad, el precio que hay que pagar para una transformación se los sistemas productivos que conducirá a un futuro de mayor bienestar colectivo? (p. 6).

Las actividades que existen entre los diferentes países del mundo se lo denomina globalización, el intercambio de bienes y servicios, el crecimiento industrial en otros países, los tratados de libre comercio, la internacionalización de los mercados financieros que dan espacio aun mercado de capitales a nivel mundial, tiene como nacimiento una economía mundial más dinámica, en donde los mercados experimentan una aceleración en su apertura económica y una comunicación en tiempo real, obteniendo así que los países trabajen en conjunto para logran un fin común.

1.2.9.4 Participación.

Fonseca (2017) en su trabajo menciona: “Se debe hacer partícipe a las personas con suficiente experiencia o conocimiento organizacional para definir los objetivos de largo plazo partiendo desde lo que es la organización, (p.24) lo que conllevara a una secuencia lógica de acciones y asignaciones presupuestales, de esta manera se realizara un análisis del entorno con el fin de identificar variables internas para lograr ofrecer a los clientes opciones diferenciales para que elijan los productos o servicios de la organización, para luego formular estrategias al ser un proceso hecho por personas, es un proceso que se debe desarrollar, por tanto se debe mejorar habilidades y competencias de las personas que las crean y las dirigen a todo esto es da como resultado la misión de la organización la cual se despliega por medio de la cultura organizacional de empresa.

1.2.9.5 Información.

Mediante la información nos permite evaluar dos tipos de factores según Fonseca (2017) que menciona a Pulgarín y Rivera (2012) que tratan sobre:

La información externa, estas generan incidencias tanto positivas como negativas en la empresa; esta puede ser de tipo cultural, social, ambiental, político, económico, gubernamental, legal, competitivos, etc., esta se puede identificar mediante un proceso de auditoría externa que nos permita aproximar la realidad del entorno a la caracterización de la herramienta (p. 26).

Por otro lado, los factores internos identifican y valoran las variables asociadas a la empresa que la afectan positiva como negativamente, es decir, el conjunto de habilidades y fortalezas que son inherentes a las áreas funcionales de la organización. Esta información nos expresa la ubicación de la organización permitiendo el desarrollo de dos perspectivas, la primera permite identificar la posición estratégica actual de la empresa y con ello formular la estrategia hacia una posición deseada, la segunda permite ubicar las diferentes divisiones (o unidades estratégicas de negocio) de una empresa en una posición diferente, de acuerdo con su desempeño.

1.2.10 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Una planeación estratégica tiene la primera finalidad fortalecer la estructura administrativa de la empresa, así como también de servir como herramienta que permite fortalecer el proceso de la toma de decisiones.

Plan Estratégico	Diseñar la ruta para alcanzar las metas
	Analizar y definir las características de la empresa
	Reflexionar sobre sus puntos fuertes y sus amenazas

Figura 6 Objetivos del Planeación estratégica

Nota: Un plan estratégico tiene la finalidad de fortalecer la estructura administrativa de la empresa, así como también de servir como herramienta que permite fortalecer el proceso de la toma de decisiones. De acuerdo Sevillano, (2015) Adaptado " El plan estratégico empresarial" .

En el aspecto de la edificación de una ruta, es importante que el camino debe estar trazado en función de los otros aspectos del mercado y organizacional a desarrollar, es decir que se necesita de una armonía entre todos los apartados de la administración de la empresa a que al final aplicados de manera uniforme puedan otorgar resultados positivos, posteriormente a esto, la empresa debe definirse claramente, en relación a todos los entornos y principalmente al entorno de relación con los clientes, una vez que se haya cumplido con este análisis, se debe trabajar con las fortalezas encontradas.

CAPÍTULO II

2 CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS, Y SU PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS.

2.1 CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

2.1.1 RELACIÓN CLIENTE – PROVEEDOR INTERNO

Se entiende por cliente interno a las personas que laboran dentro de una organización y como proveedor interno a aquellas personas que poseen la información, herramientas, productos o servicios que requiere el cliente para la realización de manera adecuada su trabajo.

Por lo antes mencionado se define que el funcionamiento correcto de la empresa está basado en una relación constante entre cliente y proveedor interno, como comprador - vendedor, ya que, en el desarrollo diario de los procesos, estos se ven ligados unos a otros, entre departamentos, por tal motivo debe existir un sentido de cooperación, responsabilidad y compañerismo entre trabajadores.

Se debe considerar que los empleados mantengan un espíritu del buen servicio ofreciendo una actitud amistosa, no es suficiente con contratar al personal capacitado para desempeñar las funciones, sino que este adquiera un compromiso con la empresa y esto sólo se logra fomentando una cultura organizacional de servicio. El empleado además de estar capacitado tiene que estar motivado, solo esto hará que realice su trabajo de manera competente y logre satisfacer al cliente con buen servicio y actitud.

2.1.2 CLIENTE Y PROVEEDOR INTERNO

Una vez que se ha identificado dentro de la organización quien es el cliente y quien cumple el rol de proveedor interno, esta relación será con respeto sin sobrepasar los límites de la confianza, por ser constante podrían existir futuros inconvenientes.

2.1.2.1 Definición de modelo de gestión de calidad

Podemos definir el modelo de la gestión de la calidad total como una filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la organización o que se relacionan con la misma de forma directa. (González, 2007)

Los modelos de gestión de calidad buscan la satisfacción de los clientes internos y externos, a través de la mejora continua de los procesos, la innovación constante y sobre todo la participación de los involucrados para brindar excelencia de calidad.

Tabla 1.

Matriz de evaluación de clientes externos

CLIENTE EXTERNO	EXPECTATIVAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL
	Calidad de los productos	0.20	3	0.80
	Garantía de calidad	0.20	4	0.60
	Modelos no tradicionales	0.10	3	0.30

Nota: El mínimo valor total ponderado es 1 (uno) y el máximo es 4 (cuatro), en consecuencia, el promedio será 2.5. De la matriz se observa que los clientes mayoristas comerciantes de los productos de Selva T- Shirts, se han obtenido valores totales superiores al promedio (2.5), lo que nos lleva a interpretar que, respecto a sus clientes externos, la empresa se encuentra en una muy buena situación, atiende adecuadamente sus demandas, aunque convendría mejorar el cumplimiento de plazos de fabricación y entrega de las prendas.

Tabla 2

Matriz de evaluación de clientes externos

CLIENTE EXTERNO	EXPECTATIVAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL
	Cumplimiento de plazos	0.10	4	0.40
	Variedad de modelos	0.20	3	0.80
	Disponer en stock variedad de modelos	0.20	3	0.60
	TOTAL	1.00		3.50

Nota: El mínimo valor total ponderado es 1 (uno) y el máximo es 4 (cuatro), en consecuencia, el promedio será 2.5. De la matriz se observa que los clientes mayoristas comerciantes de los productos de Selva T- Shirts, se han obtenido valores totales superiores al promedio (2.5), lo que nos lleva a interpretar que, respecto a sus clientes externos, la empresa se encuentra en una muy buena situación, atiende adecuadamente sus demandas, aunque convendría mejorar el cumplimiento de plazos de fabricación y entrega de las prendas.

Tabla 3

Matriz de evaluación de clientes internos

CLIENTE INTERNO	EXPECTATIVAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL
Trabajadores de la empresa	Opiniones de trabajadores	0.10	3	0.30
	Preocupación por asuntos sociales y familiares	0.08	3	0.24

Nota: El mínimo valor total ponderado es 1 (uno) y el máximo es 4 (cuatro), en consecuencia, el promedio será 2.5.

Tabla 4

Matriz de evaluación de clientes internos

CLIENTE INTERNO	EXPECTATIVAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL
	Pago puntual de remuneraciones	0.15	3	0.45
	Mejores remuneraciones	0.10	3	0.30
	Objetivos claros	0.12	1	0.12
	Sistemas de incentivos y sanciones	0.10	3	0.30
	Capacitación o entrenamiento	0.10	2	0.20
	Trato cordial	0.15	4	0.60
	Reglas claras	0.10	2	0.20
	TOTAL	1.00		2.74

Nota: El mínimo valor total ponderado es 1 (uno) y el máximo es 4 (cuatro), en consecuencia, el promedio será 2.5.

Tabla 5

Matriz de evaluación de clientes internos

CLIENTE INTERNO	EXPECTATIVAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL
Gerencia de empresa	Productividad de los trabajadores	0.20	3	0.60
	Aseo de las instalaciones de planta	0.15	3	0.45
	Oportunidad de informaciones contables	0.15	3	0.30
	Espíritu de colaboración de los trabajadores	0.20	3	0.60
	Oportunidad de información sobre problemas que se presenten	0.15	3	0.45
	Colaboración de la parte administrativa	0.15	3	0.45
	TOTAL		1	

Nota: El mínimo valor total ponderado es 1 (uno) y el máximo es 4 (cuatro), en consecuencia, el promedio será 2.5. De acuerdo con los resultados de la tabla 2 y la tabla 3 la matriz, se puede decir que la empresa está ligeramente por encima del promedio (2.5), como efecto principalmente de las expectativas: objetivos claros, capacitación o entrenamiento y reglas claras.

2.2 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

2.2.1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

La matriz cuenta con una estrecha relación con las matrices EFE (Evaluación Factores externos) y EFI (Evaluación Factores Internos) por el similar grado de ponderación que se utiliza para su elaboración. Sin embargo, los factores de una Matriz de Perfil Competitivo incluyen cuestiones internas y externas, donde los factores críticos o determinantes para el éxito que se consideran para la construcción de la matriz son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. (Fred, 2018)

2.2.2 METODOLOGÍA DE MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Consiste en enumerar las fuerzas y debilidades críticas que comparten tanto las empresas competidoras como la de nuestra organización. Después se asigna un peso a cada fuerza o debilidad previamente enunciada con ponderaciones que van desde 0,01 que comprende “No importante” hasta 1,0 que comprende “Importante”. Esta ponderación comprende la importancia relativa que tiene este factor para alcanzar el éxito. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todas las ponderaciones deben de sumar 1,0.

Después se procede asignando una calificación tanto a nuestra empresa como a las empresas competidoras de todas las fortalezas y debilidades antes enumeradas. Esta calificación va desde 1 a 4 puntos, donde 4 es igual a una “Fortaleza mayor”, 3 es igual a una “Fortaleza menor”, 2 es igual a una “Debilidad menor” y 1 es igual a una “Debilidad mayor.” Para concluir se debe multiplicar la ponderación asignada con la calificación impuesta y de ese procedimiento se debe sumar los valores obtenidos con el objeto de conseguir un efecto que puede bordear desde el 4,00 que significa que la empresa es fuerte o del 1,00 que comprende que la organización es débil. Comparando la variación que tiene nuestra compañía en relación con la competencia, concluyendo así si la misma es más fuerte que sus competidores o viceversa.

2.2.3 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Después de hacer los respectivos cálculos de la matriz y obtener un resultado se muestra como nuestra empresa se encuentra en relación con su competencia, pero no sólo porque una empresa obtenga una calificación mayor y otra una calificación menor en una matriz del perfil competitivo, significa que la primera empresa sea X% mejor que la segunda.

Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son utópicas. El propósito no es obtener una única cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata útil para la toma de decisiones. Por eso las empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las

oportunidades y amenazas recientes y, en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces. Así la matriz comprenda un resultado positivo dicha calificación no significaría nada si no se mantiene en constante mejoramiento.

Tabla 6

Matriz de evaluación del perfil competitivo

FACTORES CLASES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	SELVA T-SHIRTS		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
FACTORES EXTERNOS	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Calidad de los productos	0.12	3.5	0.42	4	0.48	4	0.48
Calidad de materias primas	0.12	3.5	0.42	4	0.48	4	0.48
Tecnología	0.12	2	0.24	2	0.24	3.5	0.42
Gerencia eficaz	0.17	2.5	0.42	1.5	0.25	3	0.51
Efectividad de distribución y ventas	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Competitividad de precios	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30
Personal capacitado	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Total			3.17		2.73		3.27

Nota: El mínimo valor total ponderado es 1 (uno) y el máximo es 4 (cuatro), en consecuencia, el promedio será 2.5. Los datos de la matriz, podemos observar que todas las empresas consideradas para el análisis obtienen puntuaciones superiores al promedio (2,5), y que nuestra empresa ocupa el segundo lugar en la confección y comercialización textil. Esta ubicación podría ser mejorada si la empresa pone énfasis en aquellos factores de menor puntuación: tecnología y personal capacitado; y una mayor intensidad en la dedicación de la gerencia a los asuntos de la empresa. Respecto a la tecnología, es altamente probable que se pueda superar adquiriendo una tinturadora y mejorar los niveles de sistematización; la capacitación de los trabajadores se podría mitigar realizando inducciones de los procesos que dé como resultado una mejor productividad de los empleados, y de eficiencia en el uso de los recursos, ya que por el lado de costos de los insumos no existe mucho margen de maniobra, por la dependencia excesiva hacia los proveedores.

CAPÍTULO III

3 ENTORNO DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS Y DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LOS FACTORES INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS (FODA)

3.1.1 ANÁLISIS FODA

Es una herramienta que consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el Ambiente Interno de la empresa. Oportunidades y Amenazas que se refieren al Micro y Macro Ambiente de la empresa.

Objetivo primario para elaborar un análisis FODA: obtener conclusiones sobre la forma en que la empresa estudiada será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (Oportunidades y Amenazas) a partir de sus (Fortalezas y Debilidades internas). (Hoffman, 2003)

3.1.1.1 Pasos para la realización de un análisis FODA

Se debe analizar el entorno tanto interno como externo de la empresa con el fin de discriminarlas de acuerdo con las dimensiones que tiene dicho análisis las cuales son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por tal motivo es necesario construir la Matriz FODA que no es más que la representación gráfica del análisis con el objeto de que su comprensión sea más específica posible.

3.1.1.2 Fortalezas

Conforman las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia y mayor posicionamiento en mercado en el que ella se desenvuelve, estas fortalezas pueden ser: Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

3.1.1.3 Oportunidades

Comprenden a los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Estas oportunidades pueden ser: mercado en crecimiento, suba de los aranceles de importación, posibilidades de exportar, entre otras. Que dan una cierta ventaja en el mercado.

3.1.1.4 Debilidades

Se componen de aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Que dificultan un ambiente óptimo internamente provocando, estas debilidades pueden ser: falta de capital de trabajo, gestión de Talento Humano insuficiente, sin capacitación y totalmente desmotivados, misión y objetivos poco claros sin planificación ni control, tecnología obsoleta, marca y productos regular o mal posicionados, entre otros.

3.1.1.5 Amenazas

Conforman aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización que pueden afectar drásticamente el giro del negocio. Estas amenazas pueden ser: barreras de ingreso de competidores bajas, aparición de productos sustitutos, aparición de productos importados, uso de materias primas no renovables etc.

3.1.1.6 Representación de la matriz FODA

Después de identificar por separado cada variable se procede a la realización de la denominada Matriz FODA que no es más que una radiografía de la situación de la empresa que se realiza con el objeto de tener una imagen clara de la situación de esta sintetizando el análisis de la matriz FODA para que sea de fácil comprensión. Esta matriz se compone de todas las variables del análisis FODA (fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas).

3.1.1.7 Matriz de evaluación de factores externos

Comprende una herramienta administrativa que permite resumir y evaluar información económica, social, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Con el objeto de ponderarlos según la relevancia que tenga para la organización. (Fred, 2007)

3.1.1.8 Matriz de evaluación de factores internos

Se define como una herramienta administrativa que permite realizar una auditoría interna de la administración estratégica que la organización realiza en todos sus ámbitos. La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), es similar a la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), en relación del perfil de la competencia que se describe. (Fred, 2007)

3.1.2 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS.

Es una herramienta administrativa que nos permite analizar la situación actual que se encuentra la empresa Selva T-Shirts con la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que contienen en la actualidad, con el propósito de saber la dirección en la que se encuentra encaminada.

3.1.2.1 Fortalezas

Se define como las capacidades especiales que cuenta la empresa Selva T-Shirts que le permiten tener una posición privilegiada frente a sus competidores. Las Fortalezas que cuenta la empresa son:

Buena relación con sus consumidores o clientes por parte de la empresa Selva T-Shirts: Ya que la empresa se preocupa de que sus consumidores siempre estén satisfechos de los productos que la misma oferta. Generando así una relación donde la cordialidad y el buen trato son fundamentales.

Importantes consideraciones por parte de los directivos de la empresa a los requerimientos que los clientes tengan acerca del producto: Con esto la empresa demuestra el compromiso que tiene en relación con las exigencias que el mercado presenta y que mejor

que sean nuestros consumidores los que rijan estos consejos para que el producto sea cada vez mejor y más competitivo.

La forma de adquisición de los productos Selva T-Shirts por parte de sus clientes se los realiza de una forma individual: Esto ocasiona que los compradores no ejerzan presión mediática que condicione la producción de la organización.

La empresa Selva T-Shirts cuenta con ciertas concesiones y estímulos preferentes por parte de sus proveedores: Considerando la buena relación que tiene, obteniendo beneficios como descuentos que hace tener una buena fidelidad con sus proveedores.

La empresa cuenta con variedad y versiones de productos de su respectiva marca para ofertar a sus consumidores: Debido que para mantenerse en un mercado tan competitivo como es la industria textil, la variedad es importante para que el consumidor tenga la posibilidad de escoger según su gusto.

Dificultad del acceso a los canales de distribución actual para complicar la presencia de nuevos entrantes en el mercado textil: Esto se aplica sobre todo para el pequeño productor que se le vería como un traspíe el hecho de surtirse de materia prima para su actividad económica que sea de buena calidad y a un precio accesible.

3.1.2.2 Oportunidades

Conjugan los factores positivos, favorables, entre otras, que el entorno cuenta para beneficio de la empresa Selva T-Shirts. Las Oportunidades que presenta el entorno para la organización son: Leyes que amparan de mejor manera a la industria textil nacional: Con estas nuevas leyes que el Estado ha implementado para benéfico del sector textil, en especial el pequeño y mediano empresario cuenta con una protección e incentivos fiscales para así aumentar su actividad económica y mejorar a futuro su productividad.

Creación de un marco legal que protegen de una forma preferencial al empresario textil: Con estas consideraciones el empresario ecuatoriano se siente amparado por el estado y puede exigir sus derechos de una forma más puntual y tener un aporte que tenga el mismo peso que las grandes empresas extranjeras.

Control por parte del estado en relación con el contrabando de productos textiles: Con la implementación de controles más exhaustivos y fuertes sanciones financieras a las personas que realizan esta actividad. Se está reduciendo así la competencia desleal de productos textiles que ocasiona el contrabando o por lo menos haciéndola más equitativa.

Apoyo por parte del gobierno central en lo que refiere a la creación de fuentes de financiamiento estatal: debido a que con la dificultad de obtener un crédito por parte de las instituciones financieras tradicionales. La capacidad de acceder a un crédito estatal es una importante opción para que los productores puedan ser más competitivos.

Crecimiento de la participación de la industria textil en la economía nacional: Siendo una realidad en los últimos años debido a la implementación de políticas e incentivos por parte del estado sumando la crisis económica mundial alienta al productor nacional al crecimiento y reinversión de su actividad económica.

Mayor oferta en la industria textil que cuenta la provincia de Imbabura: Esto prevé la facilidad de obtención de materias primas para la producción de la empresa.

3.1.2.3 Debilidades

Comprende aquellos factores desfavorables que cuenta la empresa Selva T-Shirts. Que fruto a la presencia de estas desventajas la hacen menos competitiva. Las Debilidades que cuenta la empresa son:

Presencia de considerable número de marcas de sustitución: El mercado textil se encuentra saturado de marcas que ofertan artículos parecidos a los de marca Selva T-Shirts. Haciendo con esto más difícil mantener la fidelidad de nuestros consumidores.

Presencia en el mercado de grandes empresas textiles nacionales e internacionales que acaparan el mercado: Ya que por su envergadura y capacidad de producción pueden disponer de estrategias de ventas acaparando con esto grandes segmentos del mercado.

Alto índice de competencia en el mercado textil: Esto se debe a la proliferación descontrolada de productores en el mercado que dificultan aún más la venta en el mercado local.

Utilización de estrategias de ventas desleales por las grandes empresas textiles: Esto es consecuencia de que las grandes empresas o el contrabando de productos textiles tiene una ventaja en relación con el pequeño empresario que lo traducen al consumidor con el fin de eliminar al segundo y acapara todo el mercado con sus productos.

Alto índice de productores minoristas en el mercado donde ejerce su actividad la empresa Selva T-Shirts: La presencia de minoristas afecta a la empresa debido a que los consumidores buscan en ciertos casos cantidad antes que calidad, características que los productores minoristas ofertan.

Segmento del mercado textil que ejerce su actividad económica la empresa T-Shirts es reducido: Debido principalmente a la cantidad de oferentes tanto nacionales como internaciones, grandes o pequeños, que ejerce su actividad comercial en el mismo segmento reduciendo el campo de acción que cuenta la empresa.

Cambios constantes de precios por parte de la competencia: Siendo esta una de las estrategias que más afectan a los objetivos que tiene a la organización, debido a que estas variaciones en ciertos casos no permiten ser competitivos, mermando en ocasiones su capacidad de venta.

Ausencia de patentes o tecnología patentada por parte de la empresa Selva T-Shirts: La empresa al ser de pequeña dimensión la inversión para tecnificación propia de sus procesos comprende en un costo, que por el momento no cuenta y por eso no tiene un departamento destinado para el desarrollo e innovación de sus procesos.

Falta de control que restrinja el tope de empresas textiles que conformen el sector textil nacional: La ausencia de un organismo regulador de la industria textil que reduzca la saturación del mercado aumenta la competencia que ya por si es intensa.

3.1.2.4 Amenazas

Conforman aquellas situaciones provenientes del entorno que pueden afectar a la empresa Selva T-Shirts el correcto ejercicio de su actividad económica, llegando incluso a eliminarlo de la misma. Las Amenazas que presenta el entorno para la organización son:

Constante volatilidad política por parte del gobierno: La constante variación política nacional genera un grado de incertidumbre por parte de los productores textiles sobre todo en cuestiones financieras y tributarias que pudieren afectar al sector de una forma considerable.

Considerable inseguridad política o presencia de legislación poco clara: Debido a que la formulación y ejecución de leyes en ocasiones son viciadas a intereses no amparadas al derecho, provocando posibles perjuicios a la organización en posibles litigios judiciales.

Crisis económica mundial: La crisis económica alrededor del mundo si se mantiene podría afectar el crecimiento de las exportaciones que está experimentando el mercado textil nacional en estos últimos años.

Presencia en el mercado nacional de productos textiles de procedencia extranjera a menor precio: Colocando a la producción nacional en una batalla constante por la supervivencia en la economía nacional con cada vez más competencia desleal.

Dificultades para aumentar las exportaciones de productos textiles: Esto es fruto a que nuestra producción no es reconocida en el mercado mundial dificultando la competencia con las grandes potencias de la industria textil a nivel nacional.

Ausencia de investigación científica y técnica para el mejoramiento del sector textil: La falta de investigación técnica referente dificulta que evolucione la industria y sea más tecnificada a nivel mundial.

Falta de maquinaria textil de origen foráneo que ayude al crecimiento del sector: La ausencia de proyectos que desarrollen tecnología nacional para la industria textil no facilita que la misma se encuentre a la vanguardia de los grandes productores y mucho menos que esa tecnología sea un producto indirecto de la industria con valor de exportación.

Ausencia de maquinarias textiles de última generación en el mercado Nacional: Ya que debido a sus excesivos costos la adquisición de maquinaria textil de última generación provoca que el empresario se acomode a lo que el mercado foráneo le oferta con relación a equipos para su actividad económica dificultando la optimización de su producción.

Tabla 7.

Matriz de evaluación de factores externos o entorno

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Leyes que amparan de mejor manera a la industria textil nacional	0.04	4	0.16
Creación de un marco legal que protegen de una forma preferencial al empresario textil	0.05	3	0.15
Control por parte del estado en relación con el contrabando de productos textiles	0.05	3	0.15

Nota: Clasificación del impacto de cada factor: 4 = oportunidad importante; 3 = oportunidad menor; 2 = amenaza menor; 1 = amenaza importante

Categorización desfavorable de productos textiles de origen nacional provocado por el uso de maquinaria obsoleta: Al utilizar esta clase de tecnología la industria internacional interpreta a los productos textiles nacionales como si fueren elaborados de una forma inadecuada. Razón por la cual lo catalogan como de mala calidad dando una imagen totalmente errada de nuestros productos y directamente encasillándonos en el último sitio de calidad a nivel internacional.

Escasa tecnificación y mejoramiento del aparato productivo por ausencia de tecnología adecuada: La falta de creación de mecanismos y procedimiento que permitan una mejor producción de la industria textil no permite una adecuada especialización del sector en su actividad económica.

Tabla 8.

Matriz de evaluación de factores externos o entorno

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Apoyo por parte del gobierno central en lo que refiere a la creación de fuentes de financiamiento estatal.	0.08	4	0.32
Crecimiento de la participación de la industria textil en la economía nacional.	0.1	3	0.3
Mayor oferta en la industria textil que cuenta la Provincia de Imbabura.	0.01	1	0.01
Constante volatilidad política por parte del gobierno.	0.1	3	0.3
Considerable inseguridad política o presencia de legislación poco clara.	0.04	3	0.12
Crisis económica mundial.	0.05	4	0.25
Presencia en el mercado nacional de productos textiles de procedencia extranjera a menor precio.	0.06	3	0.18
Dificultades para aumentar las exportaciones de productos textiles.	0.05	3	0.15
Ausencia de investigación científica y técnica para el mejoramiento del sector textil.	0.01	1	0.01
Falta de maquinaria textil de origen foráneo que ayude al crecimiento del sector.	0.05	2	0.10

Nota: Clasificación del impacto de cada factor: 4 = oportunidad importante; 3 = oportunidad menor; 2 = amenaza menor; 1 = amenaza importante

Tabla 9.

Matriz de evaluación de factores externos o entorno

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Ausencia de maquinarias textiles de última generación en el mercado nacional.	0.03	2	0.06
Categorización desfavorable de productos textiles de origen nacional provocado por el uso de maquinaria obsoleta.	0.09	4	0.36
Escasa tecnificación y mejoramiento del aparato productivo por ausencia de tecnología adecuada.	0.01	3	0.03
TOTAL	1		2.65

Nota: Clasificación del impacto de cada factor: 4 = oportunidad importante; 3 = oportunidad menor; 2 = amenaza menor; 1 = amenaza importante. ^aAnalizando los datos obtenidos de la matriz podemos observar que, en términos generales, el entorno ofrece más oportunidades que amenazas a nuestra empresa, y que el resultado total ponderado es de 2.65, ligeramente superior al promedio (2.5) que, como sabemos, nos da la pauta para determinar si los factores externos a una organización podrían actuar en forma positiva o negativa. Este resultado global debe constituir un aliciente para continuar en el negocio porque las perspectivas del entorno son más satisfactorias que turbulentas. ^bRespecto del factor: Control por parte del estado en relación con el contrabando de productos textiles, deben tomárselo como una constante que estará presente en cualquier negocio, porque el contrabando de prendas de vestir es una realidad que se globaliza más y que se debería poner las debidas limitaciones, pero este factor se convierte en un estímulo para mejorar la competitividad y productividad empresarial. ^cSobre la situación política actual del país, existan leyes que amparan de mejor manera a la industria textil nacional a través de la creación de un marco legal que protegen de una forma preferencial al empresario textil.

Tabla 10.

Matriz de evaluación de factores internos u organizacionales

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Buena relación con sus consumidores o clientes por parte de la empresa Selva T-Shirts.	0.05	4	0.20
Importantes consideraciones por parte de los directivos de la empresa a los requerimientos que los clientes tengan acerca del producto.	0.01	2	0.02
La forma de adquisición de los productos Selva T-Shirts por parte de sus clientes se los realiza de una forma individual.	0.15	3	0.45
La empresa Selva T-Shirts cuenta con ciertas concesiones y estímulos preferentes por parte de sus proveedores.	0.15	2	0.30
La empresa cuenta con buena variedad y versiones de productos de su respectiva marca para ofertar a sus consumidores.	0.30	3	0.90

Nota: Clasificación del impacto de cada factor: 4 = fortaleza importante; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad importante.

Tabla 11.

Matriz de evaluación de factores internos u organizacionales

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Dificultad del acceso a los canales de distribución presente para complicar la presencia de nuevos entrantes en el mercado textil.	0.05	1	0.05
Presencia de considerable número de marcas de sustitución.	0.01	3	0.03
Presencia en el mercado de grandes empresas textiles nacionales e internacionales que acaparan el mercado.	0.02	3	0.08
Alto índice de competencia en el mercado textil.	0.05	2	0.10
Utilización de estrategias de ventas desleales por las grandes empresas textiles.	0.05	2	0.10
Alto índice de productores minoristas en el mercado donde ejerce su actividad la empresa Selva T-Shirts.	0.01	1	0.01

Nota: Clasificación del impacto de cada factor: 4 = fortaleza importante; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad importante.

Tabla 12.

Matriz de evaluación de factores internos u organizacionales

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Segmento del mercado textil que ejerce su actividad económica la empresa Selva T-Shirts es reducido.	0.01	1	0.01
Cambios constantes de precios por partes de la competencia.	0.01	2	0.02
Ausencia de patentes o tecnología patentada por parte de la empresa Selva T-Shirts.	0.01	1	0.01
Falta de control que restrinja el tope de empresas textiles que conformen el sector textil nacional.	0.01	1	0.01
TOTAL	1		2.29

Nota: Clasificación del impacto de cada factor: 4 = fortaleza importante; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad importante. ^aEl resultado global obtenido: 2.29, es inferior al promedio (2.5). Esto nos indica que al interior de la empresa prevalecen las debilidades a las fortalezas y que, por lo tanto, ella deberá realizar un esfuerzo significativo para superar esas debilidades. El cuadro precedente es muy ilustrativo de la situación interna actual de la empresa, pero no debe llevarnos a conclusiones extremistas. ^bTodas las debilidades que allí aparecen son susceptibles de ser mejoradas con la voluntad y perseverancia de la gerencia: No debemos perder de vista que el entorno en general es promisorio para la empresa, y que su nivel competitivo, en comparación con otras pertenecientes al mismo sector, también es positivo.

3.1.3 MATRIZ FODA DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS

Consiente en la representación gráfica de los factores externos e internos más importante que tiene la organización según el análisis FODA realizado previamente. Para esto es necesario realizar preliminarmente las respectivas matrices de factores externos e internos para construir la matriz FODA de la empresa Selva T-Shirts.

3.1.3.1 Matriz de evaluación de factores externos de la empresa Selva T-Shirts

Comprende en el análisis de los factores externos que cuenta la empresa Selva T-Shirts en la actualidad. La cual está conformada de ponderaciones que juzgan las oportunidades y amenazas más importantes que cuenta la empresa en el sector productivo en el que ejerce su actividad económica.

3.1.3.2 Matriz de evaluación de factores internos de la empresa Selva T-Shirts

Comprende el análisis de los factores internos de la organización que se han establecido en el previo análisis FODA realizado a la empresa Selva T-Shirts, para con las ponderaciones obtenidas se pueda enunciar las fortalezas y debilidades más representativas que la organización cuenta en su actividad económica.

Tabla 13.

Matriz del Área de Iniciativa Estratégica Ofensiva FO

		OPORTUNIDADES						TOTAL
		Leyes que amparan de mejor manera la industria textil nacional.	Creación de un marco legal que protegen de una forma preferencial al empresario textil.	Control por parte del estado en relación con el contrabando de productos textiles.	Apoyo por parte del gobierno central en lo que refiere a la creación de fuentes de financiamiento estatal.	Crecimiento de la participación de la industria textil en la economía nacional.	Mayor oferta en la industria textil que cuenta la Provincia de Imbabura.	
FORTALEZAS	Buena relación con sus clientes por parte de la empresa Selva T-Shirts.	▲	▲	▲	▲	★	★	
	Importantes consideraciones por parte de los directivos de la empresa a los requerimientos que los clientes tengan del producto.	▲	▲	★	▲	★	★	
FORTALEZAS	La forma de adquisición de los productos Selva T-Shirts por parte de sus clientes se los realiza de una forma individual.	●	●	★	▲	★	★	
	La empresa Selva T-Shirts cuenta con ciertas concesiones y estímulos preferentes por parte de sus proveedores.	★	★	★	★	★	★	
<p><i>Nota:</i> ★ Relación alta</p> <p>▲ Relación media</p> <p>● Relación baja</p>								

		OPORTUNIDADES						TOTAL
		Leyes que amparan de mejor manera la industria textil nacional.	Creación de un marco legal que protegen de una forma preferencial al empresario textil.	Control por parte del estado en relación con el contrabando de productos textiles.	Apoyo por parte del gobierno central en lo que refiere a la creación de fuentes de financiamiento estatal.	Crecimiento de la participación de la industria textil en la economía nacional.	Mayor oferta en la industria textil que cuenta la Provincia de Imbabura.	
FORTALEZAS	Buena relación con sus clientes por parte de la empresa Selva T-Shirts.	▲	▲	▲	▲	★	★	
	Importantes consideraciones por parte de los directivos de la empresa a los requerimientos que los clientes tengan del producto.	▲	▲	★	▲	★	★	
	La forma de adquisición de los productos Selva T-Shirts por parte de sus clientes se los realiza de una forma individual.	●	●	★	▲	★	★	
FORTALEZAS	La empresa Selva T-Shirts cuenta con ciertas concesiones y estímulos preferentes por parte de sus proveedores.	★	★	★	★	★	★	
<i>Nota:</i>								
★ Relación alta ▲ Relación media ● Relación baja								

Tabla 14.

Matriz del Área de Iniciativa Estratégica Ofensiva -FO

		OPORTUNIDADES						
FORTALEZAS	La empresa cuenta con buena variedad y versiones de productos de su respectiva marca para ofertar a sus consumidores. Dificultad del acceso a los canales de distribución presente para complicar la presencia de nuevos entrantes en el mercado textil.	Leyes que amparan de mejor manera la industria textil nacional.	●	●	●	★	★	★
		Creación de un marco legal que protegen de una forma preferencial al empresario textil.	★	★	★	★	▲	▲
		Control por parte del estado en relación con el contrabando de productos textiles.						
		Apoyo por parte del gobierno central en lo que refiere a la creación de fuentes de financiamiento estatal.						
		Crecimiento de la participación de la industria textil en la economía nacional.						
		Mayor oferta en la industria textil que cuenta la Provincia de Imbabura.						
		TOTAL						

Nota: ★ Relación alta

▲ Relación media

● Relación baja

Tabla 15.

Matriz del Área de Iniciativa Estratégica Ofensiva DA

		DEBILIDADES						TOTAL
		Presencia de considerable número de marcas de sustitución.	Presencia en el mercado de grandes empresas textiles nacionales e internacionales que acaparan el mercado.	Alto índice de competencia en el mercado textil.	Utilización de estrategias de ventas desleales por las grandes empresas textiles.	Cambios constantes de precios por partes de la competencia.	Falta de control que restrinja el tope de empresas textiles que conformen el sector textil nacional.	
AMENAZAS	Constante volatilidad política por parte del gobierno.	●	★	★	▲	★	★	
	Considerable inseguridad política o presencia de legislación poco clara.	★	★	▲	▲	▲	★	
	Crisis económica mundial.	●	●	▲	★	★	▲	
	Presencia en el mercado nacional de productos textiles de procedencia extranjera a menor precio.	★	★	★	★	★	★	
	Dificultades para aumentar las exportaciones de productos textiles.	●	★	●	★	●	★	
	Ausencia de maquinarias textiles de última generación en el mercado nacional.	●	▲	●	●	●	▲	
	Categorización desfavorable de productos textiles de origen nacional provocado por el uso de maquinaria obsoleta.	●	▲	▲	▲	▲	▲	
	Escasa tecnificación y mejoramiento del aparato productivo por ausencia de tecnología adecuada.	●	▲	▲	▲	▲	▲	
TOTAL								

Nota: ★ Relación alta

▲ Relación media

● Relación baja

3.2 OBJETIVIDAD ESTRATÉGICA

Tomando en cuenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa según la primera etapa de la planificación estratégica, para enseguida proceder al planteamiento de los objetivos estratégicos acorde con el pensamiento y visión de sus propietarios, en los cuales se encuentran involucrados todas las perspectivas como son: Financiera, Cliente, Proceso Interno y Aprendizaje y Crecimiento.

3.2.1 OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA FINANCIERA

- Reducir el nivel de costos y gastos en todas las áreas de la empresa.
- Mejorar la liquidez de la empresa, para obtener mayor eficiencia y productividad en el desenvolvimiento de las operaciones diarias, estableciendo políticas de cobro eficaces con relación a la facturación realizada por motivo de las ventas.

3.2.2 OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- Posicionar y expandir la empresa, brindando confianza en cuanto a la calidad e innovación de nuestros productos y servicios, con nuevos diseños y modelos acordes a la moda actual, permitiéndole a la empresa mantenerse en el mercado.
- Mejorar la relación con el cliente, brindando mejores opciones de financiamiento y distribución del producto logrando mantener altos estándares de confianza, fidelidad y satisfacción de los clientes.

3.2.3 OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Mejorar los procesos de producción a través de la investigación, desarrollo y automatización, de tal forma que se logre reducir tiempos de producción.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para ingresar a nuevas cadenas comerciales de venta de ropa, con marca y nombre propio, garantizando un producto de alta calidad y optimizando tiempos de entrega.

3.2.4 OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA CRECIMIENTO/APRENDIZAJE

- Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la empresa generando un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de propósitos y metas propuestas, encaminándose hacia el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa, logrando incrementar el nivel de actualización tecnológica en maquinaria y equipos.
- Incrementar el nivel de satisfacción del personal humano.

3.2.5 ESTABLECIMIENTO DE LAS PRINCIPALES LÍNEAS DE ACCIÓN.

Luego de definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Selva T-Shirts, formular la estrategia implica tomar decisiones sobre las actividades de largo plazo para atender de manera eficaz las oportunidades y amenazas tomando como base las fortalezas y debilidades actuales. Incluye definir la misión y la visión, los objetivos estratégicos y las líneas de acción prioritarias de la organización. A continuación, se irán presentando cada uno de estos componentes.

a. Misión, visión y valores

Misión. -

Somos una empresa que confecciona, comercializa y distribuye camisetas con diseños únicos que expresan los lugares turísticos y precolombinos del Ecuador, orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un producto de calidad, con originalidad y creatividad.

Visión. -

Ser una empresa reconocida a nivel nacional que fomente el turismo local mediante sus diseños exclusivos que expresen la diversidad e interculturalidad del Ecuador, marcando estándares de calidad y competitiva en el mercado turístico, a fin de satisfacer a los turistas nacionales e internacionales.

Valores. -

Confianza: Cumplir con los productos ofrecidos con calidad y en los tiempos establecidos a nuestros clientes.

Responsabilidad: Garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones y derechos de ley con nuestros clientes y trabajadores, a fin de mantener un ambiente de armonía y estabilidad.

Respeto: Establecer una buena armonía en las relaciones interpersonales, escuchando, entendiendo y valorando a cada uno de nuestros colaboradores y clientes.

Comunicación: Mantener un dialogo horizontal y marcado en el respeto con nuestros colaboradores y clientes.

Honestidad: Trabajar con transparencia y rectitud en todos los procesos de la empresa.

Creatividad: Realizar una producción innovadora, implementando diseños exclusivos que nos permitan estar a la vanguardia de la moda en el mercado.

b. Objetivos estratégicos, metas e indicadores

Tabla 16.

Objetivos estratégicos, metas e indicadores

OBJETIVO	META	INDICADOR	
		MEDIDA	DESCRIPCIÓN
Reducir el nivel de costos y gastos en todas las áreas de la empresa.	Mejorar la distribución de los recursos económicos y funcionalidad del área financiera.	%	Ingresos y Gastos
Llegar a nuevos clientes con los productos para incrementar la participación en el mercado nacional.	Mejorar nuestros índices de ventas mediante la aplicación de marketing.	Unidad	Número de nuevos clientes al por mayor y menor
Implementar un plan de fidelidad de los clientes para lograr que el cliente obtenga una percepción y experiencia positiva de la empresa.	Tener un plan de fidelidad de los clientes que permita realizar alianzas estratégicas.	%	Aumento de Clientes Recurrentes

OBJETIVO	META	INDICADOR	
		MEDIDA	DESCRIPCIÓN
Mejorar los procesos de producción a través de la investigación, desarrollo y automatización, de tal forma que se logre reducir tiempos de producción	Implementar un nuevo proceso de producción automatizado y tecnológico.	%	Producción diaria o mensual
Establecer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para ingresar a nuevas cadenas comerciales de venta de ropa, con marca y nombre propio, garantizando un producto de alta calidad y optimizando tiempos de entrega.	Contratar un proveedor que entregue la materia prima de calidad, a bajos costos y en los tiempos de entrega establecidos.	%	Materia Prima de calidad en tiempos establecidos
Fomentar una cultura organizacional generando un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de objetivos y metas propuestos.	Implementar un modelo de gestión estratégica de la empresa.	%	De objetivos y metas alcanzadas a corto, mediano y largo plazo
Incrementar el nivel de satisfacción del personal humano.	Implementar un plan de capacitación y motivación al personal mediante incentivos económicos.	Unidad	Encuesta de satisfacción laboral
Evitar desperdicios de materia prima.	Implementar un sistema de inventario y codificación de materia prima.	Unidad	Materia prima inventariada en bodega.
Mejorar e innovar la capacidad tecnológica, logrando incrementar el nivel de actualización tecnológica en maquinaria y equipos.	Implementar un nuevo software y hardware tecnológico en la empresa.	Unidad	Nuevo software y hardware acorde a la tecnología actual

c. Organigrama

La empresa Selva T-Shirts está constituida por la gerencia general, el departamento administrativo-financiero, de producción, de ventas, de logística-distribución, de marketing-publicidad, cada una de esta cuenta con sus respectivas áreas las cuales se las describe en el siguiente organigrama:

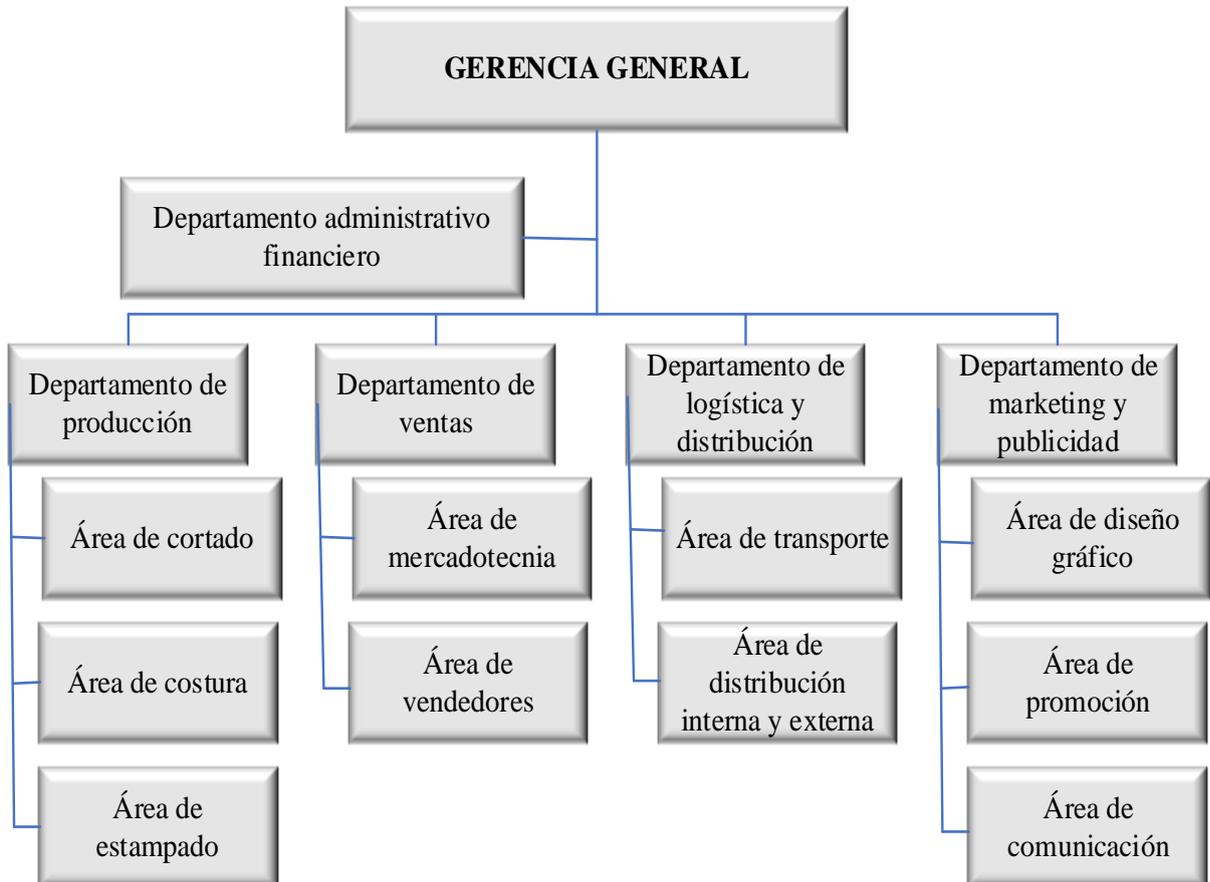


Figura 7 Estructura Organizativa “Selva T-Shirts”

Tabla 17.

Matriz de despliegue de estrategias

Pe rsp	Im pul	Estrategias	Proyectos	Objetivo	Plazo		
					C	M	L
Financiera	Rentabilidad	Mantener y mejorar la funcionalidad del área financiera.	Implementar un sistema financiero contable.	Reducir el nivel de costos y gastos en todas las áreas de la empresa.	x		
	Marketing	Utilizar los canales de internet, trípticos, anuncios para realizar marketing a un más bajo costo, con el propósito de que la marca sea fácilmente percibida e identificada por las cadenas comerciales.	Implementar un Plan de Marketing.	Llegar a nuevos clientes los productos para incrementar la participación en el mercado nacional.		x	
Clientes	Servicio	Implementar un plan de fidelidad de los clientes para lograr que el cliente obtenga una percepción y experiencia positiva de la empresa.	Implementar un Sistema CRM (Customer Relationship Management)	Mejorar la relación con el cliente, brindando mejores opciones de financiamiento y distribución del producto logrando mantener altos estándares de confianza, fidelidad y satisfacción de los clientes.	x		
Procesos Internos	Innovación	Realizar la reingeniería de los procesos productivos, para reducir los tiempos de producción e incrementar la productividad	Reingeniería de procesos productivos	Mejorar los procesos de producción a través de la investigación, desarrollo y automatización, de tal forma que se logre reducir tiempos de producción		x	
	Redes de cooperación	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores	Establecer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para ingresar a nuevas cadenas comerciales de venta de ropa, con marca y nombre propio, garantizando un producto de alta calidad y optimizando tiempos de entrega.	x		

Pe rsp	Im pul	Estrategias	Proyectos	Objetivo	Plazo		
					C	M	L
Crecimiento y aprendizaje	Cultura Organizacional	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas aportando de tal manera al crecimiento de la empresa.	Implementar un modelo de gestión estratégica	Fomentar una cultura organizacional generando un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de objetivos y metas propuestos.			X
	Capital Humano	Implementar el departamento de RR.HH. a fin de que la empresa pueda llevar de mejor manera el ambiente laboral y establecer políticas de capacitación permanente	Implementar el departamento de RR.HH.	Incrementar el nivel de satisfacción del personal humano.			X
	Mejoramiento continuo	Planificar anticipadamente la producción sujetándose a datos históricos, para evitar tener excesos de inventario almacenado en bodega.	Implementar el <i>just in time</i> (Justo a Tiempo) en la gestión de compras de la materia prima.	Evitar desperdicios de materia prima.			X
	Capital informático	Implementar un plan de renovación en software y hardware en la empresa.	Implementar un plan de renovación en software y hardware.	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica, logrando incrementar el nivel de actualización tecnológica en maquinaria y equipos.			X

Nota: C: Corto Plazo a
M: Mediano Plazo
L: Largo Plazo

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV

3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LOS FACTORES INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS (FODA)

3.4 PLAN OPERATIVO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS.

El plan operativo de acciones (POA) o plan operativo anual es un documento estratégico estructurado con acciones que permitan afianzar la gestión estratégica de la empresa (Estrada & Quiñonez, 2017); en la presente propuesta el plan operativo se estructura con la finalidad de delinear las acciones orientas a optimizar los procesos de gestión administrativa y operativa de la empresa Selva T-Shirts, estrategias que responden a las necesidades identificadas en la fase diagnóstica de la empresa y sistematizadas en la matriz FODA descritas en el capítulo III.

3.4.1 OFERTA DE VALOR DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS.

Ofrecer prendas elaboradas por manos ecuatorianas que sean de excelente calidad producidas por las mejores telas para la satisfacción de nuestros clientes actuales y potenciales, manteniendo un excelente clima organizacional, optimizando nuestros recursos; para llegar a ser líderes en el mercado de la ciudad de Ibarra y el sector turístico ecuatoriano.

3.4.2 VALORES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS.

Los valores organizacionales deben conjugarse de una forma clara, siendo los mismos aceptados y compartidos por todos los estamentos de la organización. Estos valores cumplen con el conjunto de principios por los cuales deben regirse los colaboradores de la empresa a fin de cumplir los intereses de la organización y sus clientes. (Velázquez & Rodríguez, 2012)

La empresa Selva T-Shirts ha sido reconocida y se ha abierto mercado en el sector turístico por la clase de productos/mercadería de calidad, generando ciertos valores que ha

hecho a la empresa posesionarse en el segmento antes mencionado. En la actualidad la empresa no cuenta con un esquema de valores organizacionales, por el cual se propone los siguientes, tomado en cuenta el funcionamiento y la organización de la empresa.

Confianza: Cumplir con los productos ofrecidos con calidad y en los tiempos establecidos a nuestros clientes.

Responsabilidad: Garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones y derechos de ley con nuestros clientes y trabajadores, a fin de mantener un ambiente de armonía y estabilidad.

Respeto: Establecer una buena armonía en las relaciones interpersonales, escuchando, entendiendo y valorando a cada uno de nuestros colaboradores y clientes.

Comunicación: Mantener un dialogo horizontal y marcado en el respeto con nuestros colaboradores y clientes.

Honestidad: Trabajar con transparencia y rectitud en todos los procesos de la empresa.

Creatividad: Realizar una producción innovadora, implementando diseños exclusivos que nos permitan estar a la vanguardia de la moda en el mercado.

3.5 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS.

Constituyen los principales lineamientos que se desean alcanzar mediante la planificación y ejecución del Plan de Marketing (Estrada & Quiñonez, 2017). Por tal razón en base a los resultados obtenidos de los diferentes análisis realizados en los capítulos anteriores se plantean los siguientes objetivos:

3.5.1 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MARKETING MIX.

Posicionar la marca de la empresa Selva T-Shirts en el Cantón de Ibarra y en el sector turístico para mejorar la cuota en el mercado, impulsando las ventas a través del plan de marketing Mix 5 P's.

El plan de marketing a la empresa le permite realizar un análisis de los aspectos internos y externos que caracterice a la realidad de la empresa, el presente plan de marketing se realiza para responder a la situación que en la matriz FODA (capítulo III) fase diagnóstica que describe la realidad que atraviesa la empresa la empresa Selva T-Shirts.

Objetivo estrategias producto: Crear productos innovadores, mediante la reingeniería de procesos de fabricación y oferta productos altamente atractivos, que respondan a las necesidades de las demandas del mercado.

Como estrategias producto se señalan las siguientes:

1. Aplicar un plan de acciones y normas de calidad, originalidad y durabilidad.
2. Realizar pruebas de durabilidad en al producto terminado de Selva T-Shirts
3. Implementar nuevas versiones del producto, las cuales sean variables del producto existente
4. Implementar nuevos diseños y estilos que sean originales, innovadores y llamativos para el cliente
5. Definir el perfil y funciones del área de diseño para la creación de diseños nuevos de los productos según temporada y mercado
6. Implantar reuniones de trabajo para proponer ideas y aprobar nuevos diseños de temporada y demanda del mercado
7. Implantar reuniones de trabajo para modificar o abandonar diseños de productos según comportamiento del mercado
8. Incluir el logo en los empaques individuales de los productos y fundas de despacho de ventas al por menor y al por mayor

(Véase detalle tabla 2)

Objetivo Estrategias Precio: Optimizar la gestión de recursos para disminuir los costos de producción que permita ofertar la producción con precios y calidad altamente competitivos, mediante redefinición de procesos y alianzas estratégicas con proveedores.

Como estrategias precio se señalan las siguientes:

1. Innovar la infraestructura con maquinaria automatizada y actualizada para la optimización de recursos de producción
2. Disminuir costos de producción mediante la selección de proveedores que oferten materia prima de óptima calidad y precios convenientes, que permita ofertar

productos a precios altamente competitivos

3. Reorganizar los horarios y turnos de trabajo, según órdenes de producción, para reducir los costos de MOD.
4. Generar alianzas estratégicas de negociación con proveedores para disminuir los costos directos de fabricación CDF
5. Implementación de un sistema de inventario codificado y ordenado de utilización de materia prima en la producción
6. Disminuir costos de producción mediante la reutilización de recortes en el diseño especial de prendas

(Véase detalle tabla 3)

Objetivo Estrategias Promoción: Difundir los atributos de los productos y establecer acciones atractivas al público consumidor y mayoristas, con la finalidad de crear necesidades de compra de clientes permanentes y potenciales.

Como estrategias promoción se señalan las siguientes:

1. Difusión de publicidad por medios de comunicación convencionales y online
2. Crear un catálogo físico y digital de la marca para difundir las características, beneficios y diseños de los productos que oferta la empresa
3. Contratación de empresas publicitarias para mantener actualizadas comunicaciones de la marca hacia el público de medios convencionales y redes sociales
4. Diseñar un calendario de promociones, descuentos y ofertas por temporada y fechas especiales
5. Diseñar un calendario de ofertas de ofertas por liquidación de productos por cambio de diseños y/o con inventario pasivo
6. Crear una página web activa (tienda online) que permita interactuar con clientes

(Véase detalle tabla 3)

Objetivo Estrategias Plaza: Crear una red de distribución en el punto de venta y tienda virtual, brindando facilidades a clientes del mercado local, nacional e internacional, mediante el aprovechamiento de la tecnología de la comunicación.

Como estrategias plaza se señalan las siguientes:

1. Participar de ferias locales e interprovinciales de la industria textil y afines, para

captar clientes minoristas, mayoristas y consumidor final.

2. Mantener acercamientos con asociaciones de empresas y organizaciones privadas para ofertar productos con descuentos especiales y créditos empresariales
3. Generar alianzas estratégicas con cadenas comerciales para calificar a la empresa como proveedor directo de la marca.
4. Implementación de canales de distribución logísticos por medio de transporte directo de bodega a consumidor final, para optimizar servicio de entrega

(Véase detalle tabla 5)

Objetivo Estrategias personas: Promover la fidelización de clientes internos y externos a través del desarrollo del potencial humano y profesional de clientes internos y la implementación de acciones para la satisfacción y confianza de clientes externos

Como estrategias personas se señalan las siguientes:

1. Implementar un plan de capacitación al personal que permita fortalecer y desarrollar habilidades y valores en los empleados de la empresa.
2. Realizar diagnósticos periódicos sobre satisfacción laboral.
3. Aplicar un plan de incentivos y reconocimientos a trabajadores destacados del mes.
4. (Véase detalle tabla 6)

3.6 PLAN OPERATIVO DE LA EMPRESA SELVA T-SHIRTS

Después de haberse señalado cada una de las nuevas variables del marketing Mix para cada estrategia, se establecerá un plan de acción el mismo que permitirá la gestión y el control del proyecto. El desarrollo del plan de acción de la empresa Selva T-Shirts involucra la planificación apoyo total de todos quienes conforman la empresa. A continuación, se presenta el diseño de los planes de acción para la empresa Selva T-Shirts.

Tabla 18

Implementación un sistema financiero contable.

EJE FINANCIERO CONTABLE																							
PROYECTO: Implementar un sistema financiero contable.																							
Objetivo	Estrategias	Actividades	Indicador		Unidad-Dirección-Área	CRONOGRAMA (EJECUCIÓN) TRIMESTRALES DE EJECUCIÓN																	
			Medida	Descripción/alcance		1			2			3			4								
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
		Revisar libros y datos contables de años pasados				x																	
Reducir el nivel de costos y gastos en todas las áreas de la empresa.	Mantener y mejorar la funcionalidad del área financiera.	Identificar entradas y salidas de ingresos y salidas de gastos	% Gastos Producción	Reducir costos y gastos en un 15%, para año 2022 con referencia al año 2021 que fueron 357.000 dólares	Departamento Financiero		x																
		Administración eficiente de los recursos económicos									x	x	x	x	x								
		Cumplir con las obligaciones tributarias patronales de ley										x	x	x	x	x							

Nota: Año tomado en referencia 2021 con proyección de 4 meses para la obtención de resultados el 2022

EJE DE MARKETING

PROYECTO:	Implementar un Plan de Marketing
OBJETIVO GENERAL:	Posicionar la marca de la empresa Selva T-Shirts en el Cantón de Ibarra y en el sector turístico para mejorar la cuota en el mercado, impulsando las ventas a través del plan de marketing Mix 5 P's

5 PS Estrategias	Actividades	Indicador		Unidad- Dirección-Área	CRONOGRAMA (EJECUCIÓN) TRIMESTRALES DE EJECUCIÓN														
		Medida	Descripción /alcance		1			2			3			4					
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
	productos según temporada y mercado			Marketing y Depto. Producción															
	Implantar reuniones de trabajo para proponer ideas y aprobar nuevos diseños de temporada y demanda del mercado	Unidad	Total de diseños aprobados	Departamento Administrativo Marketing y Producción	x			x				x					x		x
	Implantar reuniones de trabajo para modificar o abandonar diseños de productos según comportamiento del mercado	Unidad	Total de diseños calificados	Departamento Administrativo Marketing y Producción					x	x									
	Incluir el logo en los empaques individuales de los productos y fundas de despacho de ventas al por menor y al por mayor	%	% de empaques etiquetados con la marca	Departamento de Marketing y Producción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x



Nota: Las actividades y estrategias están realizadas en base al análisis FODA que se realizó a la empresa.

EJE DE MARKETING																						
PROYECTO:		Implementar un Plan de Marketing																				
OBJETIVO GENERAL:		Posicionar la marca de la empresa Selva T-Shirts en el Cantón de Ibarra y en el sector turístico para mejorar la cuota en el mercado, impulsando las ventas a través del plan de marketing Mix 5 P's																				
5 PS Estrategias	Actividades	Indicador		Unidad- Dirección-Área	CRONOGRAMA (EJECUCIÓN) TRIMESTRALES DE EJECUCIÓN																	
		Medida	Descripción /alcance		1			2			3			4								
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
	utilización de materia prima en la producción			Administración financiera																		
	Disminuir costos de producción mediante la reutilización de recortes en el diseño especial de prendas	%	Porcentaje de reducción de costos en el año 2022	Departamento de Producción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Nota: Las actividades y estrategias están realizadas en base al análisis FODA que se realizó a la empresa.

Tabla 21.

Implementación un Plan de Marketing – Promoción

PROYECTO:	Implementar un Plan de Marketing
OBJETIVO GENERAL:	Posicionar la marca de la empresa Selva T-Shirts en el Cantón de Ibarra y en el sector turístico para mejorar la cuota en el mercado, impulsando las ventas a través del plan de marketing Mix 5 P's

5 PS Estrategias	Actividades	Indicador		Unidad-Dirección-Área	CRONOGRAMA (EJECUCIÓN) TRIMESTRALES DE EJECUCIÓN																		
		Medida	Descripción /alcance		1				2				3				4						
					Ener	Febr	Marz	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Septi	Octu	Novie	Dicie							
Promoción: Difundir los atributos de los productos y establecer acciones atractivas al público consumidor y mayoristas, con la finalidad de crear necesidades de compra de clientes permanentes y potenciales	Difusión de publicidad por medios de comunicación convencionales y online	%	Número de clientes online y vías convencionales	Departamento de Marketing y publicidad Producción			x	x															
	Crear un catálogo físico y digital de la marca para difundir las características, beneficios y diseños de los productos que oferta la empresa	%	% de incremento de ventas en el año 2022	Departamento de Marketing y publicidad Departamento de Producción	x				x			x						x					x
	Contratación de empresas publicitarias para mantener actualizadas comunicaciones de la marca hacia el público de medios convencionales y redes sociales	%	% de incremento ventas año 2022	Departamento de Marketing y publicidad Departamento de Producción				x	x														
	Diseñar un calendario de promociones, descuentos y ofertas por temporada y fechas especiales	Unidad	% incremento de ventas año 2022	Departamento Marketing y publicidad	x					x				x							x		
	Diseñar un calendario de ofertas por liquidación de productos por cambio de diseños y/o con inventario pasivo		Total de disminución de productos en inventario pasivo	Departamento administrativo financiero Marketing y publicidad			x				x					x							x
	Crear una página web activa (tienda online) que permita interactuar con clientes	%	% de incremento de ventas período contable	Departamento administrativo financiero Marketing y publicidad	x	x	x																

Nota: Las actividades y estrategias están realizadas en base al análisis FODA que se realizó a la empresa.

Tabla 22.

Implementación un Plan de Marketing – Plaza

PROYECTO:	Implementar un Plan de Marketing
OBJETIVO GENERAL:	Posicionar la marca de la empresa Selva T-Shirts en el Cantón de Ibarra y en el sector turístico para mejorar la cuota en el mercado, impulsando las ventas a través del plan de marketing Mix 5 P's

5 PS Estrategias	Actividades	Indicador		Unidad-Dirección-Área	CRONOGRAMA (EJECUCIÓN) TRIMESTRALES DE EJECUCIÓN												
		Medida	Descripción /alcance		1		2		3		4						
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Plaza: Crear una red de distribución en el punto de venta y tienda virtual, brindando facilidades a clientes del mercado local, nacional e internacional, mediante el aprovechamiento de la tecnología de la comunicación	Participar de ferias locales e interprovinciales de la industria textil y afines, para captar clientes minoristas, mayoristas y consumidor final.	Unidad	Total de participación en eventos Total de ventas concretadas	Departamento de Marketing y P. Departamento de Ventas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Mantener acercamientos con asociaciones de empresas y organizaciones privadas para ofertar productos con descuentos especiales y créditos empresariales	Unidad	Total de convenios celebrados	Departamento de Ventas	x						x						x
	Generar alianzas estratégicas con cadenas comerciales para calificar a la empresa como proveedor directo de la marca.	Unidad	Total de convenios celebrados	Departamento de Ventas	x			x				x				x	
	Implementación de canales de distribución logísticos por medio de transporte directo de bodega a consumidor final, para optimizar servicio de entrega	Unidad	Total de clientes atendidos	Departamento de Ventas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Nota: Las actividades y estrategias están realizadas en base al análisis FODA que se realizó a la empresa.

Tabla 23.

Implementación un Plan de Marketing – Plaza

PROYECTO:	Implementar un Plan de Marketing
OBJETIVO GENERAL:	Posicionar la marca de la empresa Selva T-Shirts en el Cantón de Ibarra y en el sector turístico para mejorar la cuota en el mercado, impulsando las ventas a través del plan de marketing Mix 5 P's

5 PS Estrategias	Actividades	Indicador		Unidad-Dirección-Área	CRONOGRAMA (EJECUCIÓN) TRIMESTRALES DE EJECUCIÓN												
		Medida	Descripción /alcance		1			2			3			4			
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Personas: Promover la fidelización de clientes internos y externos a través del desarrollo del potencial humano y profesional de clientes internos y la implementación de acciones para la satisfacción y confianza de clientes externos	Implementar un plan de capacitación al personal que permita fortalecer y desarrollar habilidades y valores en los empleados de la empresa.	Unidad	Resultados de desempeño	Departamento administrativo y financiero			x	x	x								
	Realizar diagnósticos periódicos sobre satisfacción laboral.	Unidad	Resultados en encuestas de Satisfacción Laboral	Departamento administrativo y financiero	x			x				x					x
	Aplicar un plan de incentivos y reconocimientos a trabajadores destacados del mes.	Unidad	Inventario de indicadores de desempeño laboral	Departamento administrativo y financiero				x	x	x							

Nota: Las actividades y estrategias están realizadas en base al análisis FODA que se realizó a la empresa.

Tabla 24

Implementación un Sistema CRM (Customer Relationship Management)

EJE SERVICIO CLIENTES

PROYECTO:			Implementar un Sistema CRM (Customer Relationship Management)																								
OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR		UNIDAD/DIRECCIÓN /ÁREA	CRONOGRAMA (EJECUCIÓN) TRIMESTRALES DE EJECUCIÓN																					
			MEDIDA	DESCRIPCIÓN/ALCANCE		1				2				3				4									
						ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPTIE	OCTUB	NOVIE	DICIEM										
Mejorar la relación con el cliente, brindando mejores opciones de financiamiento y distribución del producto logrando mantener altos estándares de confianza, fidelidad y satisfacción de los clientes.	Implementar un plan de fidelidad de los clientes para lograr que el cliente obtenga una percepción y experiencia positiva de la empresa.	Fijar bandas de consumo para poder otorgar crédito directo	% de Ventas	Aumento del 10% de ventas en el año 2022 con referencia a las ventas del año 2021 que fueron de 510.000 dólares	Departamento de Ventas				x	x																	
		Fijar bandas de consumo para otorgar descuentos en los productos							x	x																	
		Realizar alianzas estratégicas con Couriers para poder llegar con el producto a todos los sectores del país											x	x													
		Fijar bandas de consumo que permita asumir el costo de envió del producto a domicilio																									

Nota: Año tomado en referencia 2021 con proyección de 4 meses para la obtención de resultados el 2022

Tabla 26

Alianzas estratégicas con los proveedores

EJE ABASTECIMIENTO

PROYECTO:			Realizar alianzas estratégicas con los proveedores																						
Objetivo	Estrategias	Actividades	Indicador		Unidad/di rección/ár ea	CRONOGRAMA (EJECUCIÓN) TRIMESTRALES DE EJECUCIÓN																			
			Medida	Descripción- alcance		1				2				3				4							
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre								
Establecer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para ingresar a nuevas cadenas comerciales de venta de ropa, con marca y nombre propio, garantizando un producto de alta calidad y optimizando tiempos de entrega.	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores	Buscar nuevos nichos de mercado																							
		Realizar cotizaciones entre los diferentes proveedores de materia prima																							
		Realizar un análisis de la calidad de la materia prima ofrecida por los diferentes proveedores	% Costos de Producción	Disminución del 15% de costos producción en de en el año 2022 con referencia al año 2021 que fue 332.402,7 dólares																					
		Verificar el proveedor que entrega a menor tiempo la materia prima de calidad																							

Nota: Año tomado en referencia 2021 con proyección de 4 meses para la obtención de resultados el 2022

Tabla 27

Implementar un modelo de gestión estratégica

EJE CULTURA ORGANIZACIONAL

PROYECTO:			Implementar un modelo de gestión estratégica																				
Objetivo	Estrategias	Actividades	Indicador			CRONOGRAMA (EJECUCIÓN) TRIMESTRALES DE EJECUCIÓN																	
			Medida	Descripción/alcance	Unidad/dirección/área	1				2				3				4					
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
Fomentar una cultura organizacional generando un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de objetivos y metas propuestos.	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas aportando de tal manera al crecimiento de la empresa.	Realizar un análisis FODA actual de la empresa En base al análisis FODA trazar los objetivos y metas de la empresa Implementar las estrategias necesarias para el alcance de objetivos y metas Contrarrestar las amenazas identificadas en el análisis FODA de la empresa	% Gastos en Productividad	Reducir los gastos en un 5% en el año 2022 respecto al gasto del año 2021 que fueron de 24.597,30 dólares	Departamento Administrativo					X													

Nota: Año tomado en referencia 2021 con proyección de 4 meses para la obtención de resultados el 2022

Tabla 29.

Implementación el just in time (Justo a Tiempo) en la gestión de compras de materia prima.

PROYECTO:		Implementar el just in time (Justo a Tiempo) en la gestión de compras de la materia prima.																								
OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR		UNIDAD/DIR ECCIÓN/ÁR EA	CRONOGRAMA (EJECUCIÓN) TRIMESTRALES DE EJECUCIÓN																				
			MEDIDA	DESCRIPCIÓN/ ALCANCE		1				2				3				4								
						ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM	OCTUBR	NOVIEM	DICIEMB									
Evitar desperdicios de materia prima.	Planificar anticipadamente la producción sujetándose a datos históricos, para evitar tener excesos de inventario almacenado en bodega.	Realizar un inventario actual de la materia prima existente en la empresa	% Costo Producción	10% de disminución de costo de producción en el año 2022 con referencia al año 2021 que fue de 332.402,70 dólares	Departamento de Producción				X																	
		Elaborar kárdex de entrada y salida de materia prima							X	X	X															
		Implementar un sistema de codificación de la materia prima utilizada en la producción							X	X	X															
		Hacer un seguimiento del inventario de entradas y salidas de la materia prima												X	X	X										

Nota: Año tomado en referencia 2021 con proyección de 4 meses para la obtención de resultados el 2022

Tabla 30.

Implementar un plan de renovación en software y hardware.

EJE TECNOLOGÍA																							
PROYECTO: Implementar un plan de renovación en software y hardware.																							
OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR		UNIDAD/DIRECCIÓN/ÁREA	CRONOGRAMA (EJECUCIÓN) TRIMESTRALES DE EJECUCIÓN																	
			MEDIDA	DESCRIPCIÓN/ ALCANCE		1				2				3				4					
						ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE						
Mejorar e innovar la capacidad tecnológica, logrando incrementar el nivel de actualización tecnológica de software y hardware en maquinaria y equipos.	Implementar un plan de renovación en software y hardware en la empresa.	Realizar cotizaciones para la implementación de un nuevo software y hardware en la empresa Analizar la mejor propuesta de implementación tecnológica Implementar un nuevo software y hardware tecnológico en la empresa	% Productividad	Incrementar la productividad en un 10% en el año 2022 con referencia al año 2021 que fue 170.000 unidades	Departamento Administrativo			X	X														

Nota: Año tomado en referencia 2021 con proyección de 4 meses para la obtención de resultados el 2022

3.7 CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica permitió establecer los fundamentos teóricos de lo que consiste la planeación estratégica de una empresa y los distintos elementos que conforman un proceso productivo y administrativo, para la elaboración de un producto, desarrollando estrategias que permitan abrirse campo en diferentes segmentos del mercado para comercializar el producto.

El levantamiento de la información permitió mediante un análisis FODA establecer que la principal fortaleza de la empresa Selva T-Shirts es la buena relación que mantienen con sus clientes, además de la variedad de productos que ofrecen, la debilidad más sobresaliente fue la falta de control al contrabando en los productos textiles, provocando que se tenga como amenaza una gran desestabilidad de los precios.

El presente proyecto permitió conocer la situación actual de la empresa, determinar el mercado, competidores, condiciones económicas, situación tecnológica, y los recursos disponibles de la empresa, así mismo tener una herramienta de apoyo permitiendo tener a la mano estrategias, y poseer un plan de acción que ayude al crecimiento de la misma.

El establecimiento de estrategias permitió dar a conocer los puntos claves en los cuales se debía poner énfasis para realizar la implementación de los objetivos, los cuales en base a un análisis histórico productivo y financiero de la empresa se los planteó, permitiendo medir los porcentajes de costos y gastos de producción, unidades producidas y unidades vendidas

3.8 RECOMENDACIONES.

Es necesario la revisión periódica de las diferentes metodologías para actualizar los requerimientos de la empresa, tendientes a establecer planes de acción estratégicos que fomenten la disminución de costos e incremento de las ventas de la empresa, maximizando y optimizando los recursos obtenidos.

Aplicar el análisis FODA realizado a la empresa, es primordial para identificar los puntos críticos que mantiene en su sistema operativo y administrativo y mediante la aplicación de las alternativas de oportunidades contrarrestar las amenazas y debilidades existentes.

Establecer mecanismos de seguimiento y responsables de la aplicación de cada estrategia que permitan cumplir con los objetivos y metas que estas tienen, las cuales se fundamentaron en la disminución de costos, el incremento de ventas y el posesionarse con su marca en nuevos segmentos y sectores del mercado.

Poner en marcha el plan de publicidad por medios de comunicación convencionales y online, estrategia calendarizada para los meses de marzo y abril, y realizar la selección de la empresa publicitaria encargada de la difusión de comunicaciones a través de medios convencionales y redes sociales.

BIBLIOGRAFÍA

- Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica* (tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://bit.ly/3FMoMwJ>
- Atexga. (2021). *Guía de prevención de riesgos laborales: El proceso textil*. Obtenido de <http://www.atexga.com/prevencion/es/guia/el-proceso-textil.php>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Patria. Obtenido de <https://bit.ly/31F2g0E>
- Benalcázar, W. (2015). La situación del sector textil de Ecuador, se analiza en Imbabura. *Diario El Comercio*. Obtenido de <https://bit.ly/31Sdd87>
- Bohórquez, M., Ferrer, H., & Ramírez, M. (2011). Propuesta de indicadores de gestión sostenible para mejorar la competitividad de las pymes turísticas: observaciones de empresarios en una prueba piloto. *Anuario Turismo y Sociedad*, 12(27), 1 - 46. Obtenido de <https://bit.ly/3DC3CiM>
- Bonet A., L. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Obtenido de <https://bit.ly/3AJ6YyA>
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y Planificación*. Maracaibo, Venezuela: Ediciones Venezuela.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: Mcgraw-hill Interamericana editores, S.A.
- Clavijo, C. (2020). *Competitividad empresarial*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/competitividad-empresarial>
- Díaz, J. (2016). *En el sector textil, el 85% de los actores son pymes*. Recuperado el 22 de Marzo de 2021, de Revista líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-pymes-empresas-actores.html>
- Estrada, K., & Quiñonez, R. (2017). El plan de marketing y su importancia para el posicionamiento de las empresas. *Polo del Conocimiento: Ciencias económicas y empresariales*, 2(5). Obtenido de <https://bit.ly/2XA2vRp>
- Farias, J. (2015). La competencia para los textileros ecuatorianos. *Revista Líderes*. Recuperado el 2015, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-textileros-ecuatorianos-aumenta.html>

- Fernández, L. (2016). Entorno y empresa. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 6-7. Obtenido de <https://bit.ly/3oY8fjk>
- Figueroa, G., & Paladines, J. (2017). *Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. México: Editorial Áreade Innovación y Desarrollo, S.L. Obtenido de <https://bit.ly/3p3BfpW>
- Fonseca, Á. M. (2017). *Diseño y propuesta de implementación de un modelo para gerenciar la estrategia para las empresas sociales del estado de Bogotá DC*. Bogotá. Obtenido de <https://bit.ly/3FPhuZa>
- Fortuna, R., & Flores, E. (2018). Planificación estratégica en las empresas públicas de República Dominicana, caso CDEEE. *Revista GEON, Gestión Organización Negocios*, 5(2), 106-114. Obtenido de <https://bit.ly/3mXR9PI>
- Fred, D. (2018). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo cuarta ed.). (V. Alba, Trad.) Prentice Hall: Buenos Aires.
- González, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Bogotá: Diaz de Santos.
- León, S. (2017). Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo. *Revista líderes*. Recuperado el 2021, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-ecuador-genera.html>
- Menjivar, L., & Salazar, J. (2017). Perspectivas de la economía mundial: El rostro urbano de América Latina. En F. M. Internaonal, *Estudios de la economía mundial*. México. Obtenido de <https://bit.ly/3mMVi9i>
- Pecina Rivas, M. I. (2021). *El Libro*. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uotavalo/titulos/34529>
- Quirós, E., & Bustamante, C. (2011). *Elementos de planificación contable*. Ediciones Unaula.
- Rapoport, M. (2013). *Estretega económica en un mundo globalizado* (Vol. 7). Buenos Aires: Facultad Economicas. Universidad de Buenos Aires. Obtenido de <https://bit.ly/3DC2c82>
- Rojas L., M., & Medina, L. (2012). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá. Obtenido de <https://bit.ly/3lFFe9W>
- Romero, A. (2016). *Direccion y planificacion en las empresas y organizaciones*. Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de <https://bit.ly/3mTiumg>
- Sarquis, A., Kassouf, N., Galeano, R., Días, Teresa, & Toledo, M. (2012). Modelo de diagnóstico mercadológico en el sector de servicios. *Revista de investigación científica*, 29. Obtenido de <https://bit.ly/3veX4DT>

Sevillano, M. (2015). *El plan estratégico empresarial*. Obtenido de <https://bit.ly/3mS9M7T>

Terrazas, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista Perspectivas*, 28(7), 7-32. Obtenido de <https://bit.ly/3j5sgR4>

Vertice, S. (2011). *Marketing y publicidad: Atención eficaz de quejas y reclamaciones*. España: Editorial Vertice: formación y empleo.