ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ELÁSTICOS AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing

Línea de Investigación:

Gerencia, Planifiación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

SHIRLEY MELISSA RODRIGUEZ GUERRERO

Directora:

ING. MG. ELVA AIDEE LLERENA BARRENO

Ambato – Ecuador

Enero 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACION

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ELÁSTICOS AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Línea de Investigación:

Gerencia, Planifiación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

SHIRLEY MELISSA RODRIGUEZ GUERRERO

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg. **f.**_____

CALIFICADORA

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg. **f.**_____

CALIFICADOR

Edwin Jose Armijos Velasco, Ing. Mg. **f.**_____

CALIFICADOR

Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Ing. Mg. **f.**_____

DIRECTORA DE LA ESCUELA

DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr. F. **f.**_____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Enero 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPOSABILIDAD

Yo Shirley Melissa Rodríguez Guerrero portadora de la cedula de ciudadania No. 180372939-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del tíltulo de Ingeniera Comercial con mención en Marketing son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y seran de mi exclusiva responsanilidad legal y académica.

_____

Shirley Melissa Rodríguez Guerrero

C.I. 180372939-9

AGRADECIMIENTO

A Dios ya que sin Él nada podemos hacer. Dios es quien nos dá la vida y nos guía siempre para lograr nuestras metas. Gracias de todo corazón por permitirme estar aquí, por las pruebas que me hacen crecer como persona y me permiten dar lo mejor de mi.

Agradezco a mis padres, hermanos y amigos que con su cariño y apoyo incondicional han sabido guiarme para conseguir este y todos mis sueños.

Agradezco de manera especial a la directora de mi tesis, la Ingeniera Aidee Llerena, por su tiempo, dedicación, paciencia y colaboración para terminar con éxito este proyecto.

Melissa

DEDICATORIA

Con todo mi corazón dedico este nuevo logro a las personas que mas amo, mis padres, mis hermanos y amigos incondicionales, gracias por ser el motor y apoyo para cumplir todos mis sueños.

Melissa

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa Elásticos Ambato debido a que dicha empresa posee una administración empírica, y en la actualidad es necesario que las empresas independientemente de su tamaño o sector tengan rutas alternativas a seguir; es por eso que se ha planteado como objetivo el desarrollo de la planificación estratégica de esta organización para brindar un mejor posicionamiento a la misma dentro del mercado local y posterior crecimiento. Este trabajo se desarrolló con diferentes metodologías de investigación: cualitativo y cuantitativo, basándose en técnicas como entrevistas, encuestas y observación directa; lo que ayudó a conocer la situación actual de la empresa y proyectar hacia donde desea dirigirse la misma. Como resultados relevantes de la investigación se concluyó que la inexistencia de una planificación estratégica en la empresa ha limitado su crecimiento debido al desaprovechamiento de los recursos existentes por lo que es importante implementar un plan estratégico con el fin de mejorar el desenvolvimiento de la empresa dentro del mercado para lograr estabilidad, crecimiento y rentabilidad para la organización.

Palabras claves: Planificación estratégica, administración empírica, empresa.

ABSTRACT

This research project was developed in the company Elásticos Ambato since they have an empirical administration and it is now necessary that independent companies of its size or sector follow alternative routes. This is why the objective has been set to develop the strategic planning of this organization in order to provide a better positioning for the company within the local market and later its growth. This study was developed with both qualitative and quantitative research methodologies utilizing techniques such as interviews, surveys and direct observation. This helped to better understand the current situation of the company and project towards where it is going. As relevant results of the study, it was concluded that the lack of strategic planning in the company has limited its growth due to the waste of existing resources. Therefore, it is important to implement a strategic plan to improve the company's development in the market in order to achieve stability, growth and profitability for the organization.

Keywords: strategic planning, empirical administration, company.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

HOJA DE APROBACION ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPOSABILIDAD iii
AGRADECIMIENTO iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS viii

CAPITULO I 1
EL PROBLEMA 1
1.1. Tema 1
1.2. Planteamento del Problema 1
1.2.1. Contextualización 1
1.3. Analisis Critico 2
1.4. Prognosis 3
1.5. Formulación del Problema 3
1.6. Interrogantes 3
1.7. Delimentación del Objeto de Investigacion 3
1.8. Justificación 4
1.9. Objetivos 5
1.9.1. Objetivo General 5
1.9.2. Objetivo Específico 5

CAPITULO II 6
MARCO TEORICO 6
2.1 Estado del Arte 6
2.2. Definiciones y Conceptos 7
2.2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO 7
2.2.1.1. Definición de proceso administrativo. 7
2.2.1.2. Etapas del proceso administrativo. 8
2.2.1.3. Valores éticos de la administración. 8

2.2.2. PLANEACIÓN 9
2.2.2.1. Definición de planeación. 9
2.2.2.2. Tipos de planeación. 9
2.2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 11
2.2.3.1. Concepto de planeación estratégica. 11
2.2.3.2. Escuelas de la planeación estratégica. 12
2.2.3.3. Etapas del proceso administrativo estratégico. 14
2.2.3.4. Modelo del proceso estratégico 22
2.2.4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 23
2.2.4.1. Definición de satisfacción del cliente. 23
2.2.4.2. Sistema de servicio al cliente 24
2.2.4.3. Beneficios de la satisfacción del cliente. 26
2.2.4.4. Elementos de la satisfacción del cliente. 26
2.2.5. SEGMENTO DE MERCADO 27
2.2.5.1. Definición de segmento de mercado. 27
2.2.5.2. Ventajas de la segmentación de mercados. 28
2.2.5.3. Variables de segmentación del mercado. 29
2.2.6. COMPETITIVIDAD 30
2.2.6.1. Definición de competitividad. 30
2.2.6.2. División de la competitividad. 31
2.2.6.3. Claves para alcanzar la competitividad. 31

CAPÍTULO III 33
METODOLOGÍA 33
3.1. Enfoque de la investigación 33
3.2. Modalidad de la investigación 33
3.2.1. Investigación de campo 33
3.2.2. Investigación Descriptiva 33
3.2.3. Investigación Documental – Bibliográfica 34
3.3. Fuentes de Información 34
3.3.1. Fuente Primaria 34
3.3.2. Fuente Secundaria 34
3.4. Técnicas de la Investigación 34

3.4.1. Entrevista:..... 34
3.4.2. Encuesta:..... 35
3.5. Instrumento..... 35
3.5.1. Cuestionario..... 35
3.6. Población y Muestra..... 35

CAPITULO IV..... 36
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... 36
4.1. Encuestas..... 36
4.2. Entrevistas..... 49
4.3. Análisis del Entorno..... 55
4.3.1. Análisis Externo..... 55
4.3.1.1. Matriz Pestel..... 55
4.3.1.2. Fuerzas de Porter..... 56
4.3.1.3. Matriz EFE..... 58
4.3.2. Análisis interno..... 60
4.3.2.1. Organigrama Estructural..... 60
4.3.2.2. Cultura:..... 61
4.3.2.3. Matriz EFI..... 61
4.3.3. Análisis FODA..... 63
4.3.4. Fuerzas Competitivas de Porter (estrategias genéricas)..... 66
4.3.5. Estrategia Competitiva..... 66
4.4. Conclusiones y Recomendaciones..... 69
4.4.1. Conclusiones..... 69
4.4.2. Recomendaciones..... 70

CAPITULO V..... 71
PROPUESTA DE SOLUCIÓN..... 71
5.1. Datos Informativos de la Propuesta..... 71
5.1.1. Tema:..... 71
5.1.2. Generalidades de la Propuesta..... 71
5.1.3. Justificación..... 71
5.1.4. Detalles y descripción de la empresa..... 72

5.1.4.1. Reseña Histórica 72
5.2. Modelo de la Propuesta 73
5.3. Desarrollo de la Propuesta 74
5.3.1. Análisis de entorno 74
5.3.2. Formulación de la Estrategia 74
5.3.2.1. Misión 74
5.3.2.2. Objetivos 75
5.3.2.3. Estrategias 76
5.3.2.4. Políticas 76
5.3.3. Implementación de la estrategia 78
5.3.4. Evaluación y Control 85
5.4. Conclusiones y Recomendaciones 86
5.4.1. Conclusiones 86
5.4.2. Recomendaciones 86
BIBLIOGRAFÍA: 87
Anexos 89
Encuesta 90

ÍNDICE DE GRAFICO

GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Etapas del proceso administrativo 8
Gráfico 2.2 Tipo de planes. 10
Gráfico 2.3. Etapas del proceso administrativo estratégico. 14
Gráfico 2.4. Análisis PESTE 18
Gráfico 2.5. Modelo de las 5 fuerzas de Porter 19
Gráfico 2.6. Estrategias genéricas competitivas 20
Gráfico 2.7. Modelo del proceso estratégico. 22
Gráfico 2.8. Sistema de servicio al cliente. 24
Gráfico 2.9. Elementos de la satisfacción del cliente. 26
Gráfico 2.10. Ventajas de la segmentación de mercados. 28
Gráfico 2.11. Variables de segmentación del mercado. 30
Gráfico 2.12. Claves para alcanzar la competitividad. 32
Grafico 4.1. Tipo de negocio 36
Grafico 4.2. Factores que influyen en la decisión de compra 39
Grafico 4.3. Línea de productos más frecuente 40
Grafico 4.4. Servicio a domicilio 41
Grafico 4.5. Precios de productos 42
Grafico 4.6. Frecuencia de compra 44
Grafico 4.7. Rapidez en la atención 45
Grafico 4.8. Recomendaciones de la empresa Elásticos Ambato 46
Grafico 4.9. Otras empresas 48
Grafico 4.10. Matriz de Porter 57
Gráfico 4.11. Organigrama estructural 60
Grafico 4.12. Cultura 61
Grafico 4.13. Matriz de Posición Estratégica 68
Gráfico 5.1: Modelo de Administración Estratégica 73
Gráfico 6.1. Variables dependientes e independientes 89

TABLAS

Tabla 4.1. Calidad de productos de la empresa Elásticos Ambato 37
Tabla 4.2. Calidad del servicio de la empresa Elásticos Ambato 38
Tabla 4.3. Medios de comunicación frecuentes 43
Tabla 4.4. Fidelidad con la empresa Elásticos Ambato 47
Tabla 4.5. Matriz PESTEL 55
Tabla 4.6. Matriz EFE 59
Tabla 4.7. Matriz EFI 62
Tabla 4.8. FODA 64
Tabla 4.9. FODA por estrategias 65
Tabla 4.10. Fuerzas Competitivas de Porter 66
Tabla 4.11. Matriz de Posición Estratégica 67
Tabla 5.1. Mapa estratégico objetivos 75
Tabla 5.2. Mapa estratégico estrategias 76
Tabla 5.3. Objetivo estratégico 1: Crear y socializar productos innovadores 78
Tabla 5.4. Objetivo estratégico 2: Fidelizar clientes mejorando el servicio 79
Tabla 5.5. Objetivo estratégico 3: Mejorar la gestión empresarial 79
Tabla 5.6. Objetivo estratégico 4: Incrementar rentabilidad 80
Tabla 5.7. Objetivo estratégico 5: Implementar alianzas comerciales 80
Tabla 5.8. Objetivo estratégico 6: Implementar personal de cobranza 81
Tabla 5.9. Objetivo estratégico 7: Entregas a domicilio 81
Tabla 5.10. Objetivo estratégico 8: Compras a través de página web 82
Tabla 5.11. Objetivo estratégico 9: Telemarketing 82
Tabla 5.12. Objetivo estratégico 10: Crear marca propia de la empresa 83
Tabla 5.13. Objetivo estratégico 11: Crear nuevos modelos de productos 83
Tabla 5.14. Objetivo estratégico 12: Implementar pared especial para ruido 84
Tabla 5.15. Evaluación y control 85

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

Planificación Estratégica de la empresa Elásticos Ambato de la provincia de Tungurahua.

1.2. Planteamento del Problema

1.2.1. Contextualización

MACRO

En base de la información de la Superintendencia de Compañías, podemos concluir que en la rama textil existen unas 170 empresas formales y unas 500 en la confección (Cevallos, 2014). En Ecuador, el 90% son empresas familiares, en especial a pequeñas y medianas empresas (Christensen, 2014, pp. 1-2) existiendo con esto varias problematicas comunes que afectan a este tipo de empresas como por ejemplo una de ellas es la la constitución de dichas empresas de manera empírica en donde la falta de estrategias se ve evidente al notarse algunas falencias en su funcionamiento dentro del mercado. Es por esto que según estudios internacionales realizados por Natalia Christesen profesional experta en empresas familiares, nos dicen que de 100 familias que conforman empresas familiares, tan solo 30 de estas llegan a una segunda generación debido a los factores anteriormente mencionados. En el actual mundo globalizado de la economía y de la internalización que las empresas deben enfrentar la creciente competencia, haciendo que sus productos ganen un posicionamiento en el mercado, permitiendo que ganen mayor cantidad de consumidores.

MESO

“La provincia de Tungurahua cuenta con 397 talleres de textiles y tejidos autóctonos, representando el 5.15% de la producción nacional” (Inversiones, 2012). Tungurahua según el censo nacional económico del 2010 es la tercera provincia con mayor porcentaje (8,1%) con mayor número de establecimientos del sector textil, es por esta razón que esta provincia posee mayor número de microempresas familiares y hay que recordar que por la sucesión de mando éstas no logran pasar ni siquiera a la tercera generación debido a que al ser conformadas de manera empírica no llegan a tomar de manera efectiva las decisiones, es por esta razón que es importante la preparación de estas empresas de manera total empezando por una planificación para que logren sus objetivos de mantenerse a través del tiempo.

MICRO

La constitución de las empresas en general en la antigüedad se han basado en una manera empírica por lo que en la actualidad se ve la necesidad de amplicar una estructura organización que brinde una identidad propia a la organziación, por ejemplo la empresa Elásticos Ambato a pesar de guiarse empiricamente a través de los años logrando mantenerse en el mercado, se encuentra en la necesidad de aplicar una planificación estratégica dentro de su empresa, esperando con esto sobrevivir mas tiempo en el mercado y obtener un mejor posicionamiento en el sector.

1.3. Analisis Critico

La administración empírica en la empresa “Elásticos Ambato” ocasiona un inapropiado control y toma de decisiones lo que genera que la misma no tenga un adecuado desenvolvimiento en el mercado competitivo.

Por consiguiente no se establece una planificación estratégica lo que provoca que no se administre de una manera eficiente la empresa pudiendo provocar que no se logre posicionar fuertemente en el mercado.

1.4. Prognosis

Si la empresa “Elásticos Ambato” no adopta un adecuado y correcto plan estratégico, ocasionaría que se tomen decisiones erróneas, lo que causaría que no se pueda aprovechar de la mejor manera los recursos existentes en la empresa.

Por tanto la investigación propone optimizar los recursos de la empresa “Elásticos Ambato” con un buen plan estratégico y evitar que la empresa disminuya notablemente sus ingresos y baje considerablemente sus ventas.

1.5. Formulación del Problema

¿Es la ausencia de una planificación estratégica en la empresa “Elásticos Ambato” lo que ocasiona que su administración sea ineficiente?

1.6. Interrogantes

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema radica en que la empresa Elásticos Ambato posee una administración empírica, la misma que ocasiona un inapropiado control y toma de decisiones de acuerdo al desenvolvimiento del entorno en el que se encuentra.

1.7. Delimentación del Objeto de Investigacion

- **CAMPO:** Administrativo
- **AREA:** Planeación
- **ESPECIALIZACION:** Planificación Estratégica
- **ESPACIAL:** Provincia: TUNGURAHUA.

Cantón: AMBATO.

Parroquia: IZAMBA.

Calle: INDOAMERICA.

Número: S/N.

Referencia: DIAGONAL A AUTOMOTORES PEREZ.

Teléfono Trabajo: 032854028

- **TEMPORAL:** 4 meses

1.8. Justificación

El proyecto está dirigido a la empresa Elásticos Ambato, una empresa familiar que se ha dedicado a la elaboración de elásticos de calidad para confección de prendas de vestir, al administrarlo de una manera empírica ha dado paso a que la competencia aproveche el mercado desatendido, es por esta razón que el proyecto contempla el diseño de una planificación estratégica en dicha empresa y espera que de esta manera se pueda acentuar a la organización en un sitial más importante, brindándole una identidad propia y proyectándola hacia la ejecución de nuevos proyectos. De la misma forma se espera corregir los problemas que la empresa ha tenido los últimos años, estos se han visto reflejados al notar el crecimiento de dicha industria y la falta de preparación de una administración formal en la organización, por lo que se espera crear la estructura organizacional sobre la cual se especifiquen las funciones y atribuciones de cada trabajador dentro de la misma y que exista un cambio significativo dentro de la empresa para tener un mayor posicionamiento a nivel local y obteniendo mayores beneficios rentables en la organización frente a su competencia.

1.9. Objetivos

1.9.1. Objetivo General

- Desarrollar la Planificación Estratégica en la Empresa “Elásticos Ambato” de la provincia de Tungurahua

1.9.2. Objetivo Específico

- Diagnosticar la situación actual de la empresa “Elásticos Ambato”
- Fundamentar teóricamente los elementos de la planificación estratégica
- Construir un plan estratégico que permita un adecuado desenvolvimiento de la gestión empresarial.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Estado del Arte

Para la elaboración de la presente investigación se ha tomado en cuenta varios autores y proyectos anteriormente ya elaborados, los mismos que apoyarán de manera teórica a esta investigación.

Steiner, G. (2009) establece que las direcciones de las empresas que son muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, por esta razón permite obtener mejores resultados, comparando con empresas que operan sin sistema de planeación formal.

Así mismo, de acuerdo a Prieto, J. (2011):

> El plan estratégico organizacional es la carta de navegación de toda compañía, institución, entidad o unidad productora de bienes y servicios que sirven para encauzar los esfuerzos de sus integrantes en procura de lograr sus objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad y que debe ser socializado a toda la empresa para que todos sepan cual es el camino a seguir (pág. 111).

Los autores Steiner y Prieto concuerdan en que una planificación estratégica acentúa a la organización en un sitial más importante, brindándole una identidad propia y proyectándola hacia la ejecución de nuevos proyectos.

Por otra parte existen numerosas investigaciones relacionadas con el tema de estudio, es así como Paredes Caina, A. (2014) propone que “el diseño de la planificación estratégica genera un valor agregado a cada una de las actividades garantizando con esto un producto y servicio de calidad” (pág. 35).

De igual manera Pérez Vaca, N. (2012) establece que “en la formulación del plan estratégico, las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las exigencias del entorno y ubicar la organización en una relación ventajosa para el futuro” (pág. 35); tomando en cuenta estas dos investigaciones concluimos que es importante fijar de manera adecuada los objetivos en una organización debido a que estos guían a la empresa en todo momento, dando lineamientos que la misma debe seguir para cumplir con sus metas propuestas, sin duda la planificación estratégica de una empresa permitirá fortalecer la competitividad dentro del mercado viendo sus resultados a través del incremento de las ventas al aprovechar mercados desatendidos, por lo que el desarrollo de estas tesis servirá como base y fundamentación al tema propuesto de estudio.

La planeación estratégica que se espera innovar dentro de la organización tiene como objetivos incrementar la participación en el mercado de la empresa, basándose en los autores y disertaciones antes mencionadas que sustentan que al realizar una buena implementación de la planificación estratégica se logra orientar a la empresa para conseguir un posicionamiento dentro del mercado.

2.2. Definiciones y Conceptos

2.2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

2.2.1.1. Definición de proceso administrativo.

El proceso administrativo es un conjunto de etapas sucesivas por las cuales se realiza una administración efectiva, dichas etapas según Munch, L. (2010) se dividen en dos etapas: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y la operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración (pág. 26). En otras palabras la organización como primer paso diseña la administración es decir establece lo que se va hacer,

dejando como en segundo lugar la implementación de lo establecido ya cuando pone en acción el diseño dentro de la organización.

2.2.1.2. Etapas del proceso administrativo.

Dentro de las etapas del proceso administrativo encontramos varios criterios como por ejemplo según Munch, L. (2010) se dividen en: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control (pág. 27). Mientras que Griffin, R. (2011) divide al proceso administrativo en cuatro fases: Planeación y toma de decisiones, Organización, Dirección y Control (pág. 8). Por esta razón se concluye que las etapas del proceso administrativo no son tan distintas según los autores citados anteriormente, de esta manera establecemos el siguiente grafico sobre las etapas del proceso administrativo:

Gráfico 2.1. Etapas del proceso administrativo



Fuente: Munch, L. (2010), Griffin, R. (2011)

2.2.1.3. Valores éticos de la administración.

De la misma forma la administración se basa en ética y valores, según Munch, L. (2010) los valores éticos de la administración son: Sociales,

Organizacionales y Económicos (pág. 30). Los mismos que influyen tanto a la conducta del administrador como a la sociedad en general dado que se busca contribuir con el bienestar de la comunidad a través de la calidad del producto o servicio que se brinde a los consumidores para la satisfacción de sus clientes, además tiene como finalidad mejorar la organización de los recursos con los que la organización cuenta y por último busca obtener un beneficio económico positivo para la organización.

2.2.2. PLANEACIÓN

2.2.2.1. Definición de planeación.

Según Munch, L. (2010) establece que:

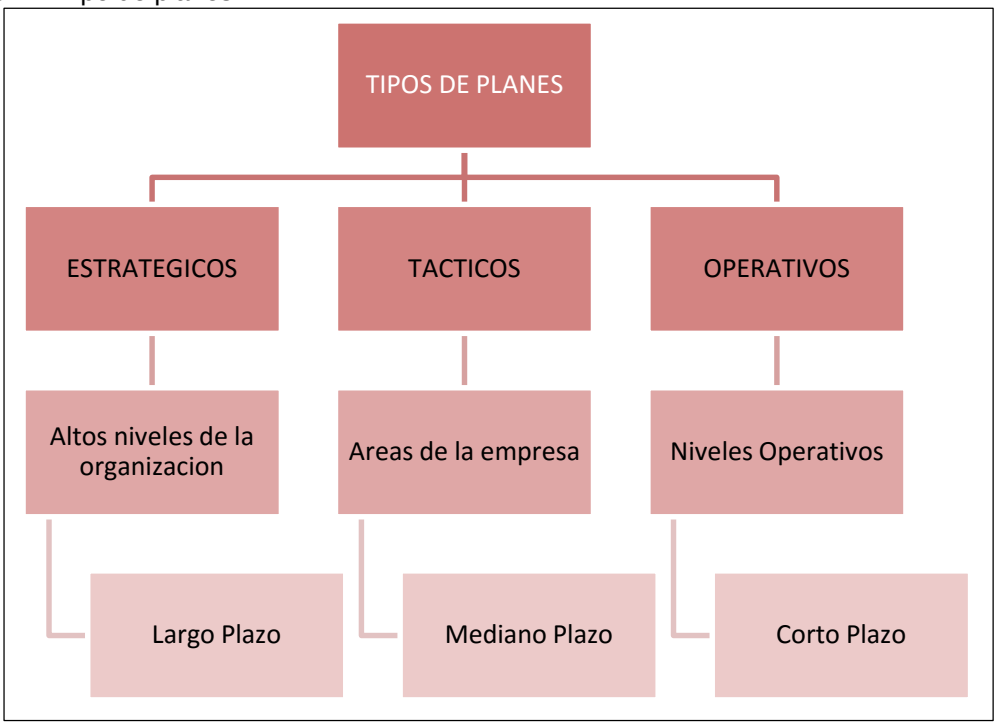
> La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito (pág. 41).

Es por esta razón que la planeación es parte esencial del proceso administrativo debido a que es la parte en la que se plantea hacia donde se dirige la empresa, al igual que las acciones para lograrlo.

2.2.2.2. Tipos de planeación.

Dicha planeación puede ser estratégica, táctica u operativa dependiendo del tiempo que estas estén diseñadas, así mismo depende del nivel al que vaya dirigido ya que estos pueden dirigidos a los altos niveles de las organizaciones, a determinadas áreas de la empresa o a los niveles operativos de la misma como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.2 Tipo de planes.



Fuente: Munch, L. (2010)

Según Robbins, S. (2014) propone que “el establecimiento de objetivos en el que los gerentes de alto nivel determinan las metas que, al fluir al resto de la organización, se convierten en subobjetivos para cada área de la misma” (pág. 224). Es decir al momento de crear un objetivo de la alta dirección se crea así mismo un objetivo tanto para las divisiones de la empresa, departamentos e incluso individualmente para el empleado, todos estos objetivos se relacionan de manera que los colaboradores de la empresa se mantengan enfocados en cumplir con un mismo fin.

Por otro lado es importante conocer sobre la responsabilidad de la planeación, es decir todos los gerentes participan en la planeación hasta cierto grado sin embargo entre más grande se hace la organización ya no se realizan la planeación a nivel individual sino más bien asociando actividades como por ejemplo utilizando un staff de planeación o un consejo administrativo que es un grupo de personas que están dirigidas al desarrollo de los planes ya establecidos, establecer misiones y estrategias.

La planeación táctica según Griffin, R. (2011) “se desarrollan para implementar partes específicas de un plan estratégico” (pág. 216). Es por esta razón que para realizarlo el gerente debe conocer los planes y metas estratégicos de manera general, de igual manera conocer los recursos que posea, realizar una efectiva toma de decisiones para que de esta manera al ejecutar los planes tácticos pueda obtener sus objetivos deseados y le permita monitorear y evaluar su curso de acción.

2.2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.3.1. Concepto de planeación estratégica.

La planeación estratégica según Hernández & Rodríguez, S. (2011) es “una herramienta de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación constante a las circunstancias cambiantes del entorno” (pág. 276). Es decir que la empresa debe formular y ejecutar las estrategias a través de la mejor toma de decisiones con la finalidad que estas logren alcanzar los objetivos propuestos por dicha organización. Se considera a la planificación estratégica como beneficiosa ya que brinda tanto claridad en la visión de la organización como comprensión del entorno en donde la empresa se desarrolla, es por esto que se recomienda que los empresarios deben conocer a fondo la misión que cumplen sus productos y servicios que se proporcionan al mercado tanto para los clientes como para ellos mismos, es decir se mide la misión de la empresa en la cual se visualiza lo que la empresa en realidad es y qué es lo que esta hace para cumplir con las necesidades de sus cliente; así mismo es importante conocer la visión de la empresa en la que se expresa hacia donde desea llegar la empresa a través del tiempo; los valores y las políticas de las empresas también son importantes ya que con estos se conoce cuál es el comportamiento del personal de una empresa y como este influye dentro de la organización para la consecución de sus objetivos; de la misma manera conocer la competitividad es importante debido a que se mide el grado de

efectividad que la empresa tiene para enfrentarse a otras empresas competidoras.

2.2.3.2. Escuelas de la planeación estratégica.

A través del tiempo el proceso de la planeación estratégica ha ido cambiando es por esto que Chiavenato, I. (2010) divide a las escuelas de planeación estratégica en las siguientes:

- Escuelas de carácter preceptivo y normativo:

    1. Escuela de la Planeación:

En esta escuela la estrategia se aborda de manera formal es decir se efectúa de manera jerárquica desglosando los objetivos para cada nivel organizativo. Todos los planes tienen un propósito en común, que es el de prevenir, programar y coordinar actividades para alcanzar objetivos.

    2. Escuela de Diseño:

    Utiliza a la estrategia como un proceso de adecuación es decir busca adaptar a los aspectos tanto internos entre si al igual que los aspectos externos de la empresa

    3. Escuela del posicionamiento:

    Esta escuela busca definir un posicionamiento estratégico mediante el análisis del entorno y de la competencia de la empresa. Se basa en dos decisiones la primera consiste en determinar en qué negocio se desea invertir y cuál es el que proveerá mejor rentabilidad; y la segunda consiste en posicionar en el mercado un producto o servicio que brinde un valor de diferenciación y permita ser competitivo dentro del mercado.

- Escuelas de carácter descriptivo y explicativo:

    1. Escuela de las iniciativas emprendedoras:

Esta escuela se basa en la estrategia como un proceso visionario, es decir a partir de la visión del líder se impulsa un negocio. Esta escuela se basa en la intuición, el juicio, la sabiduría y experiencia del líder en su forma de realizar y plasmar la idea de su negocio.

    2. Escuela cognitiva:

Considera a la estrategia como un proceso mental, debido a que depende de la percepción e interpretación del entorno.

    3. Escuela del aprendizaje:

Esta escuela considera a la estrategia como un proceso emergente, es decir cuando la estrategia está en marcha proporciona varios resultados en los mismos que se deben seguir tomando decisiones de acuerdo como continua el proceso.

    4. Escuela del poder:

Considera a la estrategia como un proceso de negociación, por lo que expresa que las empresas utilizan su poder sobre otros para desarrollar sus propias actividades.

    5. Escuela de la cultura:

Esta escuela habla de la estrategia como un proceso colectivo y social, explicando que la estrategia se basa en la cultura organizacional debido a que se enfoca en los intereses comunes y busca la integración de los sistemas.

6. Escuela del entorno:

Esta escuela concluye que la estrategia reacciona dependiendo de las circunstancias externas de la organización como tal.

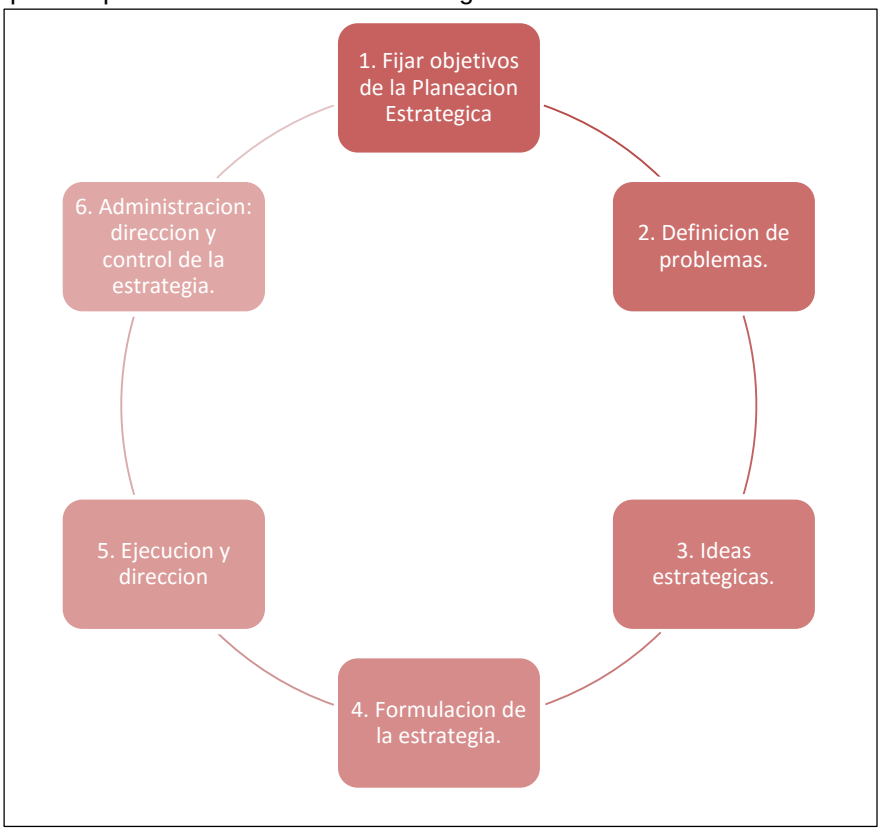
7. Escuela de la configuración:

Considera a la estrategia como un proceso de transformación en el que se establece que las empresas poseen cambios continuos en los necesita seguir transformándose y adecuándose paso a paso.

2.2.3.3. Etapas del proceso administrativo estratégico.

Las etapas del proceso administrativo estratégico según Hernández & Rodríguez, S. (2011) son las siguientes:

Gráfico 2.3. Etapas del proceso administrativo estratégico.



Fuente: Hernández & Rodríguez, S. (2011)

En la etapa de fijar objetivos de la planificación estratégica existen cuatro pasos: Primero diagnosticar de manera interna y externa a la

empresa basándose en los objetivos que esta empresa posea, así mismo evaluar la efectividad actual de la estrategia que ese momento está poniendo en acción dicha empresa. Seguidamente se realiza la revisión de la visión y misión presente ya que con esto se puede identificar si la estrategia actual de la empresa es la correcta, y si esta puede o no enfrentarse a situaciones futuras. Por otra parte se deben revisar los objetivos, estructuras, procesos, etc. En donde se da a conocer que procedimientos deben mejorarse para bien de la empresa y satisfacción del cliente. Por último, se elabora un documento el cual guiará el resto del proceso de la organización en donde se establece la misión estratégica definitiva y la visión con las que la empresa se regirá para el futuro.

En la segunda etapa de definición de problemas se debe cuantificar y cualificar las carencias que la organización posea de elementos tanto internos como externos respecto de la visión estratégica actual de la empresa o de la ineficiencia en cuanto a procesos y estrategias de la empresa. En esta etapa se utilizan herramientas de análisis como el FODA en donde se miden o evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa posee. De igual forma, otra herramienta que utilizamos para evaluar las unidades de un negocio en base al crecimiento en el mercado y la participación en el mercado de un producto es la Matriz BCG (Boston Consoulting Group), es esta matriz los productos se clasifican en: estrella, vaca, perro e incógnita.

En la tercera etapa de ideas estratégicas de modernización y sus escenarios consiste en evaluar los problemas encontrados a través de las herramientas en la etapa anterior para proponer de esta manera ideas concretas que sirvan como estrategias dentro del proceso administrativo, identificar de esta manera el valor agregado que se brinda y la ventaja competitiva con la que cuenta la empresa, generar opciones de nuevas estrategias que sustenten la visión vigente.

En la etapa cuatro de la formulación de la estrategia se realiza la toma de decisiones adecuada, elaborando un plan de negocios que marque el rumbo de la organización, estructuras administrativas y brinde de igual forma una cultura estratégica es decir un propio código que guie de manera general a todos los colaboradores.

En la etapa cinco de ejecución y dirección es el arte de ejecutar y manejar la estrategia a través de un buen liderazgo coordinación y tácticas que deben ir de la mano para el buen desempeño de la empresa.

Por último la sexta etapa que consiste en el control y seguimiento de la estrategia no es más que la observación continua del plan puesto en acción, de esta manera se puede conocer si la estrategia está brindando resultados adecuados o es necesario tomar medidas correctivas dentro del proceso.

De la misma manera según D'Alessio, F. (2010) coincide que la planificación estratégica consta de varias etapas:

Primera etapa:

Formulación y Planeamiento: Visión, Misión, Valores y Código de ética.

La Visión:

La visión de una organización implica lo que dicha organización quiere llegar a ser a futuro. Para generar la visión se debe entender la naturaleza del negocio, fijar un objetivo alentador que sirva como guía y motivación de los colaboradores de la organización.

La Misión:

La misión no es otra cosa que la explicación de lo que la organización es en el presente, es decir especifica como sirve la empresa dentro del mercado.

Los Valores:

Los valores de la organización pueden ser considerados también como políticas que guían la empresa, dichos valores establecen la filosofía organizacional es decir determinan las creencias, tradiciones y hasta su personalidad.

Código de ética:

Un código de ética es importante en toda organización ya que en este se ve reflejado los principios de buena conducta y del buen vivir que rigen a los empleados su forma de actuar dentro de la empresa.

Formulación y Planeamiento: La evaluación externa e interna y el análisis competitivo.

La evaluación externa (EFE):

Se encuentra enfocada al estudio del entorno y el análisis de la industria. En la evaluación externa se revela lo que son las oportunidades y amenazas que la organización tiene dentro del mercado.

Consideramos siete categorías dentro de la evaluación externa que es el análisis PESTE:

Gráfico 2.4. Análisis PESTE



Fuente: D'Alessio, F. (2010)

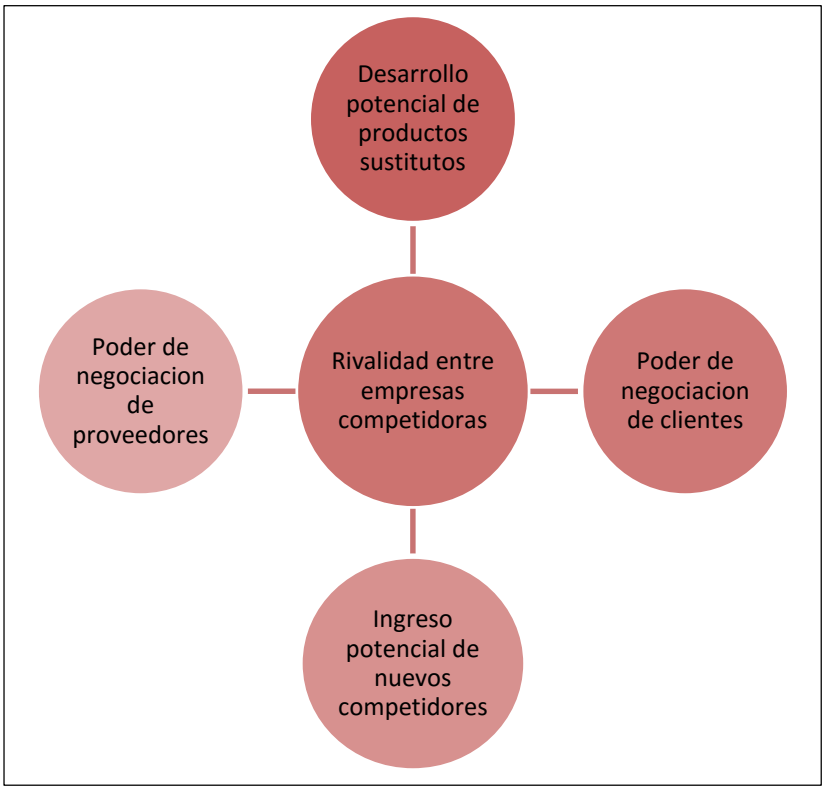
La evaluación interna (EFI):

Se encuentra enfocada al diagnóstico de los recursos con los que cuenta la organización. En la evaluación interna se revela lo que son las fortalezas y debilidades que la organización posee.

El análisis competitivo:

El análisis competitivo se realiza a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter donde se detalla las fuerzas competitivas que la empresa posee sobre las demás empresas.

Gráfico 2.5. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: D'Alessio, F. (2010)

La matriz del perfil competitivo (MPC):

La matriz de perfil competitivo identifica a los competidores de la empresa, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de otra organización, esto sirva para identificar de mejor manera las estrategias que la organización puede hacer uso basadas en el posicionamiento de su competencia en el sector.

Formulación y Planeamiento: Objetivos de largo plazo y las estrategias en acción.

Los objetivos a largo plazo:

Los objetivos a largo plazo son pasos que nos llevaran a alcanzar la visión que la empresa posee. Los objetivos a largo plazo son los resultados que la organización espera alcanzar a futuro.

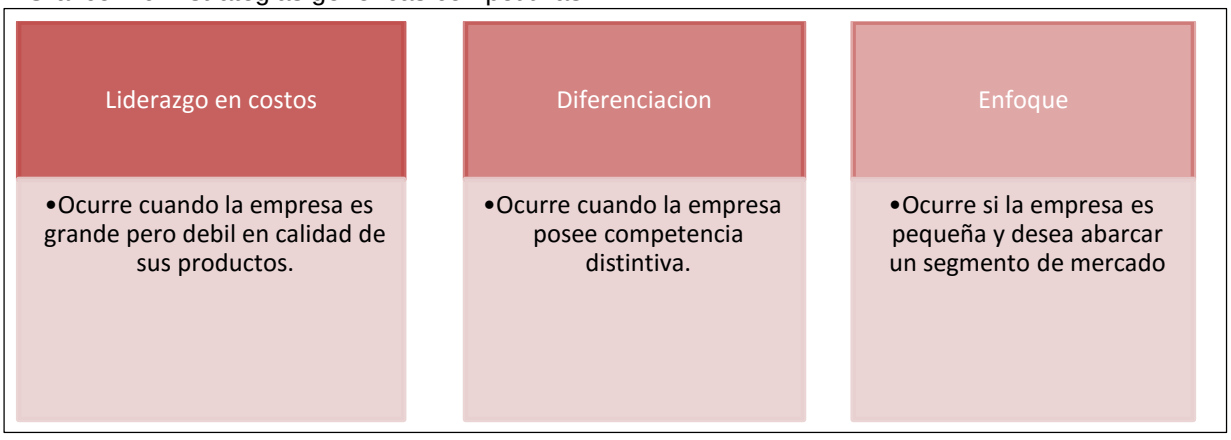
Se debe trabajar con objetivos a corto plazo y a largo plazo, es decir para lograr cumplir un objetivo a largo plazo es necesario cumplir varios a corto plazo ya que todos los objetivos que la empresa posee están estrechamente relacionados.

Estrategias en acción:

Para definir estrategias que permitan a la empresa superar a su competencia se basa en las estrategias genéricas competitivas, las que deben ser consistentes con la misión, visión y objetivos.

Esta estrategia se basa en la posición de la empresa en el mercado, por lo que las estrategias que establece se encuentran en función a las habilidades y recursos que dicha empresa posee.

Gráfico 2.6. Estrategias genéricas competitivas



Fuente: D'Alessio, F. (2010)

Formulación y Planeamiento: Decisión y elección de estrategias.

Consta de cinco matrices:

Matriz FODA: Siendo una herramienta de análisis situacional, en donde se muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA): Se utiliza para determinar la postura estratégica de la empresa, ya sean estas conservadora, agresiva, defensiva o competitiva.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG): Se basa en la relación entre la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de un producto, por lo tanto ayuda a determinar la posición competitiva de un producto; estos pueden ser clasificados en cuatro cuadrante: estrellas, signo de interrogación, vacas lecheras y perros.

Segunda etapa:

Dirección e Implementación: La puesta en marcha estratégica.

Ya realizada la formulación de la planeación el siguiente paso es la implementación de las estrategias, esta transición no es fácil ya que la ejecución puede tener ciertas dificultades.

La implementación de la estrategia conlleva a convertir los planes en acciones y después en resultados.

Paga realizar la implementación es necesario contar con un liderazgo comprometido que conduzca al logro de los objetivos y una cultura organizacional que soporte la estrategia.

Tercera etapa:

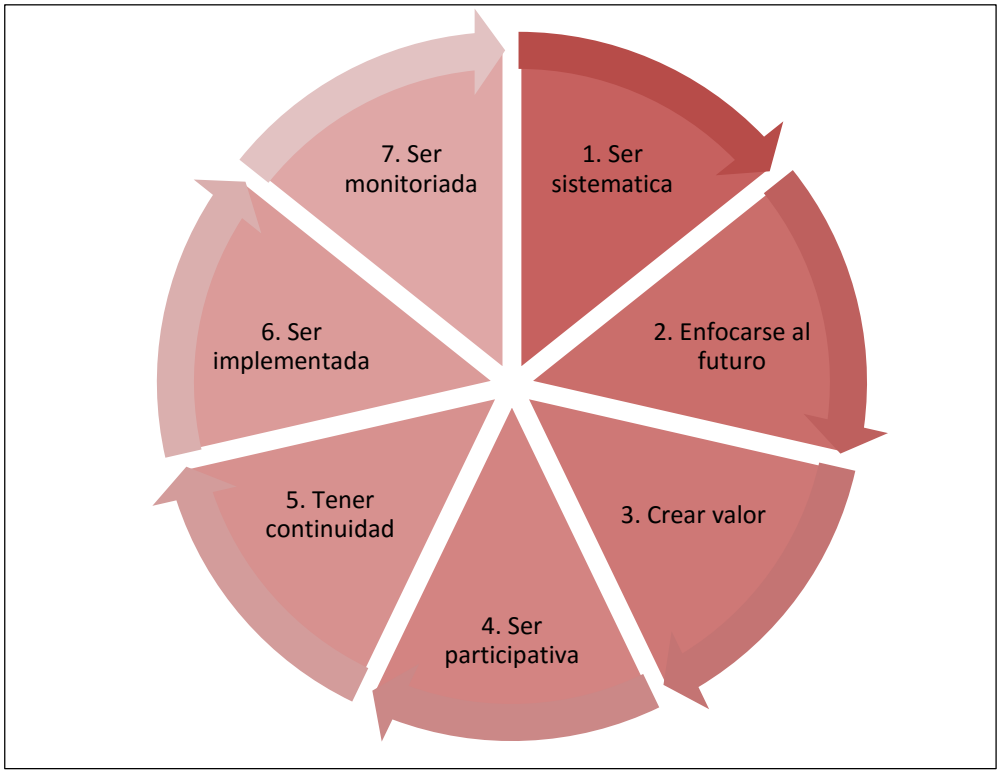
Control y evaluación: La revisión estratégica.

El control y evaluación dentro de una empresa es permanente debido a la frecuencia de los cambios en el entorno. Se evalúa la consistencia, factibilidad y ventaja que la estrategia brinde a la organización a traves de indicadores.

2.2.3.4. Modelo del proceso estratégico

Según Chiavenato, I. (2010) existe un modelo del proceso estratégico:

Gráfico 2.7. Modelo del proceso estratégico.



Fuente: Chiavenato, I. (2010)

1. Ser sistemática: implica a la organización como un todo, implica cumplir con cada una de las partes de las partes de la empresa.

2. Enfocarse al futuro: se concentra en proponerse objetivos ya sean estos a corto o largo plazo que se pretenden alcanzar con el tiempo.
3. Crear valor: la estrategia debe crear valor no solo a los grupos de interés, sino también a sus clientes, proveedores, accionistas, etc.
4. Ser participativa: todos los miembros de la organización deben entender la planificación para que de esta manera se comprometan a cumplirla.
5. Tener continuidad: la planeación debe ser continua debido a los cambios en el entorno.
6. Ser implementada: se debe poner en práctica por todos los participantes de la organización.
7. Ser monitoreada: se debe evaluar tanto el desempeño como los resultados para medir la factibilidad de dicha planeación.

2.2.4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

2.2.4.1. Definición de satisfacción del cliente.

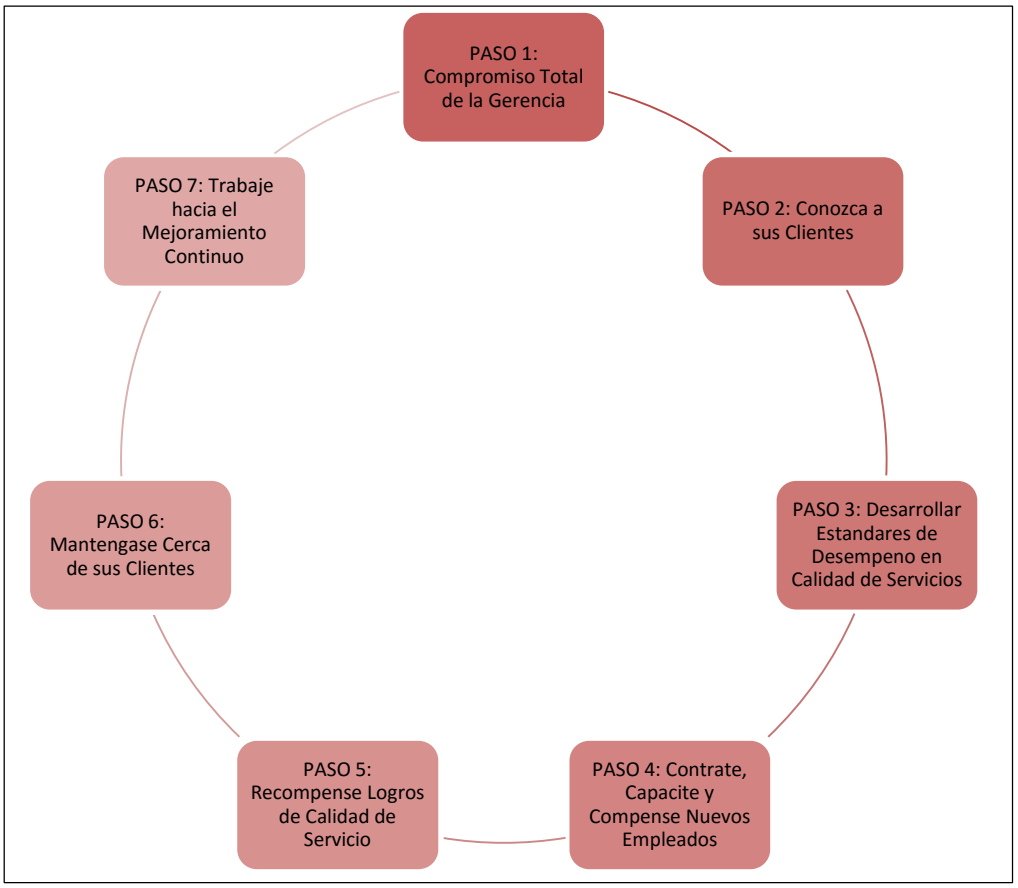
Según Gerson, R. (1993) “normalmente un cliente está satisfecho cuando un servicio o un producto alcanza o excede sus expectativas” (pág. 7). Es decir la satisfacción del cliente no se mide por la calidad del producto ni la calidad del servicio sino por el nivel de satisfacción que dicho producto o servicio da al cliente.

La satisfacción del cliente es el grado en que una persona satisface sus necesidades al adquirir un producto o servicio de una empresa, es por esta razón que la satisfacción se mide a través de la percepción que el cliente tiene al recibir un producto o servicio cumpliendo o no con las expectativas del mismo.

2.2.4.2. Sistema de servicio al cliente.

Existen varios pasos para desarrollar un sistema de servicio al cliente que sirve para medir la satisfacción del cliente en una empresa por ejemplo basándose en el libro de Gerson, R. (1993):

Gráfico 2.8. Sistema de servicio al cliente.



Fuente: Gerson, R. (1993)

- PASO 1: Compromiso total de la gerencia

  Para el éxito de los programas de servicio al cliente debe existir el compromiso tanto de la alta gerencia como de los colaboradores de la organización.

- PASO 2: Conozca a sus clientes

  Se debe entender y conocer a los clientes íntimamente, esto significa determinar sus gustos, disgustos, necesidades, deseos, expectativas, etc para poder satisfacerlos y retenerlos para convertirlos en leales a la empresa.

- PASO 3: Desarrollar estándares de desempeño en calidad de servicios

  Medir la calidad se basa en la percepción del cliente por lo que es intangible, sin embargo puede tener aspectos tangibles y visibles que se pueden medir.

- PASO 4: Contrate, capacite y compense nuevos empleados

  Se puede brindar calidad al cliente a través de gente competente y bien calificada; es por esta razón que es importante la capacitación del personal, de igual manera al realizar un buen trabajo es importante que los colaboradores sean compensados de la mejor manera.

- PASO 5: Recompense logros de calidad de servicio

  Es importante reconocer los logros de los colaboradores, motivándolos a que realicen su trabajo de la mejor manera.

- PASO 6: Manténgase cerca de sus clientes

  Asegúrese de que sus clientes se encuentren satisfechos con los productos percibidos de esta manera se conseguirá mantener su satisfacción y su lealtad.

- PASO 7: Trabaje hacia el mejoramiento continuo

  Cualquier programa que se implemente en la empresa debe tener continuidad ya que deben ir mejorando para su buen funcionamiento dentro de la empresa.

2.2.4.3. Beneficios de la satisfacción del cliente.

Según Altamirano, V. (2012) define tres beneficios de la satisfacción del cliente:

1. Beneficio de lealtad ya que el cliente satisfecho vuelve a comprar, por ende la empresa tiene la posibilidad de venderle al cliente ese y otros productos en el futuro.
2. Beneficio de difusión debido a que el cliente que se encuentra satisfecho comunica su experiencia positiva del producto o servicio con clientes potenciales.
3. Beneficio de participación en el mercado ya que el cliente satisfecho deja a la competencia para fidelizarse con la empresa.

2.2.4.4. Elementos de la satisfacción del cliente.

Es importante tener en cuenta que la satisfacción del cliente tiene varios elementos, como expresa Procel, A. (2011) en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.9. Elementos de la satisfacción del cliente.



Fuente: Procel, A. (2011)

- El rendimiento percibido según el autor es el resultado que el cliente percibe al recibir un producto, se determina de acuerdo al punto de vista del cliente más no de la empresa.

- Las expectativas es lo que el cliente espera conseguir del producto o servicio.

- Los niveles de satisfacción se visualizan luego de realizada la compra de un producto o servicio. Se puede experimentar insatisfacción, satisfacción y complacencia; en donde se considera insatisfacción cuando las expectativas del cliente no son cubiertas, satisfacción cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente y por último se considera complacencia cuando el desempeño percibido del producto excede con las expectativas del cliente.

Cuando el cliente se encuentra satisfecho podemos determinar el grado de lealtad que este tenga hacia una marca o producto, por lo que es importante que el cliente obtenga un producto o servicio que bajo su percepción este adecuado y brinde con esto la satisfacción y fidelidad hacia la empresa.

2.2.5. SEGMENTO DE MERCADO

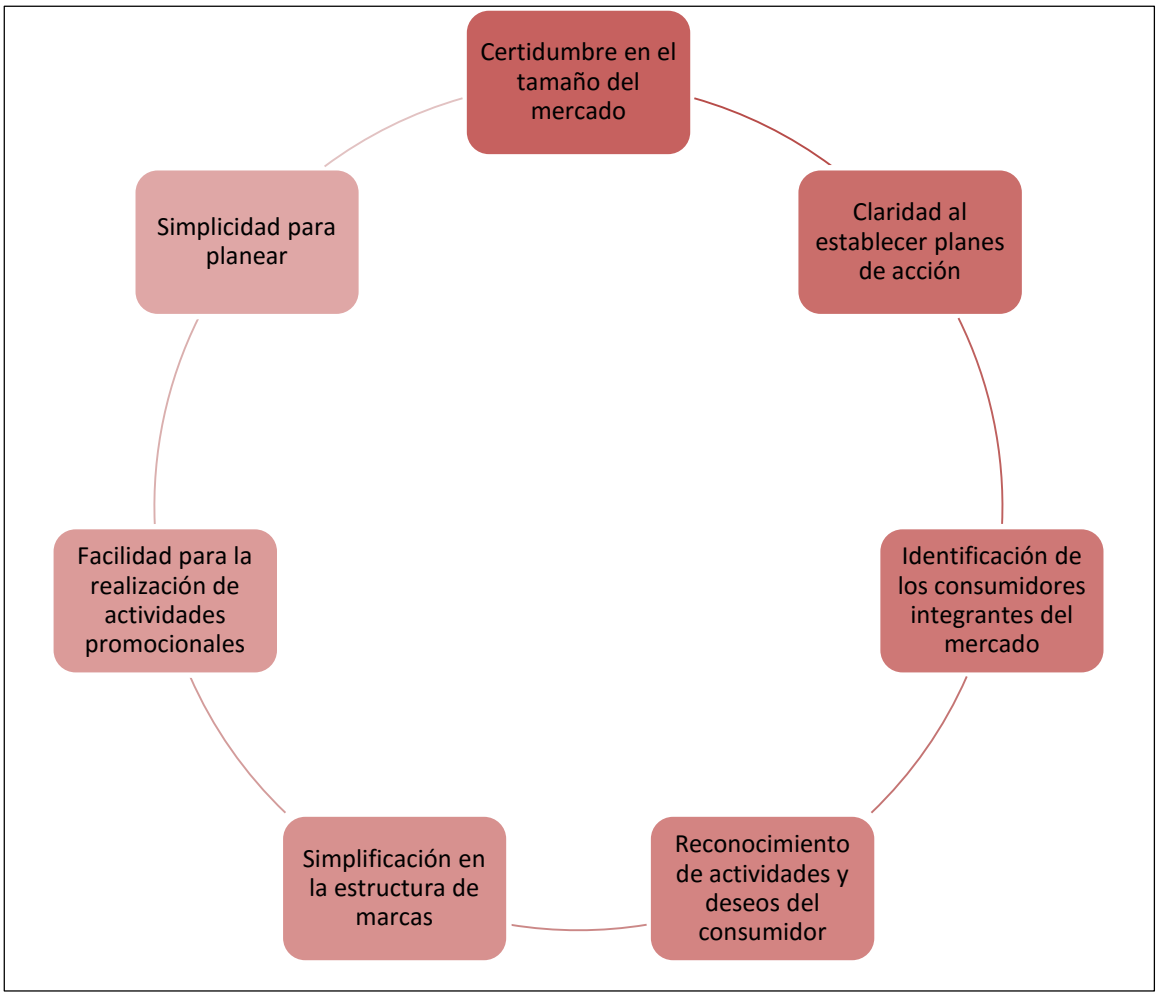
2.2.5.1. Definición de segmento de mercado.

La segmentación de mercados según Valinas, R. (2009) lo define como “la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea” (pág. 10). Por otro lado encontramos que Hair, J. (2011) “establece como elementos importantes de la segmentación de mercados a los estudios de beneficios y estilos de vida, en los que examinan las semejanzas y diferencias de las necesidades de los consumidores” (pág. 8). Es por esta razón que se considera a la segmentación de mercados como un grupo de consumidores que poseen semejanzas en donde se centra el mercado para satisfacerlas.

2.2.5.2. Ventajas de la segmentación de mercados.

La segmentación de mercados brinda varias ventajas como por ejemplo:

Gráfico 2.10. Ventajas de la segmentación de mercados.



Fuente: Valinas, R. (2009)

- Certidumbre en el tamaño del mercado: se conoce el grupo de personas al que está enfocado el producto.
- Claridad al establecer planes de acción: se establece de manera clara los planes de acción que se realizara dentro del segmento de mercado.

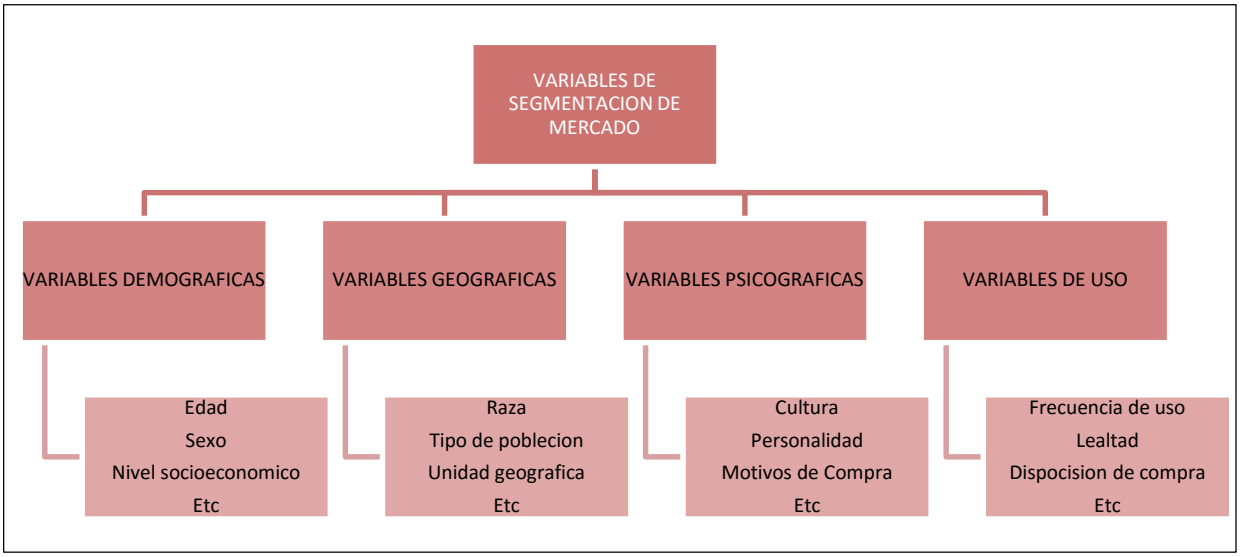
- Identificación de los consumidores integrantes del mercado: Conocer al consumidor dará apertura a que se tomen mejores decisiones de mercado.
- Reconocimiento de actividades y deseos del consumidor: identificar lo que busca el cliente del producto para poder cumplir con sus expectativas.
- Simplificación en la estructura de marcas: Delimitar el mercado a través de marcas que estén posicionadas en la mente del consumidor.
- Facilidad para la realización de actividades promocionales: las promociones serán exclusivas a grupos de interés, con lo cual se espera mejores resultados.
- Simplicidad para planear: la planeación se centra en un grupo específico de mercado.

Se considera a las ventajas de la segmentación de mercado como un gran apoyo para las empresas ya que de esta manera dichas empresas poseen mayor claridad para la toma de decisiones, identificando de mejor manera a los consumidores y sus deseos para satisfacer, de igual manera promueve la ventaja de tener mayor control al momento de plantear estrategias comerciales.

2.2.5.3. Variables de segmentación del mercado.

De igual manera, Valinas, R. (2009) considera una serie de variables para poder segmentar el mercado:

Gráfico 2.11. Variables de segmentación del mercado.



Fuente: Procel, A. (2011)

Según el autor, las variables de segmentación del mercado son importantes al momento de definir segmentos de mercado de manera más clara y precisa, por ejemplo las variables demográficas son aquellas que pueden ser medidas de en forma estadística a partir de censos, es por esta razón que este tipo de variable calcula el tamaño del mercado o target group; sin embargo encontramos también a las variables geográficas las cuales se refieren a variables ambientales que muestran diferencias dependiendo de su estructura geográfica, de igual manera las variables psicograficas que no se pueden medir pero sin embargo son importantes ya que influencian en los motivos y decisión de compra del consumidor; y por ultimo las variables de uso que indican la disposición que tiene el consumidor ante la compra de un producto.

2.2.6. COMPETITIVIDAD

2.2.6.1. Definición de competitividad.

Competitividad según Berumen, S. (2009) “es la capacidad de las empresas para competir en los mercados y, con base en su éxito, generar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer: generar valor para los

accionistas y riqueza para la sociedad" (pág. 11-12). De igual manera, Vicente, M. (2009) expresa que "la competitividad es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores" (pág. 166). Por lo que concluimos que la competitividad es la capacidad de las empresas para ocupar de manera adecuada sus factores que lo diferencian del resto y que le permiten competir en el mercado para lograr obtener beneficios para la empresa.

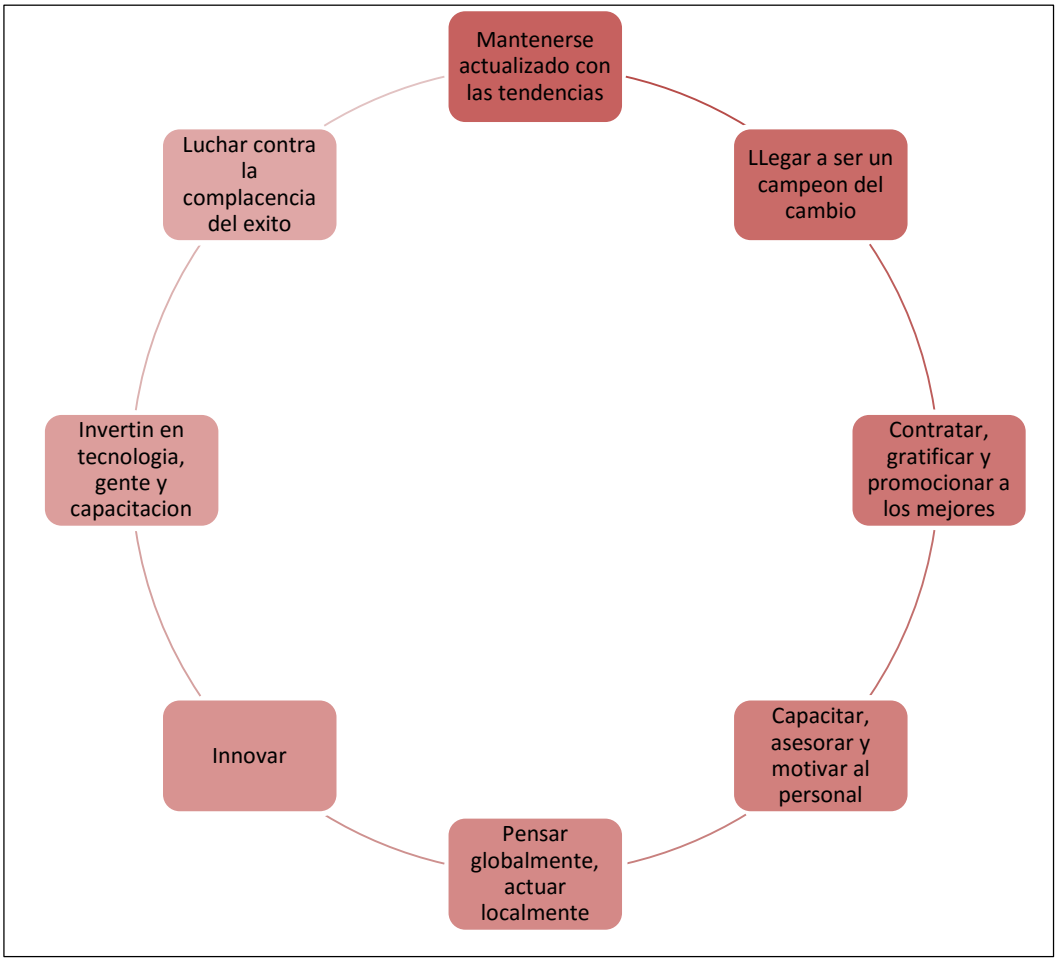
2.2.6.2. División de la competitividad.

Creemos importante dividir a la competitividad en externa e interna, debido a que la competitividad interna se refiere a la capacidad que posee la empresa para lograr el máximo rendimiento de sus recursos ya sean estos de mano de obra, materiales, procesos, etc. Por otro lado, la competitividad externa se orienta a lograr objetivos en el segmento de mercado en donde se desempeña la empresa.

2.2.6.3. Claves para alcanzar la competitividad.

Según Vicente, M. (2009) existen varias claves para alcanzar la competitividad:

Gráfico 2.12. Claves para alcanzar la competitividad.



Fuente: Vicente, M. (2009)

Como podemos observar en el grafico anterior, son varias las claves que una empresa debe tomar en cuenta para alcanzar la competitividad, como por ejemplo mantenerse actualizado, capacitar y motivar, innovar, invertir en tecnología, entre otros. Es importante saber que dichas claves anteriormente citadas llevan al éxito a las empresas que compiten por ser pioneras dentro del mercado.

Por esta razón la empresa debe prepararse tanto física como psicológicamente para la realidad del cambio que desee alcanzar, llevando a la empresa hacia el futuro de manera exitosa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación aplicará el enfoque cualitativo – cuantitativo, ya que se utilizará la recolección de datos que describan el problema de investigación descubriendo de esta manera las causas y efectos del mismo, dando de esta manera posibles soluciones que ayudaran a definir mejoras al problema planteado.

3.2. Modalidad de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

3.2.1. Investigación de campo

La investigación de campo será una de las principales modalidades que se utilizará en la investigación debido a que se espera que los informantes sean los clientes del establecimiento, puesto que se espera obtener información directa y confiable del lugar mismo en donde se generan las acciones, proporcionando datos necesarios para posterior análisis e interpretación.

3.2.2. Investigación Descriptiva

Se realizará una investigación descriptiva, ya que se realizará una descripción de la situación actual en la que se encuentra la empresa, así mismo se describirá lo que se va a desarrollar en la propuesta de solución y por último se describirán los resultados que se desean obtener con dicha propuesta.

3.2.3. Investigación Documental – Bibliográfica

Esta investigación documental y bibliográfica permitirá la construcción y estructuración del marco teórico, además aportará con los pasos necesarios para el diseño de la planificación estratégica en la empresa Elásticos Ambato. De igual manera la investigación se fundamentara en libros, folletos, e internet, con el fin de proponer posibles soluciones al problema planteado.

3.3. Fuentes de Información

3.3.1. Fuente Primaria

Las fuentes de información primaria se obtendrán de documentos existentes en la empresa y observación directa en la empresa Elásticos Ambato; así mismo, la información que recolectaremos a través de entrevistas y encuestas que se aplicaran dentro de la empresa.

3.3.2. Fuente Secundaria

La fuente de información secundaria se obtendrá de información en libros, páginas web, folletos y demás términos afines con el tema de estudio en la presente investigación.

3.4. Técnicas de la Investigación

Las técnicas que se utilizarán dentro de la presente investigación son la entrevista y la encuesta, permitiendo de esta manera analizar de mejor manera el problema de investigación.

3.4.1. Entrevista:

La entrevista se realizará con la finalidad de conseguir mayor información con relación a la empresa Elásticos Ambato, con el fin de obtener respuestas de manera verbal por parte de los jefes de dicha empresa.

3.4.2. Encuesta:

La encuesta se realizará con la finalidad de conseguir información con relación a la empresa Elásticos Ambato, con el fin de obtener información que ayudará a saber cómo se encuentra la empresa en perspectiva de sus clientes sobre su satisfacción en la compra de los productos de dicha empresa.

3.5. Instrumento

3.5.1. Cuestionario

El cuestionario es un instrumento primordial para la recolección de información tanto para la encuesta como la entrevista que se va a realizar.

3.6. Población y Muestra

La empresa Elásticos Ambato cuenta con un banco de clientes de aproximadamente 30, quienes serán encuestados en su totalidad para obtener su opinión sobre la empresa, los mismos que servirán para profundizar el análisis de la situación se la empresa.

De igual manera, la entrevista se realizará a 2 personas, los cuales son los administrativos de la organización.

Ya que la población es pequeña se espera trabajar con todos sus elementos que la conforman, para poder recolectar información más precisa y real de la empresa.

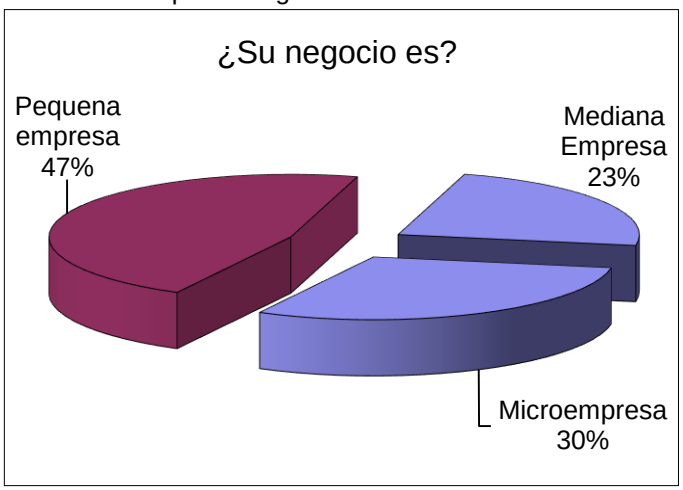
CAPITULO IV

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuestas

1. ¿Su negocio es?

Grafico 4.1. Tipo de negocio



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

Análisis e interpretación:

El 47% de las personas encuestadas trabajan con pequeñas empresas, mientras que el 30% son microempresas y un 23% medianas empresas.

Lo que quiere decir que la empresa Elásticos Ambato provee de sus productos a empresas relativamente pequeñas en el mercado, se espera a futuro ampliar su oferta en el mercado para llegar a grandes empresas las mismas que no son cubiertas debido a que su demanda es relativamente alta para ser abastecida por la empresa.

2. ¿Cómo considera usted la calidad de los productos que ofrece la empresa Elásticos Ambato?

Tabla 4.1. Calidad de productos de la empresa Elásticos Ambato

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	19	63.33%
Muy buena	6	20.00%
Buena	5	16.67%
Mala	0	0.00%
TOTAL	30	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

Análisis e interpretación:

De las personas encuestadas el 63% contesta que los productos de la empresa Elásticos Ambato son de excelente calidad, el 20% siguiente expresa que los productos son de muy buena calidad, el 17% considera los productos de buena calidad y un 0% que los productos son de mala calidad.

Por lo que se concluye que los productos que vende la empresa son considerados en su mayoría de buen material y excelentes estándares de calidad con relación a su competencia, es por esta razón que estos productos satisfacen e influencian de manera positiva en el consumidor al momento de la decisión de compra.

3. ¿Cómo considera usted la calidad de los servicios que brinda la empresa Elásticos Ambato?

Tabla 4.2. Calidad del servicio de la empresa Elásticos Ambato

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	19	63.33%
Muy buena	6	20.00%
Buena	5	16.67%
Mala	0	0.00%
TOTAL	30	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

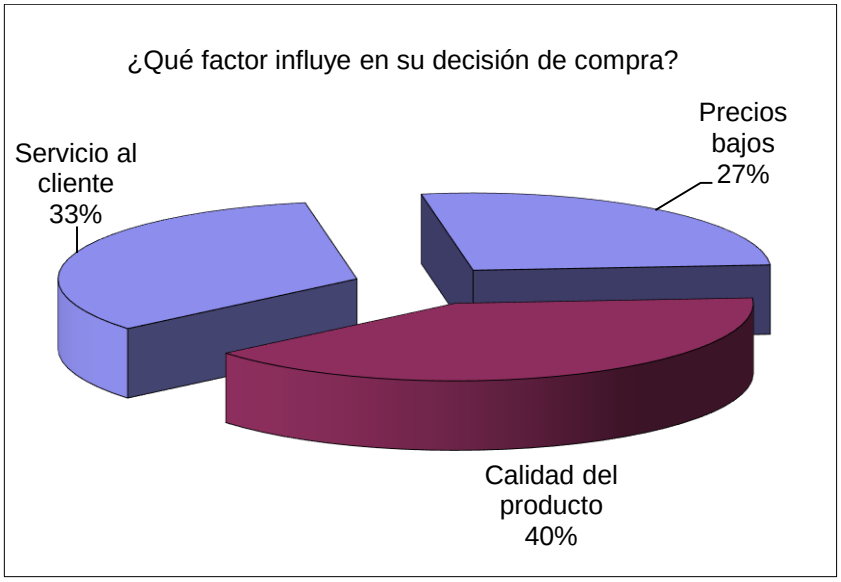
Análisis e interpretación:

De las personas encuestadas el 63% contesta que los servicios de la empresa Elásticos Ambato son de excelente calidad, el 20% siguiente expresa que los servicios son de muy buena calidad, el 17% considera los servicios que ofrece de buena calidad y un 0% que los servicio son de mala calidad.

Por lo que se concluye que los servicios que brinda la empresa son considerados de buena calidad por sus clientes ya que la atención que brindan es adecuada haciéndolos sentir cómodos al realizar cualquier tipo de transacción en la empresa, creando fidelidad en los mismos hacia la empresa.

4. ¿Qué factor influye en su decisión de compra?

Grafico 4.2. Factores que influyen en la decisión de compra



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

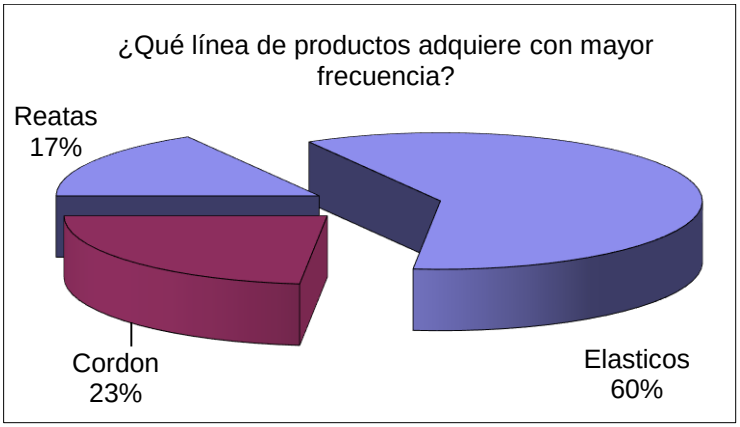
Análisis e interpretación:

El 40% de nuestros clientes son influidos por la calidad del producto al momento de la decisión de compra, mientras que un 33% se influencia por el servicio al cliente y un 27% se ve influenciado por los precios bajos.

Lo que quieres decir que los clientes de la empresa Elásticos Ambato prefieren los productos de dicha empresa debido a la calidad de los mismos, como se explica en la Tabla 2 se cuenta con la fortaleza que la empresa posee productos de calidad de buen material y excelente acabado para cumplir con la demanda dentro del mercado.

5. ¿Qué línea de productos adquiere con mayor frecuencia?

Grafico 4.3. Línea de productos más frecuente



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

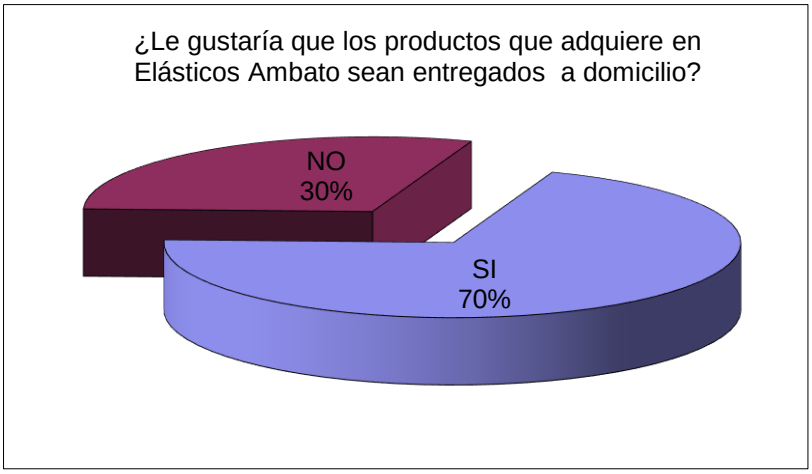
Análisis e interpretación:

El 60% de los clientes de la empresa Elásticos Ambato adquiere con mayor frecuencia elásticos, siendo la segunda opción el cordón con un 23% y un 17% adquieren reatas.

Lo que quiere decir que el elástico es el producto estrella de la empresa, el mismo es solicitado con frecuencia en sus diferentes tamaños, colores y diseños para ser utilizado en la confección de ropa interior.

6. ¿Le gustaría que los productos que adquiere en Elásticos Ambato sean entregados a domicilio?

Grafico 4.4. Servicio a domicilio



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

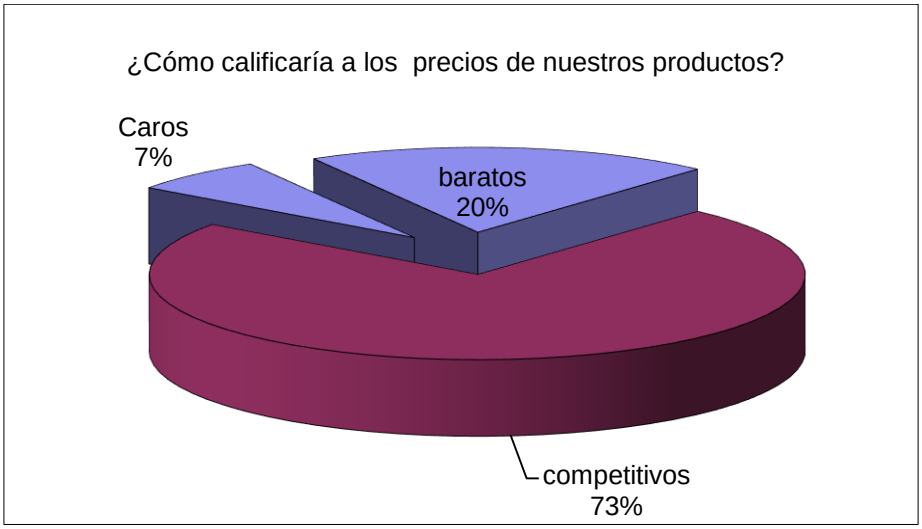
Análisis e interpretación:

El 70% de los clientes de la empresa Elásticos Ambato les gustaría que los productos que adquieren sean estregados a domicilio mientras que al 30% restante no.

Esto quiere decir que la implementación del servicio que la empresa brinda de llevar a domicilio sus productos es bien aceptado por los clientes, debido a que de esta manera se pueden realizar los pedidos de una manera más cómoda para el cliente brindando de esta manera un servicio de mayor calidad, cumpliendo con las expectativas del cliente.

7. ¿Cómo calificaría a los precios de nuestros productos?

Grafico 4.5. Precios de productos



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

Análisis e interpretación:

Al preguntar sobre los precios de los productos que la empresa Elásticos Ambato ofrece el 73% los califican como competitivos, un 20% baratos y un bajo 7% caros.

Esto quiere decir que los precios de los productos se asemejan a los de la competencia, por lo que se concluye nuevamente que el producto es elegido sobre la competencia debido a su calidad y accesibilidad mas no guiados por el precio del mismo.

8. Que medios de comunicación utiliza con más frecuencia

Tabla 4.3. Medios de comunicación frecuentes

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Televisión	0	0.00%
Radio	22	73.33%
Periódicos	3	10.00%
Internet	5	16.67%
TOTAL	30	100.00%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

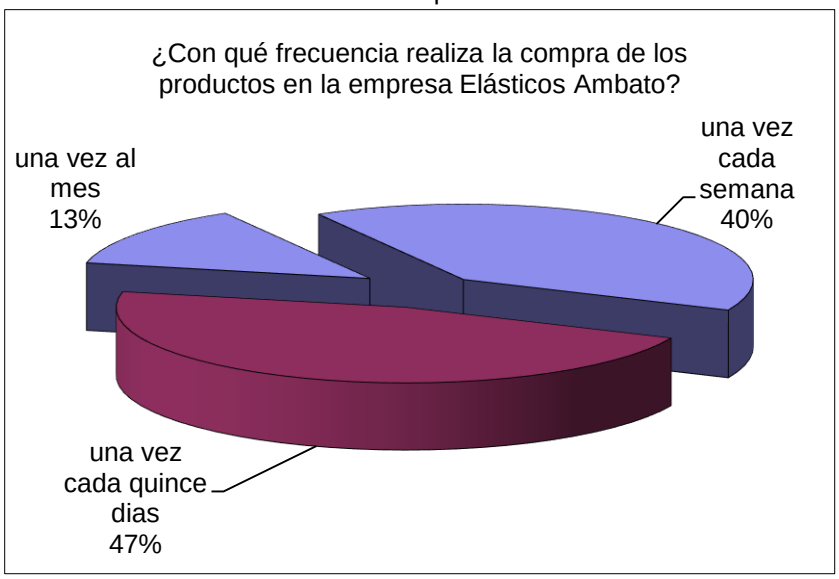
Análisis e interpretación:

El 73% de los clientes encuestados expresaron que el medio de comunicación que más utiliza es el radio, un 17% expreso que utiliza con más frecuencia el internet y un 10% los periódicos.

Lo que quiere decir que los clientes prefieren que la publicidad de la empresa se la realice por medio de la radio ya que es lo que más escuchan y usan frecuentemente, a su vez la empresa desea incursionar en el medio del internet creando una página web de la empresa con el fin de brindar un nuevo servicio y llegando de una nueva manera a los clientes.

9. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de los productos en la empresa Elásticos Ambato?

Grafico 4.6. Frecuencia de compra



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

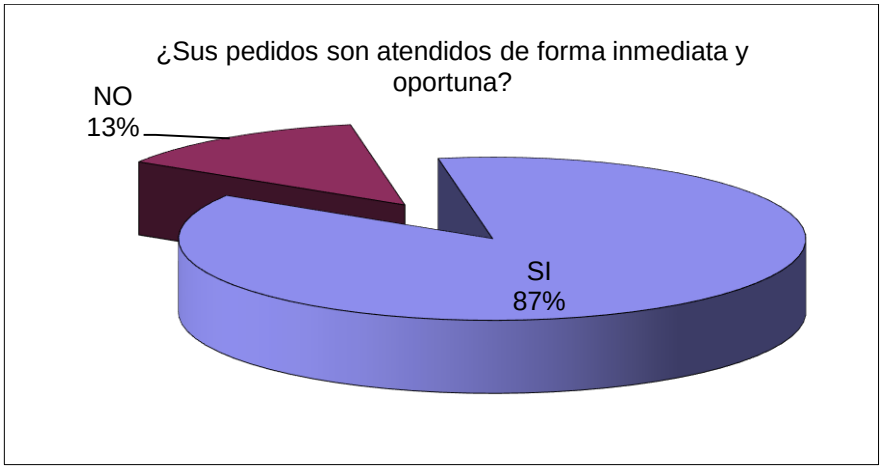
Análisis e interpretación:

El 47% de los clientes de la empresa Elásticos Ambato compra los productos una vez cada quince días, el 40% lo realiza una vez cada semana y por ultimo un 13% una vez al mes.

Lo que quiere decir que la empresa debe contar con productos en stock o materiales para la elaboración de productos para abastecer los pedidos y entregar de manera inmediata la demanda de los clientes.

10. ¿Sus pedidos son atendidos de forma inmediata y oportuna?

Grafico 4.7. Rapidez en la atención



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

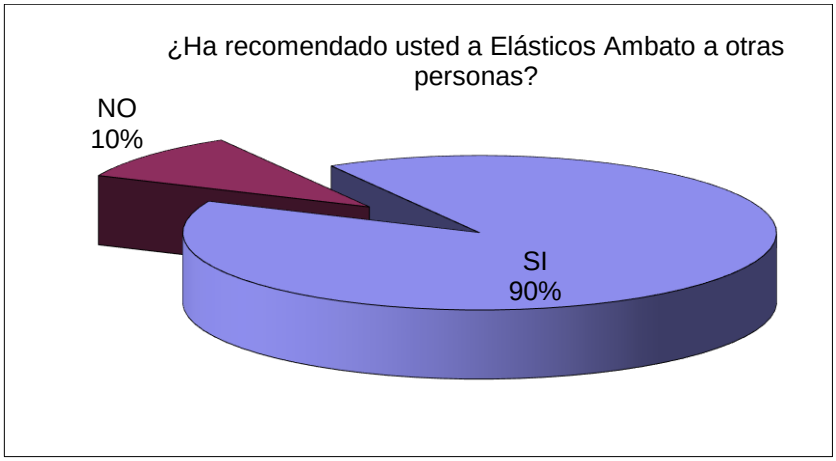
Análisis e interpretación:

El 87% de las personas encuestados consideran que sus perdidos son atendidos de manera inmediata y oportuna, mientras que el 13% no lo piensa así.

Esto quiero decir que el stock que la empresa posee de mercadería si abastece a la mayoría de su clientela pero debe esforzarse por lograrlo al cien por ciento debido que en los pedidos personalizados es más demorada su producción.

11. ¿Ha recomendado usted a Elásticos Ambato a otras personas?

Grafico 4.8. Recomendaciones de la empresa Elásticos Ambato



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

Análisis e interpretación:

El 90% de los encuestados han recomendado la empresa Elásticos Ambato a otras personas mientras que el 10% no lo ha hecho.

En conclusión, debido a que la mayoría de empresas son familiares se recomiendan entre ellas para la elaboración de sus productos, además de la calidad de los productos y los precios justos que perciben de la empresa.

12. ¿Continuaría utilizando los servicios que brinda Elásticos Ambato?

Tabla 4.4. Fidelidad con la empresa Elásticos Ambato

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	30	100.00%
NO	0	0.00%
TOTAL	30	100.00%

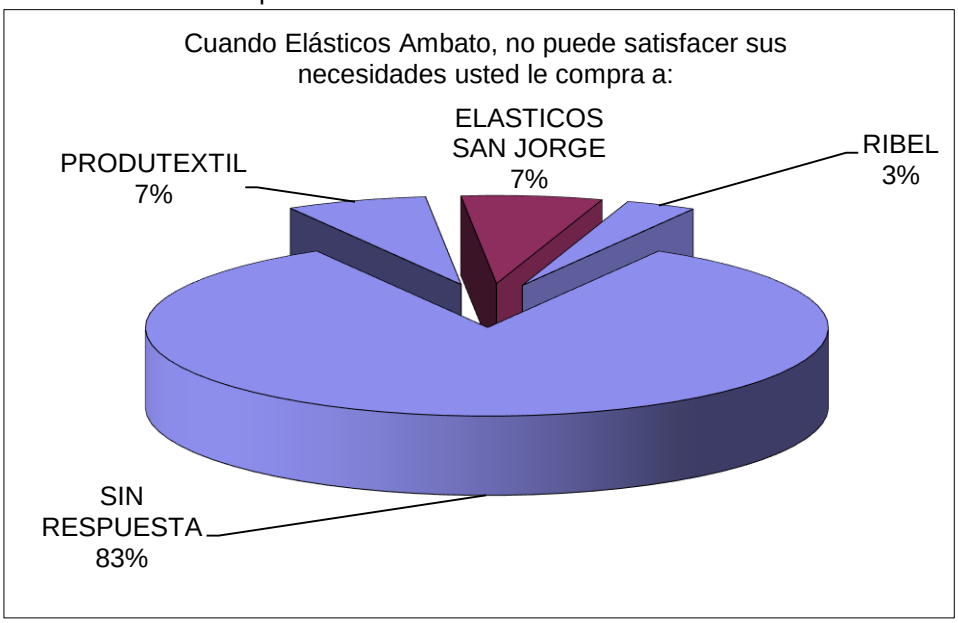
Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

Análisis e interpretación:

El 100% de los encuestados expresan que continuaran utilizando los servicios que brinda la empresa Elásticos Ambato; es decir, la clientela es fiel a la empresa debido a su calidad en el producto y calidad del servicio.

13. Cuando Elásticos Ambato, no puede satisfacer sus necesidades usted le compra a:

Grafico 4.9. Otras empresas



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes

Interpretación:

Los clientes de la empresa Elásticos Ambato al momento de preguntarles acerca de a que competidores acuden cuando no realizan la compra a la empresa expresaron el 7% en PRODUTEXTIL en Ambato, el 7% a ELASTICOS SAN JORGE y 3% a RIBEL en la ciudad de Quito, sin embargo el 83% no respondió dicha pregunta; lo que quiere decir que la competencia existe tanto en la ciudad como a nivel nacional siendo estas una amenaza para el crecimiento de la empresa.

4.2. Entrevistas

ENTREVISTA AL GERENTE

Nombre: Manolo Rodríguez

Objetivo: Identificar la problemática de la empresa a fin de obtener estrategias de solución.

1. ¿Qué actividades realiza la empresa Elásticos Ambato?

Elásticos Ambato es una empresa familiar que se dedica a ofrecer productos textiles, tales como elástico en varios tamaños, colores y modelos, además ofrece cordones y reatas; productos que son materia prima que son utilizados para la elaboración de ropa interior, ropa deportiva, entre otros. Con el fin de abastecer el mercado nacional especialmente a sectores de confección y distribución textil.

2. FODA

La empresa cuenta con la capacidad para brindar servicios de calidad debido a su experiencia dentro del mercado, así mismo los precios que ofrece son competitivos debido a la maquinaria de punta con la que cuenta la empresa, mano de obra, accesos a materia prima de calidad hay que estos son importados directamente, entre otros se especifica en la creación de nuevos productos y diseños de producto que satisfagan la demanda local.

En cuanto a las oportunidades que la empresa posee son nuevas industrias textiles que demandan la producción con el objetivo de llegar a nuevos mercados.

Por otro lado, entre las debilidades que tiene la empresa es la cartera vencida debido a clientes morosos que a partir de 60 días de gracias que se entrega la mercadería no cuentan con el dinero necesario para solventar las deudas contraídas con la empresa, además de no contar con apoyo técnico textil para el mantenimiento de maquinaria y abastecimiento oportuno de materia prima.

Por último, las amenazas de la empresa se producen en el entorno económico inestable en el que nos encontramos.

3. Como gustaría que estuviese Elásticos Ambato en 5 años

Que se encuentre bien posicionada a nivel provincial y nacional, y de igual manera que haya una mayor adquisición de maquinaria, siendo fuente generadora de empleo, representando un crecimiento en producción y abastecimiento de producto al mercado.

4. ¿Cuál es su competencia y como la afronta?

A nivel provincia son pocas las empresas que se dedican a nuestra área de producción, la mayoría de estas fabrican para su propio uso, mientras que la mayor competencia para nuestra empresa se encuentra en Quito. Nosotros afrontamos a la competencia ofreciendo productos de calidad y facilidad de pago a nuestros clientes. Nos hemos caracterizado por brindar un servicio personalizado y esto ha creado fidelidad en los clientes.

5. ¿Qué tanto hace para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Ofrecemos productos de calidad, precios competitivos, facilidad de pago, descuentos y entrega a domicilio además de un ambiente de atención agradable creando un ambiente de confianza.

6. ¿Cuál es su apreciación de la empresa ahora que no utilizan planificación estratégica?

La empresa se encuentra un poco desorientada en saber cuáles son sus metas reales. Enfoca todos sus esfuerzos en un solo objetivo a corto plazo y muchas de las veces carecen de una organización estructurada.

Además que se pierden oportunidades para la empresa, y muchas de las veces no se toma decisiones acertadas.

7. ¿En qué área influirá la implementación de la planificación estratégica? Y porque

En todas las áreas de la empresa ya que se tendrá objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.

De igual manera se tendrá un mejor conocimiento sobre la entidad y permitirá detectar las áreas que se necesita mejorar. Y se podrá detectar las oportunidades para poder explotarlas. Se contara con mayor información lo que conllevara a la toma de mejores decisiones

8. ¿Cree que la empresa mejorará su administración implementando la planificación estratégica?

Si ya que con la planificación ayudara a prever problemas antes de que surjan y afrontarlos antes de que se agraven.

Ayudará también a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas, ya que suministra mayor información para tomar buenas decisiones.

Conclusión:

Al realizar la entrevista al Gerente de la empresa Elásticos Ambato podemos concluir que la empresa se dedica a la fabricación de elásticos, cordón y reata, dichos productos sirven como materia prima para la fabricación de ropa interior y ropa deportiva. Encontramos de vital importancia que son muchas las fortalezas y oportunidades con las que la empresa cuenta para mantenerse dentro del mercado por lo que una adecuada implementación de la planificación estratégica ayudaría a la empresa a mantenerse en el mercado y posicionarse de mejor manera dentro del sector textil a nivel provincial como nacional. Es importante saber que la empresa está dispuesta a implementar la planificación estratégica para poder de esta manera mejorar al momento de la toma de decisiones.

ENTREVISTA AL JEFE DE PRODUCCIÓN

Nombre: Gianni Rodríguez
Objetivo: Identificar la problemática de la empresa a fin de obtener estrategias de solución.

1. **¿Qué actividades realiza la empresa Elásticos Ambato?**

La empresa Elásticos Ambato es una empresa familiar que ha tenido una gran trayectoria a través del tiempo, se dedica a la elaboración de productos textiles en especial de elásticos ya sean estos de diferentes tamaños, colores y diseños, de igual manera ofrece cordones, reatas.

2. **FODA**

Como fortaleza consideramos la calidad de nuestros productos sumando a la capacidad que la empresa tiene para cumplir con demandas específicas para nuestros clientes, al mismo tiempo al brindar un trato comercial personalizado y dinámico con los clientes para satisfacer sus necesidades.
De igual manera las oportunidades para la empresa se observan dentro del mercado nacional para incrementar su mercado a través de la aceptación de nuevos productos y del aumento de la publicidad de la misma en medios masivos y social media.
Así mismo, observamos que existen debilidades para la empresa al momento de adquirir nuevas maquinarias debido al costo que esto conlleva.
Además las amenazas con las que la empresa lidia es la escasez de mano de obra calificada para la maquinaria existente dentro de la empresa.

3. **Como gustaría que estuviese Elásticos Ambato en 5 años**

A futuro se desea ver que la empresa crezca no solo en tamaño sino también que la producción se la realice con mejor tecnología, de manera que se posicione de mejor manera en la provincia de Tungurahua, así mismo poder llegar con los productos a nivel nacional.

4. **¿Cuál es su competencia y como la afronta?**

Debido a que existen muchas personas que confeccionan en la ciudad consideramos tener varias empresas como competencia debido a que los pequeños empresarios se dedican a la fabricación de elásticos para su propio uso dejando de realizar sus comprar de materia prima a nuestra empresa. Para lograr afrontar la competencia ofrecemos productos de calidad y precios accesibles para dichas empresas reduciéndoles tiempo para la fabricación de sus productos.

5. **¿Qué tanto hace para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?**

Para satisfacer a los clientes se han implementado varios tamaños, colores y diseños de productos para cumplir con las expectativas del cliente, de igual manera se ofrecen precios accesibles con facilidad de pago, brindando servicio a domicilio.

6. **¿Cuál es su apreciación de la empresa ahora que no utilizan planificación estratégica?**

Consideramos que la empresa ha marchado bien estos años al mantenerse en el mercado pero es necesario que consideremos enfocarnos de mejor manera en lo que nos puede ayudar a tomar mejores decisiones, es por esto que nos parece aceptable la idea de adquirir una nueva manera de planificación mas no solo empíricamente como se la ha realizado en estos años.

7. **¿En qué área influirá la implementación de la planificación estratégica? Y porque**

Creemos que la implementación de una planificación estratégica dentro de la empresa Elásticos Ambato influirá dentro de todas las áreas de la empresa debido a que con esta podremos observar las falencias que poseemos para poderlas mejorar y de esta manera contar con información necesaria que nos ayude a la mejor toma de decisiones para el funcionamiento de nuestra empresa.

8. **¿Cree que la empresa mejorará su administración implementando la planificación estratégica?**

Creemos que la empresa si mejorara si se implementa la planificación estratégica debido a que con esta podemos tener una mejor panorámica de la empresa lo que nos ayudara a observar tanto los problemas con los que contamos como las soluciones que podemos realizar para afrontarlos. De esta manera se podrá tomar decisiones de mejor manera para el bienestar de nuestra empresa.

Conclusión:

Al realizar la entrevista al Jefe de Producción de la empresa Elásticos Ambato conocemos su punto de vista de manera que la empresa posee una trayectoria a través de los anos efectuando planificación de manera empírica por lo que se desea adquirir una nueva manera de toma de decisiones esperando que la empresa se mantenga en el mercado y se posicione de mejor manera dentro de él, de la misma manera que la empresa posee una diferenciada cartera de productos para satisfacer a sus clientes espera que su innovación mantenga a sus clientes fidelizados y abra nuevos nichos de mercado.

4.3. Análisis del Entorno

4.3.1. Análisis Externo

4.3.1.1. Matriz Pestel

La Matriz Pestel identifica los factores externos a la empresa que lo afectan directamente. Se refiere a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que se encuentran en el entorno de la empresa. A continuación un análisis se presentará un breve análisis de la empresa Elásticos Ambato:

Tabla 4.5. Matriz PESTEL

PESTEL	
FACTORES	DESCRIPCIÓN DE FACTORES
POLÍTICOS	Política de impuestos
ECONÓMICOS	Situación económica local
	Financiamiento de inversión
	Confianza del consumidor
SOCIALES	Opinión y actitud del consumidor
	Publicidad y relaciones publicas
TECNOLÓGICO	Impacto de nuevas tecnologías
	Desarrollo tecnológico de la competencia
	Capacidad y madurez de manufactura
	Nuevos productos y desarrollos
ECOLÓGICO	Regulaciones y protección ambiental
LEGALES	Leyes de empleo
	Leyes de protección al consumidor
	Leyes de protección al empleo

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

Político: La empresa Elásticos Ambato se encuentra favorecida por las nuevas salvaguardas, ya que este aspecto beneficia a la producción nacional, y encarece los productos extranjeros, los clientes prefieren los productos ecuatorianos por el precio, lo que permiten que las empresas nacionales puedan comercializar de mejor manera dentro del país.

Económicos: La empresa Elásticos Ambato se encuentra en un entorno económico regular debido a que la demanda del producto por parte de los clientes es habitual, por lo que se puede contraer préstamos de entidades financieras para nuevas inversiones en la empresa con la posibilidad de solventarlos con el trabajo de la misma.

Social: La empresa Elásticos Ambato cuenta con la fidelidad de sus clientes debido a la calidad que ofrece tanto en sus productos como servicios, satisfaciendo de esta manera a sus consumidores.

Tecnológicos: La empresa Elásticos Ambato cuenta con maquinaria de punta para la elaboración de sus productos, además de la capacidad y madurez de sus trabajadores para el buen desenvolvimiento de las mismas.

Ecológicos: La empresa Elásticos Ambato se preocupa por el medio ambiente y el entorno que lo rodea, haciendo todo lo posible por minimizar desechos al igual que el ruido que produce la maquinaria de la empresa.

Legales: La empresa Elásticos Ambato posee políticas legales que limitan su accionar ya que exigen grandes compensaciones laborales y restringen la flexibilidad laboral especialmente en pequeñas y medianas empresas.

4.3.1.2. Fuerzas de Porter

Es un modelo estratégico diseñado para analizar el nivel de competencia de una empresa dentro de la industria, al igual que analiza el poder de desarrollar una estrategia de negocio.

Esta matriz cuenta con cinco fuerzas de competencia que son amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de clientes.

Grafico 4.10. Matriz de Porter

FUERZAS COMPETITIVAS

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES
Empresas nuevas en el mercado
Empresas posicionadas que realicen su propia materia prima
Empresas del exterior

PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES
Materia prima directa		Pedidos de productos
Materia prima a bajos costos	Existen empresas posicionadas en el mercado	Fidelidad de los clientes
		Productos personalizados

AMENAZA PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS
No existe producto sustitutivo

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

Amenazas de nuevos competidores: La empresa Elásticos Ambato posee competencia tanto a nivel provincia, nivel nacional y extranjero. Según las encuestas realizadas su competencia son las empresas Produxtil, Ribel, San jorge, entre otras.

Amenaza de productos/servicios sustitutos: La empresa Elásticos Ambato considera que no existe un sustituto para su producto en la actualidad, debido a que la demanda del producto para la elaboracion de prendas de vestir es

indispensable. Talves en la antigüedad podriamos considerar un producto sustituto a la cueda o cauchos, que para estas epocas no serviria para la confeccion.

Poder de negociación proveedores: La empresa Elásticos Ambato cuenta con materia prima del exterior, lo que hace que los costos sean mas bajos que adquirirlos de empresas comercializadoras.

Poder de negociación clientes: La empresa Elásticos Ambato cuenta con productos de diferente gama de colores y tamaños, por lo que los clientes pueden elegir sus productos dependiendo de sus necesidades.

Rivalidad entre competidores existentes: La empresa Elásticos Ambato tiene competencia de empresas posicionadas en el mercado que producen sus mismos productos y sus precios son competitivos. Según las encuestas realizadas muestran que el precio no es un factor de decisión de compra sino mas bien la calidad del producto que se ofrece en el mercado.

4.3.1.3. Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos permite resumir y evaluar información de la empresa incluyendo las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y su industria.

A dichos factores se les asignaran un peso relativo desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) dependiendo de la importancia que dicho factor tenga para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

De igual manera se asignara una calificación a los factores con el objetivo de indicar si las estrategias de la empresa son eficaces desde 1 (deficiente), 2 (nivel promedio), 3 (arriba del promedio) hasta 4 (excelente).

Al multiplicar el peso por la clasificación de los factores obtendremos un valor ponderado, los valores ponderados tanto de las oportunidades como de las amenazas alcanzan un valor desde 1 (más bajo posible), 2 (bajo), 3 (promedio) hasta 4 (más alto posible); los mismos que muestran los resultados del análisis de factores externos.

Tabla 4.6. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES

	OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Existencia de mercado con consumidores exigentes que valoran la calidad del producto.	0,11	2	**0,22**
2.-	Incremento de la demanda del mercado nacional.	0,12	2	**0,24**
3.-	Uso de canales informáticos de comercialización, internet	0,07	2	**0,14**
4.-	Mejorar la posición de nuestra marca en el mercado a través de publicidad.	0,08	2	**0,16**
5.-	Aumento de nuestra publicidad.	0,09	2	**0,18**
6.-	La aceptación de nuevos productos	0,08	3	**0,24**

	AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Entorno económico inestable	0,02	3	**0,06**
2.-	Competencia desleal.	0,04	2	**0,08**
3.-	Costo país dificulta mejorar niveles de competitividad debido a impuestos y tasas	0,03	3	**0,09**
4.-	Escasez de mano de obra calificada.	0,04	4	**0,16**
5.-	Ingreso de productos Asiáticos al mercado.	0,06	2	**0,12**
6.-	Entrada de nuevas empresas al mercado.	0,05	2	**0,10**
7.-	Dificultad en abastecimiento oportuno de materia prima (trabas aduaneras)	0,07	3	**0,21**
	TOTAL	**0,86**		**2,00**

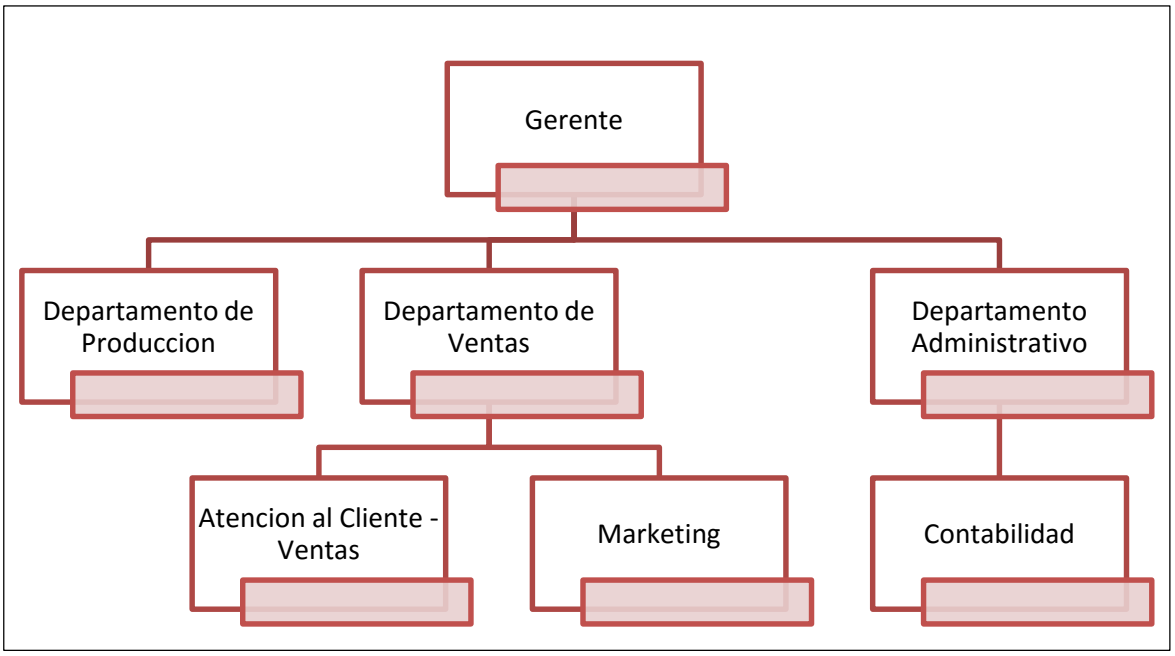
Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

La empresa Elásticos Ambato según la matriz EFE concluye que con un 2.00 de resultado en el análisis de las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa son relativamente bajos dentro del entorno de la misma.

4.3.2. Análisis interno

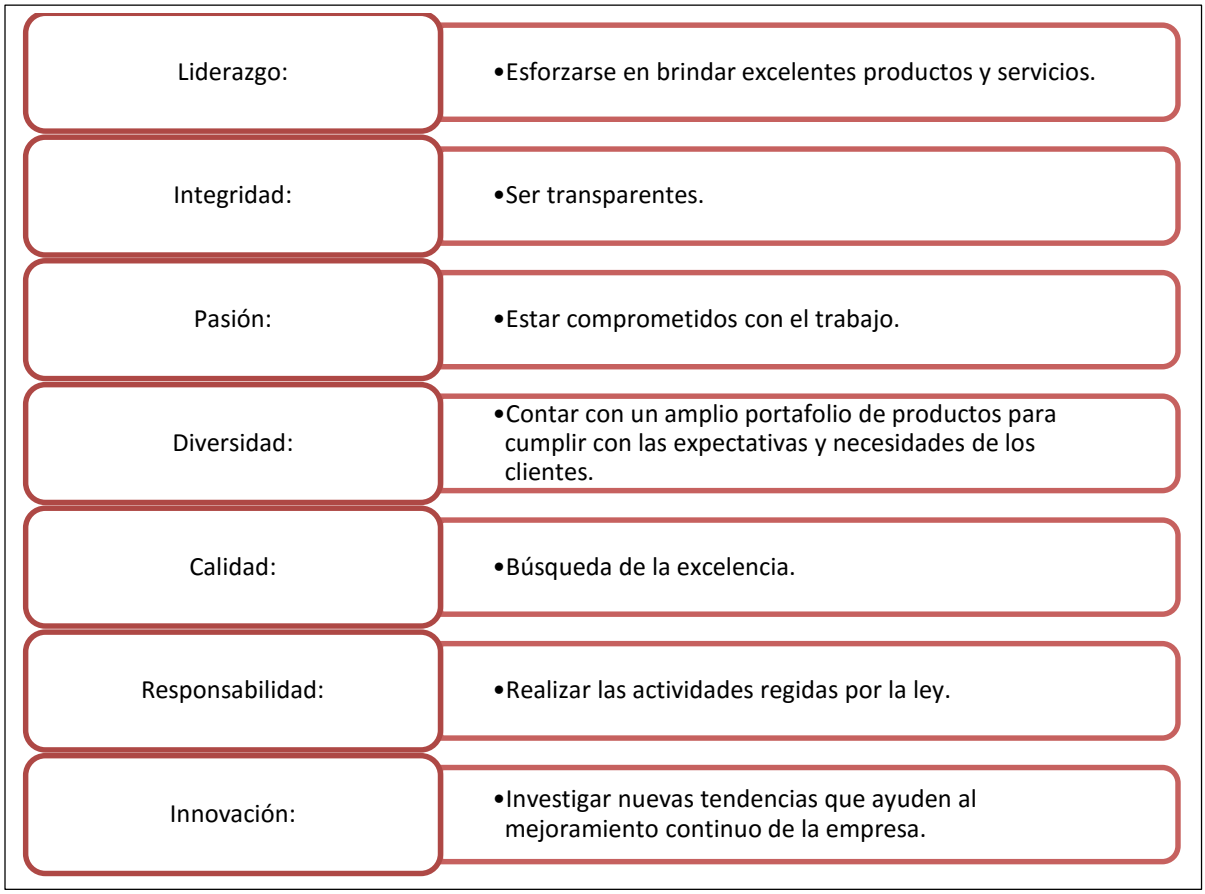
4.3.2.1. Organigrama Estructural

Gráfico 4.11. Organigrama estructural



4.3.2.2. Cultura:

Grafico 4.12. Cultura



4.3.2.3. Matriz EFI

La matriz de evaluación de los factores internos permite resumir y evaluar información de la empresa incluyendo las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio.

A dichos factores se les asignaran un peso relativo desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) dependiendo de la importancia que dicho factor tenga para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

De igual manera se asignara una calificación a los factores con el objetivo de indicar si las estrategias de la empresa son eficaces desde 1 (deficiente), 2 (nivel promedio), 3 (arriba del promedio) hasta 4 (excelente).

Al multiplicar el peso por la clasificación de los factores obtendremos un valor ponderado, los valores ponderados tanto de las oportunidades como de las amenazas alcanzan un valor desde 1 (más bajo posible), 2 (bajo), 3

(promedio) hasta 4 (más alto posible); los mismos que muestran los resultados del análisis de factores internos.

Tabla 4.7. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES

FORTALEZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Experiencia y capacidad para brindar servicios de calidad	0,05	3,00	**0,15**
2.-	Precios competitivos con relación a la competencia	0,06	2,00	**0,12**
3.-	Maquinaria de punta	0,04	3,00	**0,12**
4.-	Capacidad de producir prototipos y muestras bajo estrictas normas de calidad	0,07	4,00	**0,28**
5.-	Excelente capacidad de producción para pequeñas y medianas demandas.	0,10	4,00	**0,40**
6.-	Inducción adecuada al personal	0,01	1,00	**0,01**
7.-	Productos de calidad.	0,11	4,00	**0,44**
8.-	Trato comercial personalizado y dinámico con los clientes.	0,08	3,00	**0,24**
9.-	Agilidad en la producción.	0,08	2,00	**0,16**
10.-	Crear nuevos productos y diseños que satisfagan la demanda local.	0,10	3,00	**0,30**

DEBILIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Cartera vencida	0,05	3,00	**0,15**
2.-	No cuenta con apoyo de técnicos textiles o técnicos en mantenimiento	0,04	1,00	**0,04**
3.-	El sector tiene altos costos de producción	0,04	2,00	**0,08**
4.-	Falta de programas de capacitación	0,04	1,00	**0,04**
5.-	Dificultad en la producción para satisfacer grandes demandas.	0,06	2,00	**0,12**
6.-	Considerable endeudamiento para adquisición de tecnología de punta.	0,07	3,00	**0,21**
	TOTAL	**1,00**		**2,86**

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

La empresa Elásticos Ambato según la matriz EFI concluye que con un 2.86 de resultado en el análisis de las fortalezas y debilidades que afectan a la empresa son promedio dentro de la empresa, afectando de manera directa al funcionamiento de la misma.

4.3.3. Análisis FODA

El análisis FODA es el estudio de la situación de una empresa, tomando en cuenta las características internas como externas para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa en un determinado momento y poder relacionarlas para analizar estrategias que puedan encaminar a la empresa de mejor manera.

Tabla 4.8. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Experiencia y capacidad para brindar servicios de calidad. • Precios competitivos. • Maquinaria de punta. • Capacidad de producir prototipos y muestras bajo estrictas normas de calidad • Excelente capacidad de producción para pequeñas y medianas demandas. • Inducción adecuada al personal. • Productos de calidad. • Trato comercial personalizado y dinámico con los clientes. • Agilidad en la producción. • Crear nuevos productos y diseños que satisfagan la demanda local.	• Cartera vencida. • No cuenta con apoyo de técnicos textiles o técnicos en mantenimiento. • El sector tiene altos costos de producción. • Falta de programas de capacitación. • Dificultad en la producción para satisfacer grandes demandas. • Considerable endeudamiento para adquisición de tecnología de punta.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Existencia de mercado con consumidores exigentes que valoran las buenas prácticas laborales. • Demanda local insatisfecha. • Incremento de la demanda del mercado nacional. • Canales informáticos de comercialización, internet. • Mejorar la posición de nuestra marca en el mercado. • Aumento de nuestra publicidad. • La aceptación de nuevos productos.	• Entorno económico inestable. • Competencia desleal. • Costo país dificulta mejorar niveles de competitividad debido a impuestos y tasas. • Escasez de mano de obra calificada. • Ingreso de productos Asiáticos al mercado. • Entrada de nuevas empresas al mercado. • Dificultad en abastecimiento oportuno de materia prima (trabas aduaneras).

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

Tabla 4.9. FODA por estrategias

MATRIZ F.O.D.A - ESTRATEGIAS		
EVALUACIÓN INTERNA / **EVALUACIÓN EXTERNA**	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	1 Experiencia y capacidad para brindar servicios de calidad 2 Precios competitivos 3 Maquinaria de punta 4 Capacidad de producir prototipos y muestras bajo estrictas normas de calidad 5 Excelente capacidad de producción para pequeñas y medianas demandas . 6 Inducción adecuada al personal 7 Productos de calidad. 8 Trato comercial personalizado y dinámico con los clientes. 9 Agilidad en la producción. 10 Crear nuevos productos y diseños que satisfagan la demanda local.	1 Cartera vencida 2 No cuenta con apoyo de técnicos textiles o técnicos en mantenimiento 3 El sector tiene altos costos de producción 4 Falta de programas de capacitación 5 Dificultad en la producción para satisfacer grandes demandas. 6 Considerable endeudamiento para adquisicion de tecnologia de punta.
OPORTUNIDADES	***Estrategias F.O.***	***Estrategias D.O.***
1 Existencia de mercado con consumidores exigentes que valoran las buenas prácticas laborales. 2 Demanda local insatisfecha 3 Incremento de la demanda del mercado nacional. 4 Canales informáticos de comercialización, internet 5 Mejorar la posición de nuestra marca en el mercado. 6 Aumento de nuestra publicidad. 7 La aceptación de nuevos productos	10.1 Brindar productos personalizados segun expectativas del cliente. 4.5 Elaboracion de una marca para los productos de la empresa 8.4 Implementacion de una pagina web de la empresa con la que se aumente la publicidad de los productos 8.5 Establecer la politica de ventas a domicilio	1.4 Realizar una adecuada agenda de clientes para la correcta recuperacion de cartera
AMENAZAS	***Estrategias F.A.***	***Estrategias D.A.***
1 Entorno económico inestable 2 Competencia desleal. 3 Costo país dificulta mejorar niveles de competitividad debido a impuestos y tasas 4 Escasez de mano de obra calificada. 5 Ingreso de productos Asiáticos al mercado. 6 Entrada de nuevas empresas al mercado. 7 Dificultad en abastecimiento oportuno de materia prima (trabas aduaneras)	6.4 Brindar capacitaciones al personal al incorporarse a la empresa 10.6 Realizar alianzas con empresas para fidelizar su utilizacion de materia prima en la empresa.	1.1 Implementar politicas de cobro de cartera vencida 4.4 Brindar capacitaciones permanentes para mejorar los diferentes procesos

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

4.3.4. Fuerzas Competitivas de Porter (estrategias genéricas)

Llamadas estrategias genéricas por Michael Porter, son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector.

Tabla 4.10. Fuerzas Competitivas de Porter

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER		
LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE
	Se pretende dar un producto personalizado para satisfacer las necesidades de los clientes tanto actuales como potenciales para abarcar más mercado.	

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

La empresa Elásticos Ambato se enfoca en la estrategia de diferenciación, debido a que pretende dar un producto principalmente de calidad, así mismo al personalizar sus productos logra satisfacer las necesidades de los clientes esperando mantener fidelizados a los clientes actuales y abarcando clientes potenciales.

4.3.5. Estrategia Competitiva

La matriz PEYEA es una herramienta para definir estrategias, formada por un marco de cuatro cuadrantes indicándonos si la estrategia es agresiva, defensiva, conservadora o competitiva es la más adecuada para la empresa.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras y ventajas competitivas) y dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria).

A las dimensiones internas se adjudica un valor numérico de +1 (peor) a +4 (mejor). Y a las dimensiones externas se adjudica -1 (mejor) y -4 (peor). Posteriormente se procede a trazar un vector dentro del cuadrante correspondiente, el mismo que revela el tipo de estrategia recomendable para la organización.

Tabla 4.11. Matriz de Posición Estratégica

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA

Posición Estratégica Interna			Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF)		VALOR	Estabilidad del Entorno (EE)	VALOR
1	Recuperación de cartera	1	Poca competencia en el mercado	-2
2	Recuperación de inversión	2	Pocas importaciones	-4
3	Solvencia	2	Estabilidad política	-4
TOTAL		**1,67**	**TOTAL**	**-5,00**

Ventaja Competitiva (VC)		VALOR	Fortaleza del Sector (FS)	VALOR
1	Productos de calidad	-1	Mercado creciente	3
2	Servicio de calidad	-1	Tecnología de punta	2
3	Lealtad de clientes	-1	Demanda del sector	2
TOTAL		**-1,00**	**TOTAL**	**3,50**

Fuente: Encuestas, entrevistas y observación directa

En donde: X= 3,50-1,00= 2,50

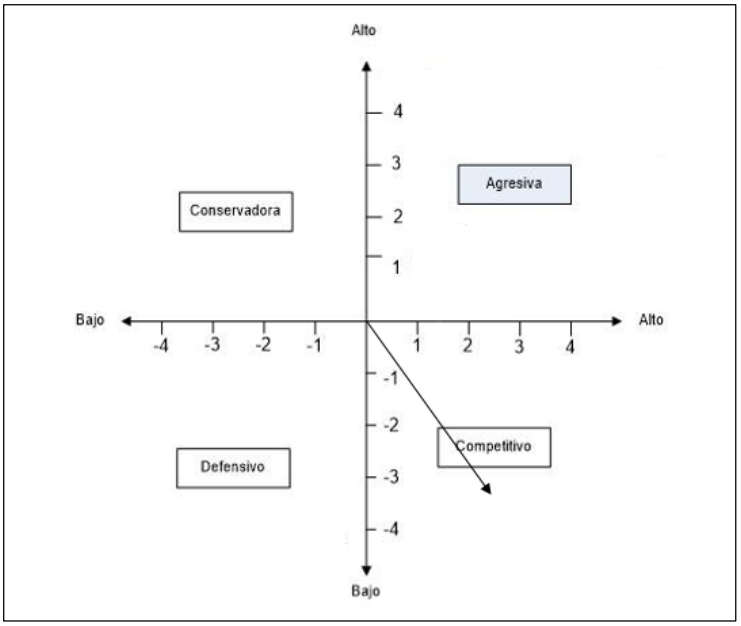
Y= 1,67-5,00= -3,33

En donde: X= 2,50

Y= -3,33

Cuadrante: Competitivo.

Grafico 4.13. Matriz de Posición Estratégica



Según la matriz PEYEA las estrategias adecuadas para la empresa Elásticos Ambato son de carácter competitivo, dando a conocer que la empresa se encuentra en posibilidades de competir en el mercado con sus productos y servicios para posicionarse de mejor manera dentro del mismo.

4.4. Conclusiones y Recomendaciones

4.4.1. Conclusiones

- La empresa Elásticos Ambato brinda productos y servicios de calidad, con precios competitivos dentro del mercado, siendo considerados por sus clientes como una empresa confiable y accesible.

- La empresa Elásticos Ambato se dedica a la producción de elásticos, cordones y reatas en varios tamaños, colores y modelos para la elaboración de ropa interior.

- La empresa Elásticos Ambato posee una administración empírica que ha logrado que dicha empresa se mantenga a través del tiempo dentro de la industria.

- La empresa Elásticos Ambato de acuerdo a la matriz PESTEL se encuentra con un favorecimiento por parte de los factores externos que rodean la empresa ya que respaldan el crecimiento de la empresa dentro del entorno.

- La empresa Elásticos Ambato según las fuerzas competitivas de Porter indica que dicha empresa puede desarrollar estrategias de negocios tomando en cuenta el poder de negociación que posee con sus clientes y proveedores, analizando la información acerca de sus competidores para su toma de decisiones.

- La empresa Elásticos Ambato según la matriz EFE concluye que con un 2.00 de resultado en el análisis de las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa son relativamente bajos dentro del entorno de la misma.

- La empresa Elásticos Ambato según la matriz EFI concluye que con un 2.86 de resultado en el análisis de las fortalezas y debilidades que afectan a la empresa son promedio dentro de la empresa, afectando de manera directa al funcionamiento de la misma.

- Según la matriz PEYEA las estrategias adecuadas para la empresa Elásticos Ambato son de carácter competitivo, dando a conocer que la empresa se encuentra en posibilidades de competir en el mercado con sus productos y servicios para posicionarse de mejor manera dentro del mismo.

4.4.2. Recomendaciones

- Se recomienda mantener y optimizar la calidad de los productos y servicios de la empresa Elásticos Ambato para fidelizar y atraer nuevos clientes.

- Se recomienda implementar una planificación estratégica dentro de la empresa Elásticos Ambato la misma que permita que la empresa aproveche nuevas oportunidades para su crecimiento dentro del entorno.

- Se recomienda desarrollar estrategias de negocio que fidelicen a los clientes reales y creen nuevos nichos de mercado para clientes potenciales.

- Se recomienda tomar en cuenta los factores externos e internos que afectan a la empresa para la buena toma de decisiones, de esta manera ayudaremos a preveer problemas antes de que surjan o afrontarlos antes de que se agraven.

CAPITULO V

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

5.1. Datos Informativos de la Propuesta

5.1.1. Tema:

Planificación Estratégica de la Empresa Elásticos Ambato de la Provincia de Tungurahua.

5.1.2. Generalidades de la Propuesta

La empresa en donde se realizará la presente investigación es la Empresa Elásticos Ambato ubicada en la Provincia de Tungurahua, la cual posteriormente pondrá a consideración la implementación de la propuesta desarrollada, la misma que espera beneficiar tanto a los propietarios, trabajadores y clientes.

5.1.3. Justificación

Se encuentra importante realizar el estudio o propuesta de la planificación estratégica debido a que la ausencia de la misma dentro de la Empresa Elásticos Ambato ha hecho que la administración no sea eficiente basándose a que esta empresa ha trabajado todo este tiempo de una manera empírica, la ausencia de una misión, visión, valores, objetivos estratégicos, políticas institucionales son la razón por la cual es necesario crear una planificación estratégica que brinde principalmente una identidad propia a la empresa, lo mismo que ayudará a recuperar rentabilidad dentro del ambiente empresarial, representando de esta manera una competencia fuerte dentro de su entorno.

Es importante mencionar que la empresa al contar con un plan estratégico podrá mejorar su gestión ya que ésta servirá como guía en sus actividades operativas y administrativas para lograr sus metas definidas ya sean estas a corto, mediano o largo plazo.

5.1.4. Detalles y descripción de la empresa.

5.1.4.1. Reseña Histórica

Es una empresa familiar constituida en el año 1993 por el señor Manolo Rodríguez y la señora Patricia Guerrero.

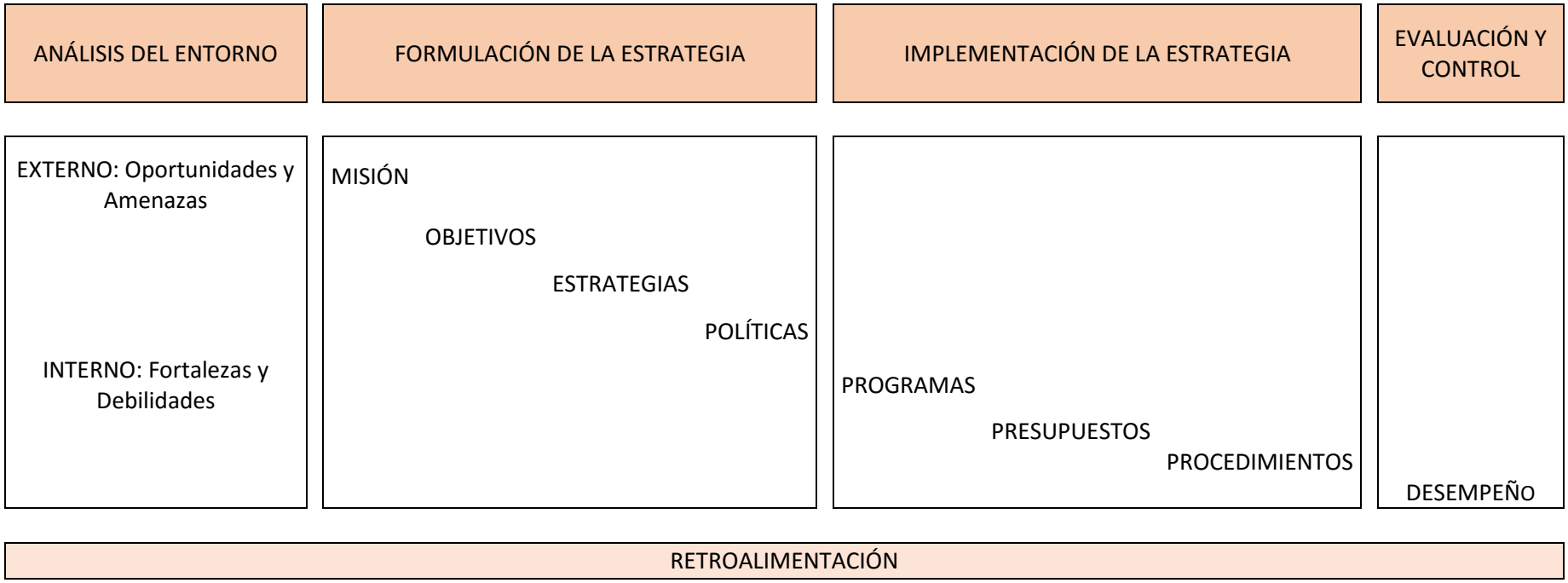
Empezaron su pequeña empresa con la adquisición de tres máquinas italianas de oportunidad las mismas que iniciaron en el parque industrial de la ciudad de Ambato durante un año, al pasar el tiempo se incrementó la producción haciendo que la empresa fuera a ubicarse por once años en la zona de Huachi Chico, dando algunos problemas con las viviendas cercanas por el crecimiento de la ciudad a este sector razón por la cual la empresa una vez más tuvo la necesidad de cambiarse de lugar pero esta vez a un galpón propio ubicado en la Panamericana Norte Km3 donde actualmente realiza sus actividades.

Siendo sus primeros pasos la fabricación de elásticos de todo tipo para después dedicarse a la fabricación de cordón, reatas y comercialización de hilo y caucho, realizando ya productos personalizados para cubrir las expectativas y necesidades de todos sus clientes, brindando productos de calidad, con un servicio efectivo.

En la actualidad la empresa Elásticos Ambato se dedica a la fabricación y comercialización de cintas elásticas de excelente calidad, variedad de colores, diseños, y texturas para la confección de ropa interior, ropa deportiva, infantil y confección en general. Ofrecemos gran cubrimiento en el mercado nacional del centro del país.

5.2. Modelo de la Propuesta

Gráfico 5.1: Modelo de Administración Estratégica



Fuente: Wheelen, T (2013)

5.3. Desarrollo de la Propuesta

5.3.1. Análisis de entorno

El análisis del entorno de la empresa Elásticos Ambato se encuentra detallado en los capítulos IV y V del presente trabajo de investigación.

5.3.2. Formulación de la Estrategia

5.3.2.1. Misión

ELÁSTICOS AMBATO

Quiénes somos

Somos una empresa constituida en el año 1994, dedicada a la fabricación y comercialización de cintas elásticas de excelente calidad, variedad de diseños, colores, anchos y texturas para la confección industrial de prendas íntimas masculinas y femeninas, ropa deportiva, infantil y confección en general. Ofrecemos gran cubrimiento en el mercado nacional del centro del país.

MISIÓN

Somos una empresa textil productora y comercializadora de cintas elásticas de excelente calidad para clientes exigentes del centro del país.

Empresa textil productora y comercializadora de cintas elásticas de excelente calidad para clientes exigentes del centro del país.

VISIÓN

La empresa Elásticos Ambato será una empresa reconocida en el mercado nacional por sus productos y servicios de calidad, comprometidos con sus clientes mediante productos innovadores.

La empresa Elásticos Ambato será una empresa reconocida en el mercado nacional por sus productos y servicios de calidad, comprometidos con sus clientes mediante productos innovadores.

5.3.2.2. Objetivos

- Incrementar ventas en un 10% con relación al año anterior.
- Mejorar el sistema de cobranza de la empresa para recuperar el 80% de la cartera vencida cada semestre.
- Innovar nuevos productos para reducir quejas de los clientas a un 5%.
- Fortalecer y desarrollar acciones para mejorar la convivencia entre las personas y el medio ambiente.

Tabla 5.1. Mapa estratégico objetivos

MAPA ESTRATÉGICO		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META
Financiera	Incrementar ventas	Incrementar en un 10% las ventas con relación al año anterior.
Clientes	Mejorar el Sistema de Cobranzas	Recuperar el 80% de la cartera vencida cada semestre.
Producción	Innovar nuevos productos	Reducir las quejas de los clientes a un 5%.
Responsabilidad Social	Fortalecer y desarrollar acciones para cuidar la relación con Stakeholder y medio ambiente	Mejorar la convivencia entre las personas y el medio ambiente

5.3.2.3. Estrategias

Tabla 5.2. Mapa estratégico estrategias

Mapa Estratégico			
Perspectiva	Objetivos	Ámbito	Estrategias
Financiera	Incrementar ventas	Crecimiento de Mercado	Crear y socializar productos innovadores
			Fidelizar clientes mejorando el servicio
			Mejorar la Gestión Empresarial para mejorar la productividad y competitividad
		Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad
			Implementar alianzas estratégicas comerciales
		Crecimiento de Mercado	Implementar un equipo o personal de cobranza
Clientes	Mejorar el Sistema de Cobranzas	Servicios Innovadores	Entregas a domicilio
			Compras a través de una página web
			Telemarketing para clientes reales y potenciales
Producción	Innovar nuevos productos	Productos Innovadores	Crear una marca propia de la empresa
			Crear nuevos modelos de productos
Responsabilidad Social	Fortalecer y desarrollar acciones para cuidar la relación con stakeholders y medio ambiente	Mejorar relaciones con stakeholders	Implementar una pared especial para disminuir el ruido de la maquinaria

5.3.2.4. Políticas

La administración de Elásticos Ambato es consciente de que los valores morales y éticos son pilares fundamentales dentro de la sociedad como dentro de la organización, de la misma manera la empresa proporciona varias normas para sus empleados, las mismas que regulen su comportamiento y

conducta tanto dentro como fuera de las instalaciones de la Empresa Elásticos Ambato.

1. Los empleados de la Empresa Elásticos Ambato deberán utilizar de manera adecuada los medios puestos a su disposición para el desarrollo de sus actividades con el fin de evitar acciones que les pueda provocar perjuicios.
2. No ingresaran a las instalaciones de la empresa, ni podrán laborar dentro de ella bajo efectos del alcohol u otras sustancias, ni fumar dentro de las instalaciones.
3. Contribuirán a un ambiente laboral de respeto con sus compañeros de trabajo, administrativos y clientes.
4. El uso del uniforme de la empresa será usado exclusivamente dentro de las instalaciones durante la jornada laboral.
5. Es compromiso de los empleados de la Empresa Elásticos Ambato brindar una atención confiable y cortes a todos los clientes tanto internos como externos de la empresa.
6. Todo empleado es responsable de ejecutar sus labores con responsabilidad, así mismo debe prestar apoyo y conocimientos para contribuir en el trabajo en equipo de la empresa.

5.3.3. Implementación de la estrategia

PROGRAMAS, PRESUPUESTOS Y PROCEDIMIENTOS

Perspectiva: Financiera

Objetivo: Incrementar ventas

Ámbito: Crecimiento de mercado

Tabla 5.3. Objetivo estratégico 1: Crear y socializar productos innovadores

1. Crear y socializar productos innovadores

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Presupuesto
Crear y socializar productos innovadores	Realizar un estudio de mercado	Gerente	De $600 a $3100
	Identificar la competencia		
	Evaluar públicos potenciales	Marketing	
	Diseñar publicidad		
	Realizar presupuesto	Contabilidad	
	Realizar pruebas de mercado	Producción	
	Lanzamiento del producto		

Tabla 5.4. Objetivo estratégico 2: Fidelizar clientes mejorando el servicio

2. Fidelizar clientes mejorando el servicio

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Presupuesto
Fidelizar clientes mejorando el servicio	Conseguir base de datos de clientes	Atención al cliente	De $590 a $1965
	Realizar promociones	Marketing	
	Proporcionar descuentos		
	Brindar capacitaciones del personal	Gerente	
	Implementar personal en el área de ventas		

Tabla 5.5. Objetivo estratégico 3: Mejorar la gestión empresarial

3. Mejorar la Gestión Empresarial para mejorar la productividad y competitividad

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Presupuesto
Mejorar la Gestión Empresarial para mejorar la productividad y competitividad	Realizar estudios de mercado	Gerente	325
	Determinar zonas desatendidas en el mercado		
	Identificar nuevos distribuidores		
	Abordar nuevos clientes	Marketing	
	Ejecutar campañas de publicidad		
	Identificar oportunidades de convenios	Contabilidad	

Perspectiva: Financiera

Objetivo: Incrementar ventas

Ámbito: Rentabilidad

Tabla 5.6. Objetivo estratégico 4: Incrementar rentabilidad

4. Incrementar la rentabilidad

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Presupuesto
Incrementar la rentabilidad	Realizar estudios de mercado	Gerente	De $650 a $3700
	Ingresar a nuevos mercados		
	Entrenamiento profesional para jefes	Producción	
	Capacitar de manera adecuada al personal para evitar errores		
	Publicidad en medios masivos	Marketing	
	Asistir a ferias comerciales		

Tabla 5.7. Objetivo estratégico 5: Implementar alianzas comerciales

5. Implementar alianzas comerciales

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Presupuesto
Implementar alianzas comerciales	Identificar aliados potenciales	Gerente	De $425 a $1800
	Definir expectativas comunes		
	Crear un plan de marketing	Marketing	
	Capacitación del personal	Producción	
	Control periódico de avances		

Perspectiva: Financiera

Objetivo: Incrementar ventas

Ámbito: Administración de Créditos

Tabla 5.8. Objetivo estratégico 6: Implementar personal de cobranza

6. Implementar personal de cobranza

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Presupuesto
Implementar personal de cobranza	Contratación de personal dedicado a cobranza	Atención al cliente	De $690 a $2065
	Base de datos de clientes		
	Capacitación de personal para cobros a morosos		
	Monitoreo de cartera para evitar atrasos		
	Dar comisión por cobro total de deudas de clientes morosos	Gerente	

Perspectiva: Clientes

Objetivo: Mejorar el Servicio de Cobranza

Ámbito: Servicios Innovadores

Tabla 5.9. Objetivo estratégico 7: Entregas a domicilio

7. Entregas a domicilio

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Presupuesto
Entregas a domicilio	Estudio de necesidades de clientes actuales	Gerente	300
	Publicidad del nuevo servicio	Marketing	

Tabla 5.10. Objetivo estratégico 8: Compras a través de página web

8. Compras a través de página web

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Presupuesto
Compras a través de página web	Creación de página web de la empresa	Marketing	De $625 a $2800
	Implementar publicidad de nuevo servicio		
	Realizar promociones a través del lugar		
	Capacitar al personal encargado	Gerente	

Tabla 5.11. Objetivo estratégico 9: Telemarketing

9. Telemarketing para clientes reales y potenciales

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Presupuesto
Telemarketing para clientes reales y potenciales	Poseer base de datos de clientes	Atención al cliente	De $615 a $1990
	Llamadas para publicitar el producto		
	Contratar personal adecuado	Gerente	
	Capacitación del personal encargado		

Perspectiva: Producción

Objetivo: Innovar nuevos productos

Ámbito: Productos innovadores

Tabla 5.12. Objetivo estratégico 10: Crear marca propia de la empresa

10. Crear marca propia de la empresa

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Presupuesto
Crear marca propia de la empresa	Evaluar posibilidad de convenios para crear nuevos productos	Producción	De $700 a $3200
	Diseño de marca propia		
	Evaluación de prototipos		
	Diseño de publicidad	Marketing	
	Lanzamiento de producto		

Tabla 5.13. Objetivo estratégico 11: Crear nuevos modelos de productos

11. Crear nuevos modelos de productos

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Presupuesto
Crear nuevos modelos de productos	Personalizar productos	Producción	$2780
	Diseñar modelos		
	Contar con pedidos de gran escala	Clientes	
	Aprobación de modelos por los clientes		
	Producción de producto nuevo	Obreros	

Perspectiva: Responsabilidad Social

Objetivo: Fortalecer y desarrollar acciones para cuidar la relación con stakeholders y medio ambiente

Ámbito: Mejorar relaciones con stakeholders

Tabla 5.14. Objetivo estratégico 12: Implementar pared especial para ruido

12. Implementar pared especial para disminuir el ruido

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Presupuesto
Implementar pared especial para disminuir el ruido	Evaluación de alternativas	Gerente	De $1200 a $5600
	Estudio del ambiente de trabajo		
	Compra de materiales para la construcción de pared		
	Contratación de obreros para la construcción		

5.3.4. Evaluación y Control

Tabla 5.15. Evaluación y control

Evaluación y Control			
Perspectiva	Objetivos	Ámbito	Indicadores
Financiera	Incrementar ventas	Crecimiento de Mercado	$\frac{Total\ de\ Clientes\ Año\ Actual}{Total\ de\ Clientes\ Año\ Anterior}$
		Rentabilidad	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$
		Crecimiento de Mercado	$\frac{Total\ Recuperado}{Total\ Cuentas\ por\ Cobrar}$
Clientes	Mejorar el Sistema de Cobranzas	Servicios Innovadores	$\frac{Número\ de\ personas\ interesadas}{Número\ de\ personas\ contactadas}$ $\frac{Clientes\ Social\ Media}{Clientes\ Nuevos}$
Producción	Innovar nuevos productos	Productos Innovadores	$\frac{Número\ de\ pedidos\ actuales}{Número\ de\ pedidos\ anteriores}$ $\frac{Productos\ innovadores}{Productos\ tradicionales}$
Responsabilidad Social	Fortalecer y desarrollar acciones para cuidar la relación con Stakeholder y medio ambiente	Mejorar relaciones con stakeholders	$\frac{Número\ de\ usuarios\ internos}{Solicitudes\ de\ mejoras}$ $\frac{Grupos\ asociados}{Exigencias\ medio\ ambiente}$

La evaluación y control basado en los indicadores anteriormente indicados se realizarán como se especifica en los objetivos ya sea anualmente o semestralmente para medir si lo realizado está dando resultados positivos dentro de la organización.

5.4. Conclusiones y Recomendaciones

5.4.1. Conclusiones

- La planificación estratégica dentro de la empresa Elásticos Ambato creará oportunidades de crecimiento empresarial.

- La implementación de una planificación estratégica dentro de la empresa Elásticos Ambato brindará mayor acogida de sus productos por parte de sus clientes actuales, aplicando estrategias ya sean para satisfacer a la demanda actual y alcanzar nuevos mercados.

- El control de la planificación estratégica al momento de implementarla en la empresa Elásticos Ambato ayudará a preveer problemas para afrontarlos de la mejor manera.

5.4.2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar una planificación estratégica en la empresa Elásticos Ambato ya que de esta manera permitirá que se creen oportunidades positivas tanto dentro de la empresa entre sus trabajadores, como fuera de la misma con sus clientes.

- Se recomienda implementar las estrategias propuestas en la planificación estratégica de este proyecto para incrementar la cuota de mercado que posee la empresa.

- Se recomienda realizar un análisis y control de la planificación estratégica de manera periódica con el propósito de evitar errores y mejorarla para su mejor desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA:

Abril, A. C. (2011). Diseño de un plan de mejoramiento continuo de la calidad de servicio al cliente de la Empresa SOPRAB. Ambato: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador.

Berumen, S. A. (2009). Compettitividad, clusters e innovacion. Mexico: Trillas.

Caina, A. E. (2014). Planeación Estratégica de la Empresa D'NOOS de la ciudad de Ambato para mejorar la gestión administrativa. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Cevallos, J. (2014). Momentos difíciles para el textil ecuatoriano. Revista Gestion, 34-36.

Chiavenato, I. (2011). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: McGraw-Hill.

Christensen, N. (Sabado 22 de Marzo de 2014). En Ecuador, el 90 % son empresas familiares. expreso, págs. 1-2.

Gerson, R. (1998). Cómo medir la satisfacción del cliente. Mexico D.F.: Grupo Editorial Iberamérica.

Griffin, R. (2011). Administración. Mexico, Santa Fe: Cengage Learning.

Hair, J. F. (2009). Investigación de Mercados. En un ambiente de informacion digital. Mexico: McGraw-Hill.

Hernández y Rodriguez, S. J. (2011). Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Herrera, J. E. (2011). Gestión estratégica organizacional. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Inversiones, D. d. (Diciembre de 2012). Proecuador. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf

Munch, L. (2010). Administración: gestión organizacional, enfoque y proceso técnico. Mexico D.F.: Prentice Hall.

Robbins, S. (2014). Administración. Mexico: Pearson.

Steiner, G. A. (1983). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Mexico D.F.: Cecsa.

Vaca, N. d. (2012). La planificación estratégica como vinculo de transición entre la administración empírica y la administración moderna en automotores perez de la ciudad de Ambato. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

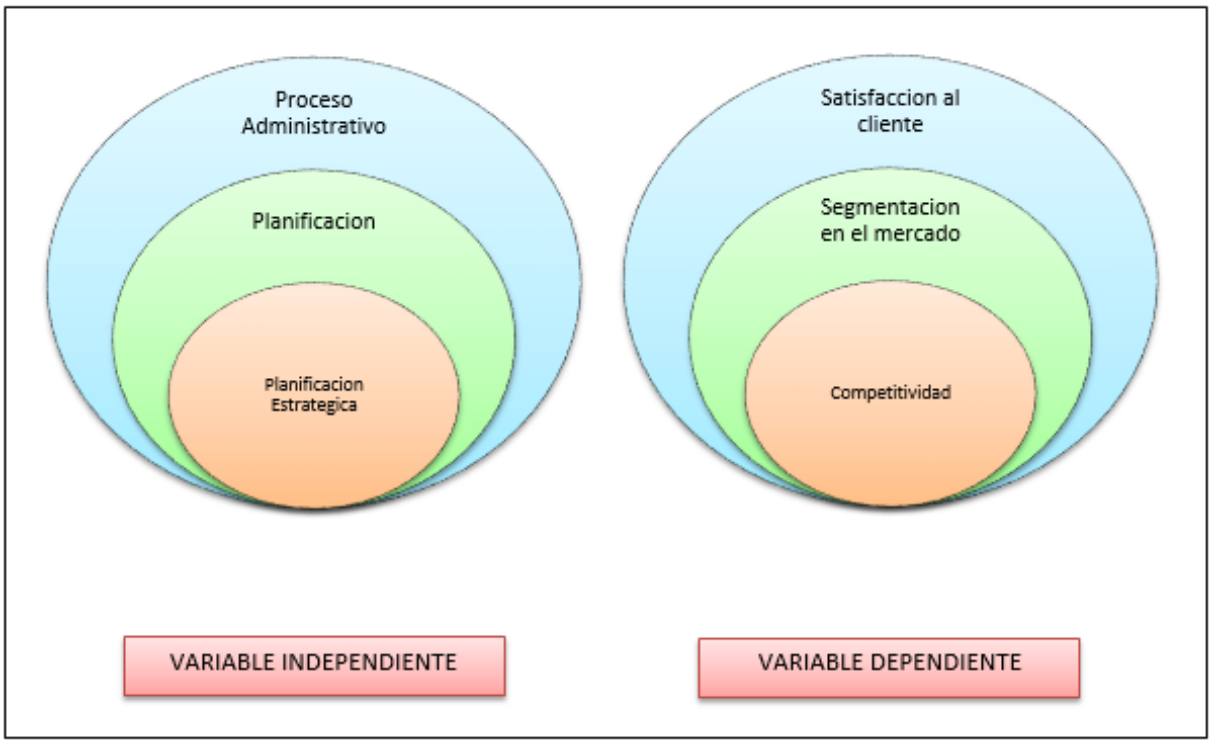
Valinas, R. F. (2008). Segmentación de Mercados. Mexico D.F: McGraw-Hill.

Vicente, M. A. (2009). Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.

Wheelen, T. (2013). Administración estratégica y politica de negocios. Colombia: PEARSON.

Anexos

Gráfico 6.1. Variables dependientes e independientes



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Encuesta

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa Elásticos Ambato.

1. ¿su negocio es?

☐ Microempresa
☐ Pequeña Empresa
☐ Mediana empresa

2. ¿Cómo considera usted la calidad de los productos que ofrece la empresa Elásticos Ambato?

☐ Excelente
☐ Muy buena
☐ Buena
☐ Mala

3. ¿Cómo considera usted la calidad de los servicios que brinda la empresa Elásticos Ambato?

☐ Excelente
☐ Muy buena
☐ Buena
☐ Mala

4. ¿Qué factor influye en su decisión de compra?

☐ Precios bajos
☐ Calidad del producto
☐ Servicio al cliente

5. ¿Qué línea de productos adquiere con mayor frecuencia? (elija uno)

☐ Elásticos
☐ Cordón
☐ Reatas

6. ¿Le gustaría que los productos que adquiere en Elásticos Ambato sean entregados a domicilio?

☐ Si
☐ No

7. ¿Cómo calificaría a los precios de nuestros productos?

☐ Baratos
☐ Competitivos
☐ Caros

8. Que medios de comunicación utiliza con más frecuencia

☐ Televisión
☐ Radio
☐ Periódicos
☐ Redes Sociales

9. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de los productos en la empresa Elásticos Ambato?

☐ Una vez cada semana
☐ Una vez cada quince días
☐ Una vez al mes

10. ¿Sus pedidos son atendidos de forma inmediata y oportuna?

☐ Si

☐ No

11. ¿Ha recomendado usted a Elásticos Ambato a otras personas?

☐ Si

☐ No

Por qué……
...

12. ¿Continuaría utilizando los servicios que brinda Elásticos Ambato?

☐ Si

☐ No

13. Cuando Elásticos Ambato, no puede satisfacer sus necesidades usted le compra a……
……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN