



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA SCORPIONTEX DE LA CIUDAD DE AMBATO PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DENTRO DEL MERCADO”

Disertación de grado previo a la obtención del Título de

Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad y Competitividad

Autora:

TATIANA GABRIELA ALVAREZ COCA

Director:

Dr. Mg. ÁNGEL ROGELIO ORTIZ DEL PINO

AMBATO – ECUADOR
Mayo 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**“DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA
SCORPIONTEX DE LA CIUDAD DE AMBATO PARA INCREMENTAR LA
COMPETITIVIDAD DENTRO DEL MERCADO”**

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad y Competitividad

Autora:

TATIANA GABRIELA ALVAREZ COCA

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg.

F. _____

CALIFICADOR

Efrain Henry Tibanta Narváez, Ing. Mg.

F. _____

CALIFICADOR

Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Ing. Mg.

F. _____

CALIFICADORA

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. MBA.

F. _____

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

F. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDADY RESPONSABILIDAD

Yo, Tatiana Gabriela Alvarez Coca portadora de C.I. 180320953-3 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final previo a la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD son absolutamente auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, 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 serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Tatiana Gabriela Alvarez Coca
CI. 180320953-3

AGRADECIMIENTO

Mi más puro y sincero agradecimiento a Dios por haberme dado la vida, sabiduría y fortaleza de seguir día a día en el camino correcto tanto académico como personal y ahora profesional.

Mi madre, al ser el pilar fundamental de mi vida y mi apoyo incondicional en todos los obstáculos y peldaños superados, por ser mi soporte y darme el aliento y las palabras precisas para no desistir en el logro de todos mis objetivos tanto personales como profesionales, por haber hecho de mí la mujer que ahora soy con los valores y costumbres que ha inculcado en mi vida.

Mi padre, a pesar de la distancia me brindó su apoyo económico en gran parte de mi carrera.

A toda mi familia porque con sus frases motivadoras y gestos de cariño también están junto a mí, colaborando con un grano más para el alcanzar esta meta.

Tatiana Alvarez

DEDICATORIA

Este y todos las metas alcanzadas son dedicadas a Dios, a mis padres, a mi familia y amigos.

Dios, porque al haber dedicado tanto tiempo en planear mi vida los resultados de mi esfuerzo son de Él y para Él.

Mis padres, porque a pesar de tantos obstáculos que hemos tenido que enfrentar siempre me apoyaron y estuvieron junto a mi cada uno a su manera.

Mi familia, porque son quien me motivan a la superación personal y profesional.

Tatiana Alvarez

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal diseñar una planificación estratégica en la empresa ScorpionTex de la ciudad de Ambato, para incrementar la competitividad dentro del mercado, por lo que inicialmente se realizó un estudio de la situación por la que atraviesa la empresa, aplicando la investigación de campo con la recolección de información mediante un cuestionario estructurado, dirigido a los clientes internos de la empresa y una entrevista realizada a la propietaria, cuyo resultado permitió la realización del análisis FODA, factores internos y externos, mismos que permitieron definir los objetivos y estrategias que están enfocadas al cumplimiento de sus metas propuestas, y a incrementar la competitividad de ScorpionTex, dependiendo directamente de la correcta ejecución de la propuesta planteada en esta disertación.

Palabras Clave: Planificación estratégica, Competitividad.

ABSTRACT

This research work is mainly aiming to design a strategic planning for the company ScorpionTex in the city of Ambato to increase its competitiveness in the market. Therefore, a situational analysis of what the company is facing was performed initially, using field research with the collection of information through a structured questionnaire directed to internal customers of the company and an interview to the owner. The findings allowed the development of a SWOT analysis, including internal and external factors that allowed to define the objectives and strategies that are focused on meeting the targets, and also to increase the competitiveness of ScorpionTex, reporting directly to the proper implementation of the proposal established in this dissertation.

Keywords: strategic planning, competitiveness

INDICE GENERAL

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDADY RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Tema de la investigación	2
1.2. Planteamiento y formulación del problema.....	2
1.3. Contextualización	3
1.4. Análisis Crítico del Problema.....	6
1.5. Prognosis	6
1.6. Justificación	8
1.7. Objetivos.....	9
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Administración	10

2.2. Proceso Administrativo	10
2.3. Administración Empírica.....	11
2.4. Planeación.....	12
2.5. Importancia de la Planificación	13
2.6. Administración Estratégica.....	14
2.7. Niveles de la Planeación.....	14
2.8. La Planificación Estratégica	16
2.9. Valores Finales de la Organización	16
2.10. Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica	17
2.11. Modelo del Proceso de la Planificación.....	20
2.12. Modelos de Proceso de la Planificación Estratégica según varios autores.....	21
2.13. Competitividad	35
2.14. Niveles de la Competitividad.....	36
2.15. Estrategia Competitiva.....	37
2.16. Las cinco fuerzas del modelo de la competencia.....	37
2.17. Variables	38
3. METODOLOGÍA.....	39
3.1. Metodología.....	39
3.2. Tipos de Investigación.....	39
3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación	40

3.4. Población	41
3.5. Recolección de Información	42
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	43
4.1. Análisis e Interpretación de Resultados.....	43
5. PROPUESTA	56
5.1. Datos informativos de la propuesta	56
5.2. Plan tentativo de monitoreo y evaluación de la propuesta	57
5.3. Desarrollo práctico de la propuesta	58
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
6.1. Conclusiones.....	81
6.2. Recomendaciones	82
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1: Proceso Administrativo.....	11
Gráfico 2.2: Valores Finales de la Organización	17
Gráfico 2.3: Tareas de la Administración Estratégica	19
Gráfico 2.4: Proceso de la Planificación Estratégica según Hill & Jones.....	22
Gráfico 2.5: Proceso de la Planificación Estratégica según Robbins & Coulter	23
Gráfico 2.6: Proceso de Planeación Estratégica según David.....	23
Gráfico 2.7: Modelo de planeación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan&Pfeiffer	24
Gráfico 2.8: Modelo del diseño de planificación estratégica.....	25
Gráfico 2.9: Misión	26
Gráfico 2.10: Visión.....	30
Gráfico 2.11: Objetivos.....	31
Gráfico 2.12: Fuerzas del Modelo de la Competencias	38
Gráfico 4.1: Tabulación pregunta N° 1	44
Gráfico 4.2: Tabulación pregunta N° 2	45
Gráfico 4.3: Tabulación pregunta N° 3	46
Gráfico 4.4: Tabulación pregunta N° 4.....	47
Gráfico 4.5: Tabulación pregunta N° 5	48
Gráfico 4.6: Tabulación pregunta N° 6.....	49
Gráfico 4.7: Tabulación pregunta N° 7	50

Gráfico 4.8: Tabulación pregunta N° 8	51
Gráfico 5.1: Macro Localización	62
Gráfico 5.2: Meso Localización	63
Gráfico 5.3: Micro Localización	64
Gráfico 5.4: Misión ScorpionTex	68
Gráfico 5.5: Visión ScorpionTex	75

Cuadros

Cuadro 2.1: Matriz FODA	27
Cuadro 2.2: Valores de Calificación	28
Cuadro 2.3: Ponderación y priorización de factores internos	29
Cuadro 2.4: Ponderación y priorización de factores externos.....	29
Cuadro 2.5: Matriz de Confrontación	32
Cuadro 2.6: Plan de acción.....	33
Cuadro 2.7: Mapa estratégico	34
Cuadro 3.1: Población de la empresa.....	42
Cuadro 5.1: Matriz de monitoreo	58
Cuadro 5.2: Organigrama Estructural ScorpionTex.....	60
Cuadro 5.3: Organigrama Posicional ScorpionTex	61
Cuadro 5.4: Determinación misión ScorpionTex.....	67
Cuadro 5.5: FODA ScorpionTex	69
Cuadro 5.6: Fortalezas y debilidades de ScorpionTex.....	70
Cuadro 5.7: Valores de ponderación.....	71
Cuadro 5.8: Ponderación y priorización factores internos	71

Cuadro 5.9: Oportunidades y amenazas de ScorpionTex	72
Cuadro 5.10: Ponderación y priorización factores externos	73
Cuadro 5.11: Formulación de la Visión	74
Cuadro 5.12: Objetivos ScorpionTex.....	76
Cuadro 5.13: Matriz de Confrontación	77
Cuadro 5.14: Estrategias ScorpionTex.....	78
Cuadro 5.15: Plan de acción ScorpionTex.....	79
Cuadro 5.16: Mapa estratégico ScorpionTex.....	80

INTRODUCCIÓN

La importancia de la planificación estratégica en el ámbito empresarial radica en que todas y cada una de las empresas que pertenecen a este entorno por lo que se ven en la necesidad de tener claros y bien definidos tanto sus horizontes como sus objetivos, los mismos que no serán de fácil acceso para aquellas empresas que son administradas de manera empírica.

La planificación estratégica es una de las herramientas administrativas que permite analizar de manera técnica tanto los factores externos como los factores internos que debilitan o fortalecen respectivamente a la empresa.

La competencia es uno de los principales factores que afecta al desarrollo de la empresa, es por esta razón que se ha visto conveniente para ScorpionTex diseñar una planificación estratégica, ya que de esta manera se considerará factores internos y externos que afecten a la empresa y mediante la correcta ejecución de estrategias se direcciona hacia el logro de objetivos.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Tema de la investigación

“Diseño de una planificación estratégica en la empresa ScorpionTex de la ciudad de Ambato para incrementar la competitividad dentro del mercado”

1.2. Planteamiento y formulación del problema

La empresa ScorpionTex, inicia sus actividades en Enero del año 2011, sin embargo la empresa a pesar del tiempo que tiene en el mercado se ha venido manejando de una forma empírica, razón por la cual sus índices de crecimiento no han sido óptimos e incluso corre el riesgo de ingresar en problemas económicos por la falta de conocimiento del mercado, la oferta y la demanda del sector en el que se desarrolla.

Mediante el análisis previo de la situación actual de la empresa ScorpionTex se podrá conocer la poca planificación en el manejo de sus recursos, lo que tiene como consecuencia la deficiente competitividad de ScorpionTex en el sector textil.

Con estos antecedentes el planteamiento del problema motivo de estudio es la carencia de una planificación estratégica en la empresa ScorpionTex de la ciudad de Ambato y la incidencia en su nivel de competitividad.

1.3. Contextualización

1.3.1. Macro

La administración es el conjunto de actividades dentro de las cuales se encuentra la planeación, misma que permite una oportuna toma de decisiones según las situaciones por las que atraviese la empresa.(Griffin, 2011)

Según datos generados por la AITE (Asociación de Industriales del Ecuador) el sector textil es considerado el tercero más grande del país, ya que generan aproximadamente 120,000 empleos directos, los cuales se dividen tanto para empresas formales como informales.

La Superintendencia de Compañías tiene registradas a 670 empresas que pertenecen al Sector Textil del Ecuador siendo estas de naturaleza formal, sin embargo considera que existe cerca de 4,000 empresas que funcionan de manera informal.

Por lo tanto, se considera que la principal causa por la que pequeñas y medianas empresas no tienen un nivel de competitividad que permita su desarrollo en el sector, ya que al tener un alto porcentaje de empresas informales se carece de un panorama claro referente a la competencia a la cual se deben enfrentar.

En el Ecuador existen varios entes reguladores de pequeñas y medianas empresas que brindan orientación sobre la gestión administrativa, como lo es el planteamiento de estrategias que persigan los objetivos que sus propietarios deseen alcanzar.

Razón por la cual en el año 2012 el sector textil presentó una serie de inconvenientes con lo que corresponde a su producción y a la facilidad de importación, generando así polémica entre los productores del país por limitada posibilidad de competir con el precio de los productos importados, ya que la mayoría de estos venían del país Asiático donde la producción a escala limita el nivel de competitividad, lo que según la CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha) generó la pérdida de 5,350 empleos directos en el sector dejando de producir aproximadamente 6 millones de prendas.

1.3.2. Meso

El principal problema de las empresas informales del Sector Textil de la Provincia de Tungurahua es la falta de visión, lo cual es generado por las barreras que actualmente existen para ingresar en el mercado, dentro de las cuales se puede citar: el limitado acceso a créditos, innovación y tecnología.

Según datos registrados en la Cámara de Industrias de Tungurahua existen únicamente 58 empresas reguladas, de las cuales 7 pertenecen al Sector Textil Confección por lo que permite percibir que el resto de empresas pertenecientes a este sector funcionan de manera informal, teniendo probablemente una administración empírica.

La Provincia de Tungurahua es considerada comercial, lo que motiva al incremento de la competencia informal, la cual debe ser combatida mediante estrategias claras y bien definidas en la empresa, logradas por la correcta aplicación de herramientas administrativas como la planificación estratégica.

1.3.3. Micro

ScorpionTex, empresa de la ciudad de Ambato fundada en el año 2011 dedicada a la confección de ropa deportiva y casual, para damas caballeros y niños brinda también el servicio de maquilado para grandes empresas, es propiedad de una sola persona, cuenta con 44 colaboradores y 17 máquinas; recursos que han sido administrados de manera empírica desde su nacimiento.

El limitado conocimiento técnico de las herramientas administrativas que pueden ser ejecutables para una empresa como ScorpionTex ha sido el determinante para ver un nivel de competitividad deficiente, ya que mediante la planificación estratégica se puede realizar un análisis interno y externo de la empresa, el mismo que facilitará el planteamiento de estrategias que permitan alcanzar los objetivos que la herramienta ayudará a plantear.

La falta de una herramienta técnica administrativa clara y bien definida generan varios inconvenientes en ScorpionTex, tales como; la limitada rotación de inventarios, desperdicio de recursos, deficientes canales de publicidad y promoción, lo que ha afectado directamente a su nivel de competitividad y participación en el mercado.

1.4. Análisis Crítico del Problema

Para tener una idea más clara del problema que abarca el presente trabajo investigativo se procedió a la elaboración de un árbol de problemas, como se puede ver en el Anexo 1, donde se plantea las causas y efectos que ocasiona el limitado desarrollo de la empresa.

Se consideró que el principal problema de ScorpionTex es su bajo nivel de competitividad causado por la escases de conocimientos técnicos, lo que a su vez provoca baja rotación de inventarios, desperdicios de recursos (materiales y económicos) y los deficientes canales de promoción y publicidad; generando efectos como bajo incremento en ventas, altos costos de producción y la limitada cartera de clientes de los cuales surge el principal efecto que es el limitado desarrollo empresarial de la empresa.

1.5. Prognosis

La empresa ScorpionTex, al no contar con una planificación estratégica provocará que ésta no tenga un horizonte o direccionamiento empresarial claro, lo que puede ocasionar pérdidas económicas y hasta el cierre de la misma, pues tener bien definida la misión, visión, objetivos y estrategias empresariales permite a la empresa encaminarse hacia el posicionamiento deseado e incrementar su nivel de competitividad dentro del mercado.

1.5.1. Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño de una planificación estratégica permitirá un incremento en la competitividad de la empresa ScorpionTex en la ciudad Ambato?

1.5.2. Preguntas Directrices

La investigación estará orientada a responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué herramientas administrativas se disponen actualmente para el diseño de la planificación estratégica?
- ¿El poseer una adecuada Planificación Estratégica, permitirá incrementar la competitividad y el reconocimiento de la organización?
- ¿Para el incremento de la competitividad qué se requiere implementar en la empresa?

1.5.3. Delimitación del Problema

El presente trabajo investigativo se delimitará de la siguiente manera:

1.5.3.1. Espacial

La presente investigación se la realizará en la Empresa ScorpionTex, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Huachi Chico, Cdla. La Floresta, calles Ernesto Albán y Jácome Clavijo

1.5.3.2. Temporal

El presente tema de disertación será desarrollado en el período comprendido entre Abril 2015 y Diciembre 2015.

1.6. Justificación

La importancia de la planificación estratégica en una empresa como ScorpionTex, radica en que, la determinación de lineamientos tales como la misión, visión, objetivos y valores proporciona mayor beneficio, tanto al cliente interno como con el externo, a su vez considera las fortalezas y oportunidades que tienen como pilares para suprimir parcial o totalmente sus debilidades y amenazas.

Mediante la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se realiza un análisis minucioso, teniendo como resultado la determinación de los problemas existentes, y mediante la confrontación de dichos factores se establece estrategias que busquen resultados concretos y soluciones inmediatas a situaciones específicas.

Este proyecto se preocupa básicamente por presentar a los grandes, medianos y pequeños empresarios una alternativa de herramienta técnica que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa, para posteriormente plantear estrategias que ayuden al incremento de la competitividad y su participación en el mercado.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Diseñar una planificación estratégica en la empresa ScorpionTex para incrementar la competitividad dentro del mercado.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual por la que atraviesa la empresa.
- Definir el proceso de planificación estratégica adecuado para una empresa como ScorpionTex.
- Elaborar una propuesta de planificación en la que se considere los objetivos, misión, visión, valores y estrategias que incrementen la competitividad de la empresa.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Administración

La administración es una secuencia de pasos que busca orientar a una empresa hacia el cumplimiento de objetivos. Griffin, (2011) define a la administración como: “Conjunto de actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz”.

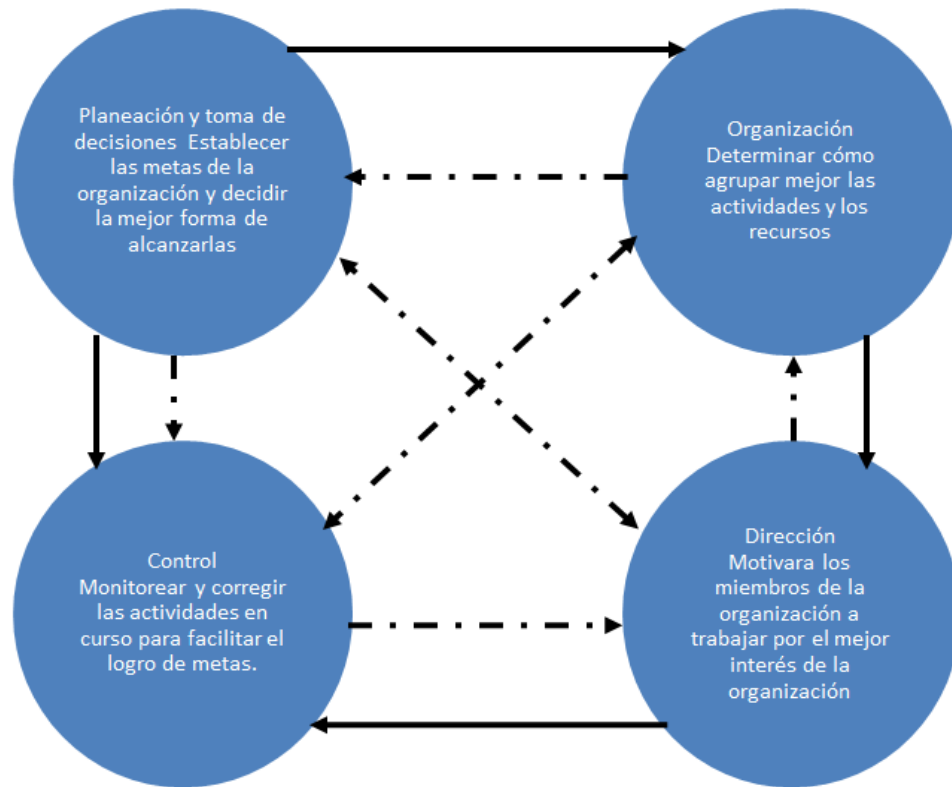
La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente. (Bateman & Snell, 2009, pág. 19)

2.2. Proceso Administrativo

La administración incluye cuatro actividades básicas: planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. En el gráfico 1 las flechas sólidas indican que aunque hay una lógica básica para describir estas actividades en esta secuencia, la mayoría de los gerentes participa en más de una actividad en un momento y con frecuencia van y vienen

entre las actividades en formas impredecibles como se muestra con las flechas punteadas.(Griffin, 2011, pág. 8).

Gráfico 2.1: Proceso Administrativo



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: (David, 2003)

2.3. Administración Empírica

Administración empírica está guiada por la experiencia, la costumbre o la tradición. La línea de pensamiento adoptada la recopilación de la información que se cree necesaria, así como el manejo de ella se obtiene mediante el análisis de lo que se ha hecho en el pasado por administradores en circunstancias similares.

El principal aporte de la administración empírica dentro del pensamiento administrativo es que motiva el estudio de casos en los cuales se aplican el criterio y la experiencia para resolver problemas administrativos, sin embargo el utilizarla como única forma de administrar una organización trae la desventaja del escaso fundamento científico para la solución de planteamientos y problemas administrativos o la excesiva confianza en la tradición de prácticas anteriores. (Administración y Gerencia, 2009)

2.4. Planeación

Planeación es el proceso de definir objetivos y medios que permita alcanzarlos. Bateman& Snell (2009) señalan que la planeación es: “definir las metas que se perseguirán y anticipar qué acciones serán las adecuadas para alcanzarlas. Las actividades de planeación incluyen el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, decidir en qué actividades la compañía se verá involucrada, elegir estrategias corporativas y de negocios, y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organizacionales”.

Robbins&Coulter (2010) afirman: “La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo” (p.144). Para el éxito de cualquier proceso es necesario que exista una eficiente planeación ya que por medio de esta se permitirá el logro de objetivos planteados por la organización para cada una de las actividades que esta realice.

La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permiten establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. (Rojas López & Medina, 2011, pág. 14).

Dentro del proceso administrativo de una organización la planeación es una de las partes fundamentales, ya que permite establecer y seleccionar estrategias que busquen directamente el cumplimiento de los objetivos planteados siguiendo un plan que avalen el éxito empresarial.

2.5. Importancia de la Planificación

Rojas & Medina (2011) afirman: “Ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales” (pág. 15). La planeación es importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa y es a través de esta que se pueden establecer cambios que se presentaran en el futuro, además instaure las medidas que se tomaran para enfrentar dichos cambios. (Rojas López & Medina, 2011, pág. 16).

La importancia de la planificación radica en el uso eficiente y eficaz de los recursos con los que cuenta la empresa para combatir los cambios futuros del medio considerando medidas que procuren el excelente funcionamiento de la organización.

2.6. Administración Estratégica

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. (Robbins & Coulter, 2010, p. 163).

La administración estratégica es la más integra de todos los niveles de la planeación ya que considera a todas y cada una de las áreas de la organización para la toma de decisiones pertinentes con respecto a una situación.

2.7. Niveles de la Planeación

Los niveles de planeación se dividen de la siguiente manera:

2.7.1. Planeación estratégica

Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son: está en el alto mando ya que subordina a todos los demás planes, su proyección es a largo plazo, comprende todos sus recursos y áreas y es de contenido comprensivo (Chiavenato, 2010)

La planeación estratégica es coordinada por el nivel más alto de la organización, por lo que abarca todas las áreas de la organización considerando factores como el tiempo y los alcances.

2.7.2. Planeación Táctica

Es la que abarca a cada departamento o área de la organización, está en manos de niveles intermedios de gerencia, con proyección a mediano plazo, se preocupa por el logro de objetivos (Chiavenato, 2010).

La planeación táctica se especializa en cada uno de los departamentos de la empresa para una toma de decisiones acertadas correspondientes a situaciones suscitadas en las áreas de la organización.

2.7.3. Planeación Operativa

Abarca cada tarea, está en manos del nivel operativo, es de proyección a corto plazo, se preocupa por alcanzar metas específicas, es detallado y analítico (Chiavenato, 2010).

La planeación operativa se enfoca estrictamente en las actividades u operaciones de un proceso realizado dentro de la compañía.

2.8. La Planificación Estratégica

“La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (Chiavenato, 2010, p. 25)”. La planeación estratégica es un proceso por medio del cual se ejecuta la misión de la organización para el logro de objetivos planteados por la organización.

“La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores” (Rojas López & Medina, 2011).

La planificación estratégica es un instrumento utilizado por la alta gerencia de la organización para tener ventaja ante la competencia con la toma de decisiones acertadas según la situación lo requiera.

2.9. Valores Finales de la Organización

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere lograr, la

dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende conseguir. (Rojas López & Medina, 2011, pág. 52).

Mediante los valores finales se puede determinar la razón de ser de la organización, y hacia dónde está quiere llegar a largo plazo.

Gráfico 2.2: Valores Finales de la Organización



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: (Rojas López & Medina, 2011, pág. 53)

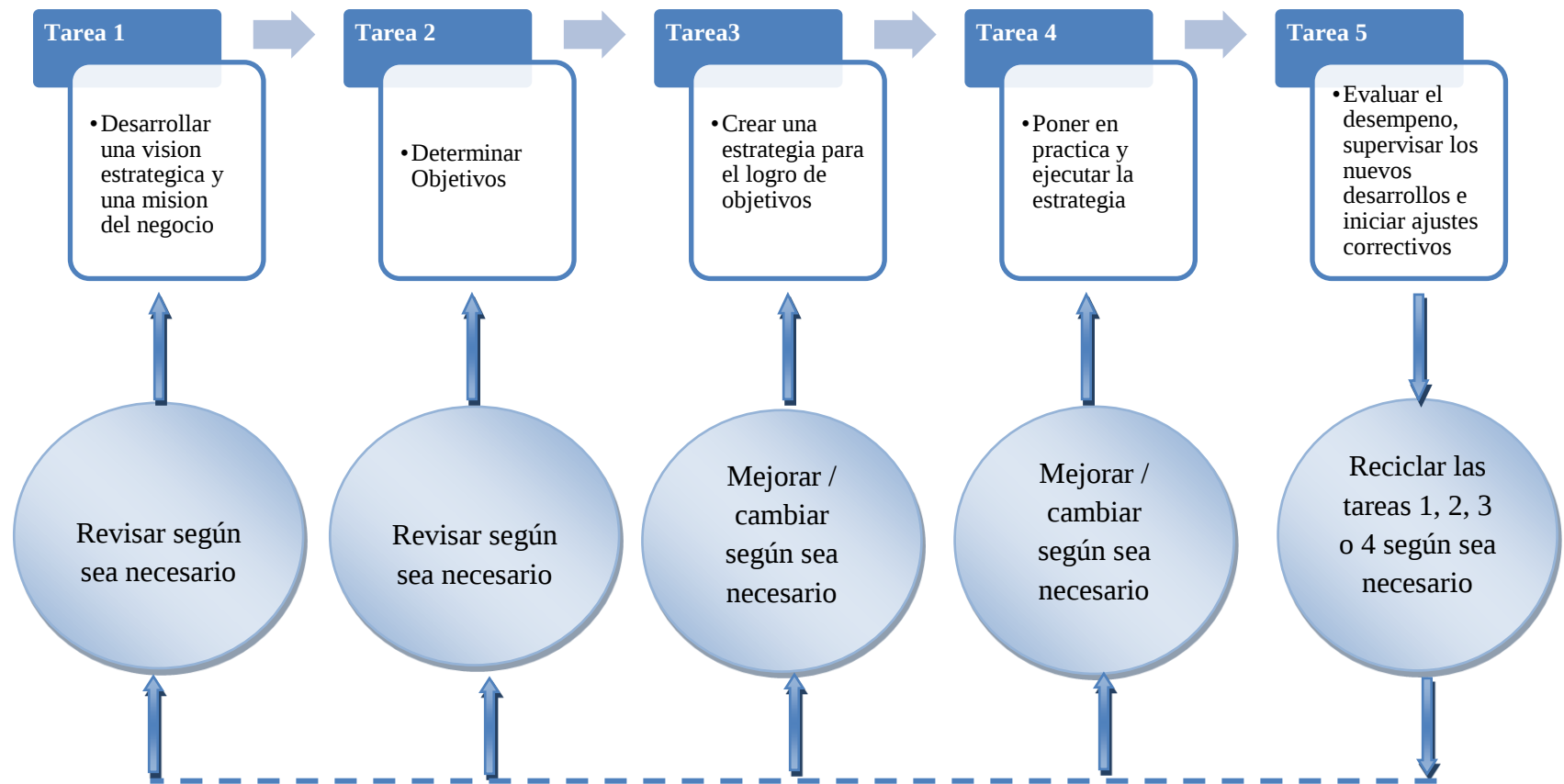
2.10. Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica

El proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de esta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

- Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.
- Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
- Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
- Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.(Thompson & Strickland, 2001, pág. 3)

Un proceso es una serie de pasos o actividades ejecutados para el éxito del mismo, en el caso de la planeación estratégica se cuenta con pasos que van desde el desarrollo de la misión, visión, objetivos hasta la evaluación de los mismos, como se puede observar en el Gráfico 4.

Gráfico 2.3: Tareas de la Administración Estratégica



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
 FUENTE: (Thompson & Strickland, 2001, p. 4)

2.11. Modelo del Proceso de la Planificación

El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes. Los cinco componentes son: (1) la selección de la misión y las principales metas corporativas; (2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; (3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización; (4) la selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y (5) la implementación de la estrategia.

La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. La implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.(Hill & Jones, 2005, p. 8)

El planteamiento de una estrategia y la ejecución de la misma deben ser fundamentadas en el análisis interno y externo de una organización, para que de esta manera se logre el objetivo de dicha estrategia.

2.12. Modelos de Proceso de la Planificación Estratégica según varios autores

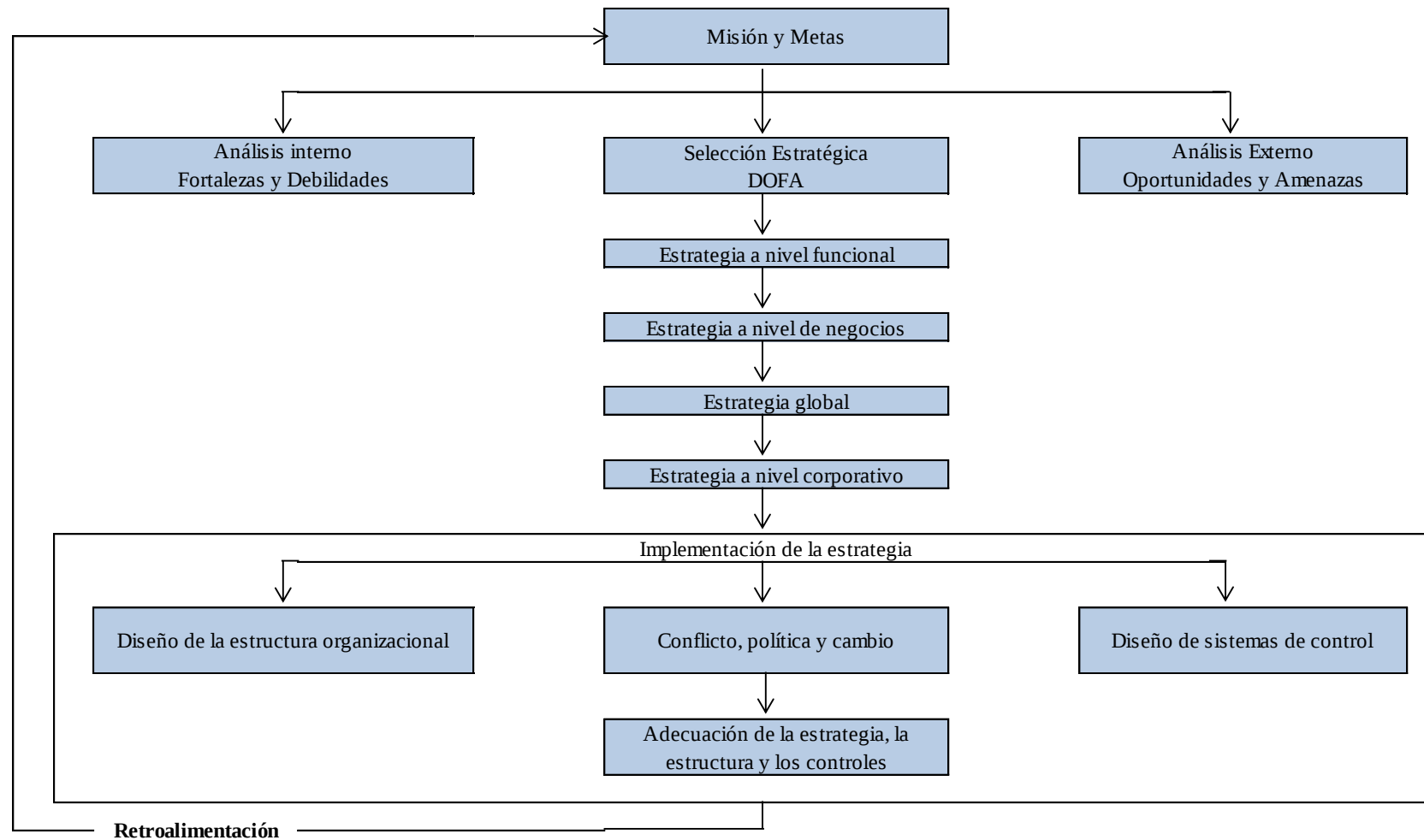
La planificación estratégica es un proceso, una secuencia de pasos que se deben seguir hasta llegar a la retroalimentación, siendo esta su característica principal.

Los modelos que se puede observar a continuación son los siguientes:

- Gráfico 5: Proceso de Planificación estratégica según (Hill & Jones, 2005)
- Gráfico 6: Proceso de la Planificación Estratégica según (Robbins & Coulter, 2010)
- Gráfico 7: Proceso de Planeación Estratégica según (David, 2003)
- Gráfico 8: Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)
- Gráfico 9: Modelo del Diseño de Planificación estratégica basado en(Serna Gómez, 2014)

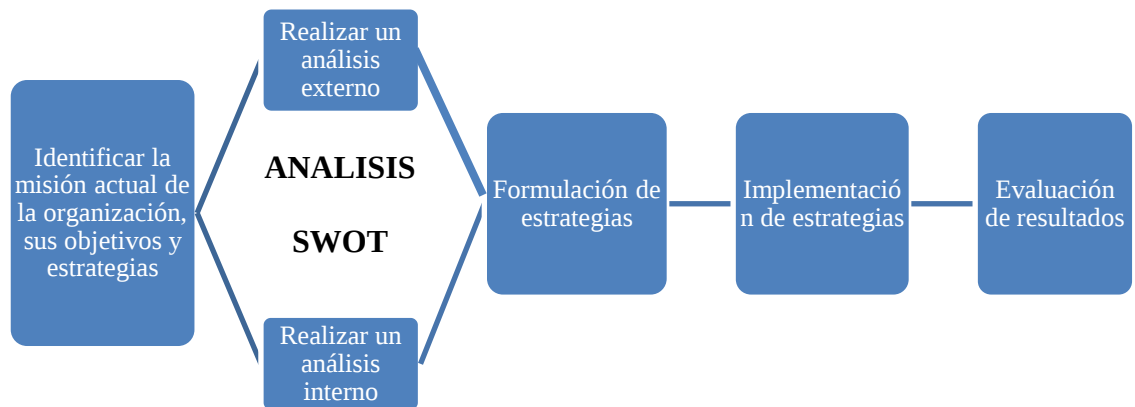
Siendo este último es modelo en el cual se sustentará la propuesta para la empresa ScorpionTex, mismo que se desarrollará en el Capítulo 5.

Gráfico 2.4: Proceso de la Planificación Estratégica según Hill & Jones



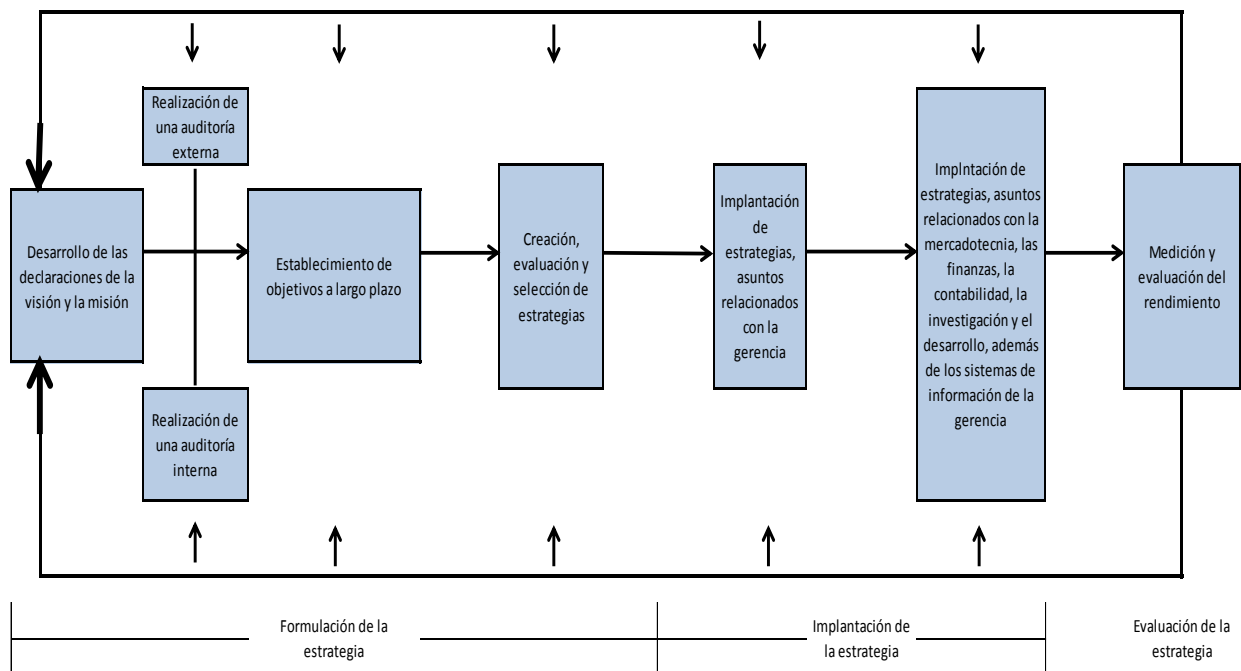
ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: (Hill & Jones, 2005, pág. 9)

Gráfico 2.5: Proceso de la Planificación Estratégica según Robbins & Coulter



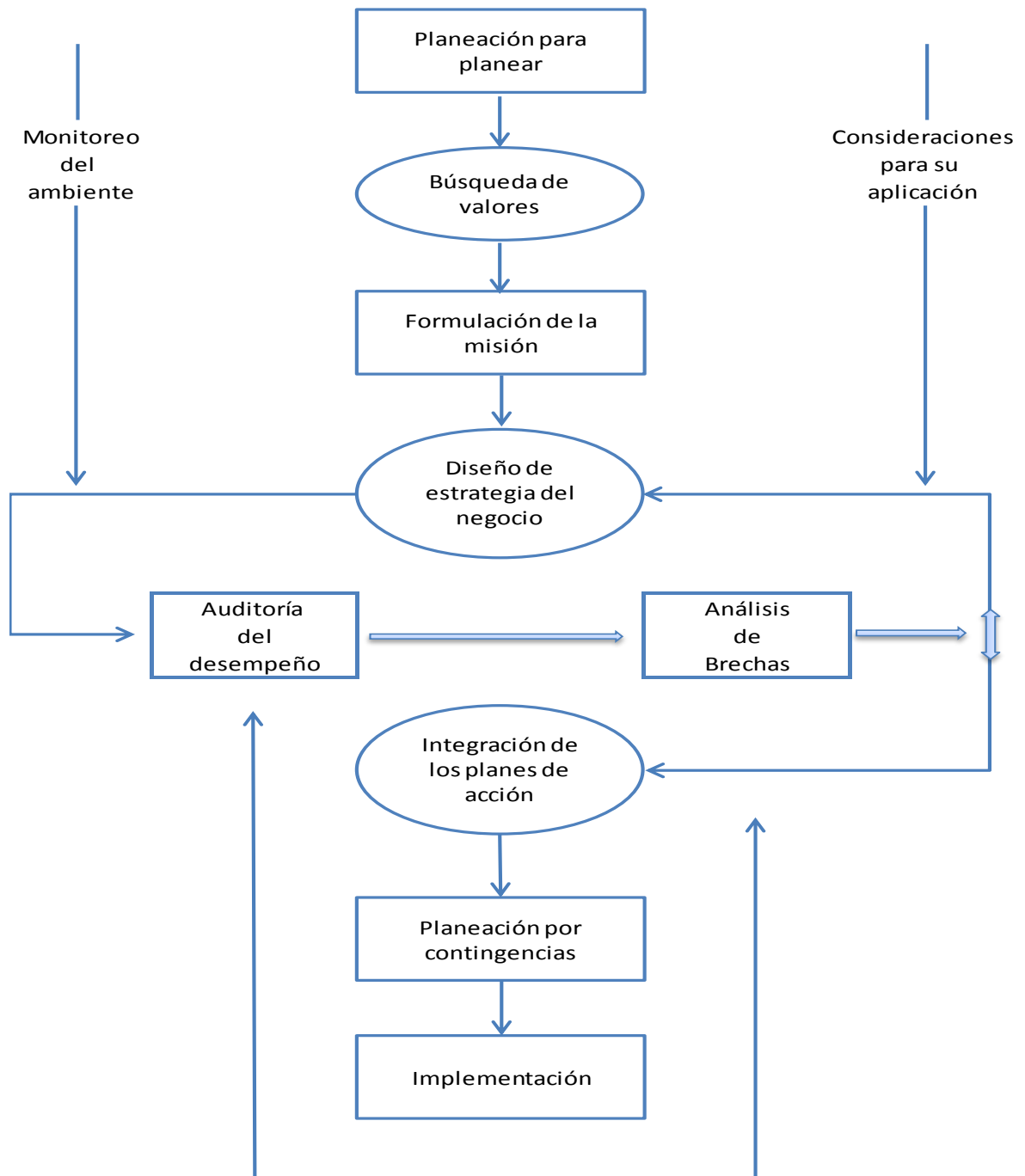
ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
 FUENTE: (Robbins & Coulter, 2010, p. 164)

Gráfico 2.6: Proceso de Planeación Estratégica según David



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
 FUENTE: (David, 2003, pág. 14)

Gráfico 2.7: Modelo de planeación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan&Pfeiffer

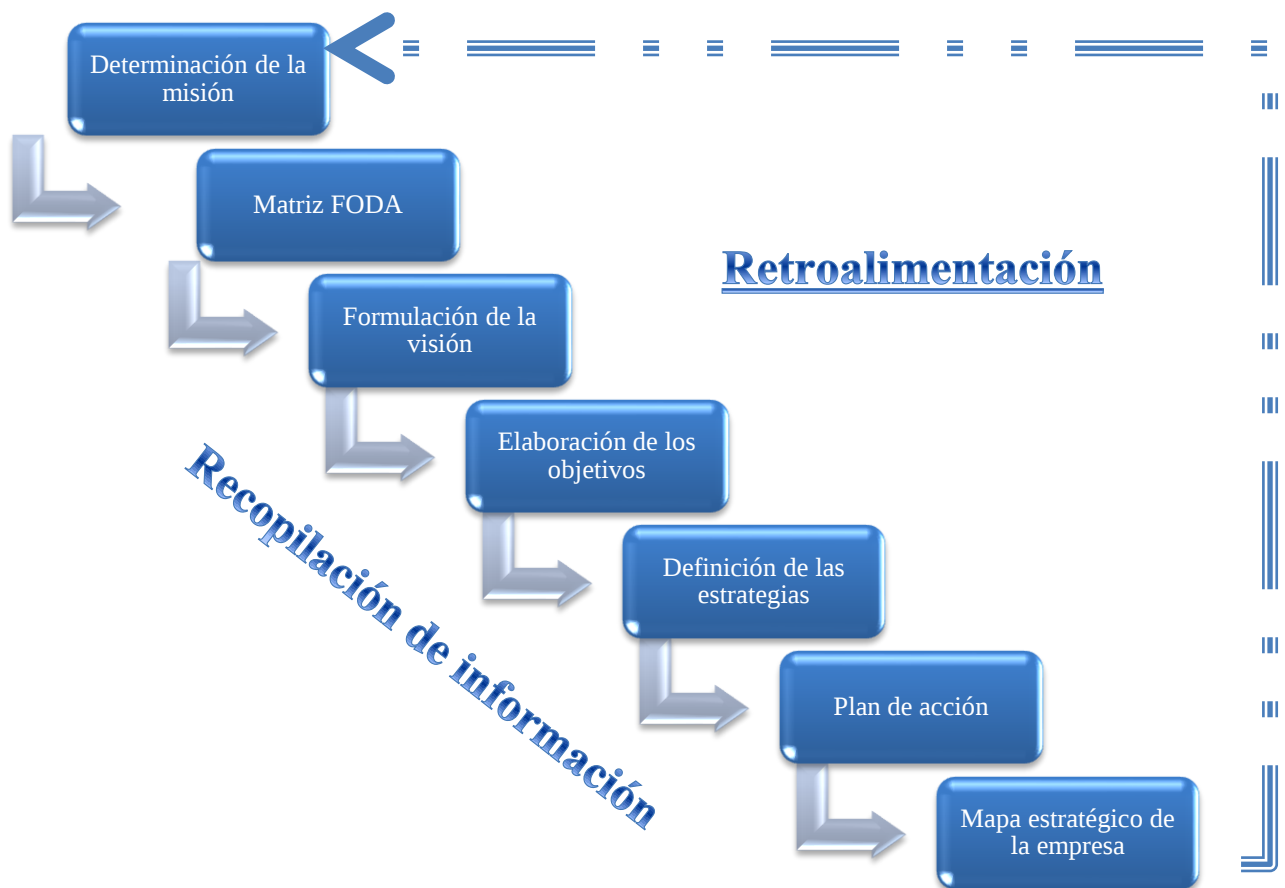


ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
 FUENTE: (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

De los modelos de planificación estratégica expuestos anteriormente, el siguiente se describe de manera profunda, ya que será la principal guía que permitirá diseñar una planificación estratégica acorde a las necesidades de ScorpionTex.

En los siguientes gráficos se puede observar cual es el procedimiento a seguir para la definición de cada uno de los elementos que componen una planificación estratégica, como es la misión, la visión, los objetivos y las estrategias que requiera la empresa.

Gráfico 2.8: Modelo del diseño de planificación estratégica



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
 FUENTE: (Serna Gómez, 2014) e Investigación Propia

Definición de Valores Esenciales

Es un sistema de tres o cuatro principios fundamentales y doctrinas para seguir de forma permanente en una organización. No necesitan justificación externa y tienen valor intrínseco e importancia para aquellos que están dentro de la organización. Deben pasar la prueba del tiempo y no deberían cambiarse en respuesta a los cambios del mercado. (Lema, 2004, pág. 12)

Determinación de la misión

La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la de identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. (Serna Gómez, 2014, pág. 74)

Gráfico 2.9: Misión



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: (Serna Gómez, 2014) e Investigación Propia

Análisis FODA

Realice una tormenta de ideas amplia la lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, tal como las perciben los miembros de la organización. (Serna Gómez, 2014, pág. 174)

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (Serna Gómez, 2014, pág. 188)

Cuadro 2.1: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Actividades ejecutadas por la empresa de manera correcta, y que la ubica un paso adelante de la competencia. • Capacidades especiales con las que cuenta la empresa • Manejo de recursos y habilidades que permiten el desarrollo de la empresa	• Factores positivos y explotables en el entorno • Características en el entorno del cual se puede beneficiar la empresa
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Puntos débiles de la empresa que se pueden contrarrestar • Factores de los cuales la competencia puede tomar ventaja • Áreas vulnerables o actividades ejecutadas de manera deficiente	• Peligros en el entorno de los cuales la empresa puede resultar seriamente perjudicada • Determinantes que la empresa puede evitar y generar una oportunidad

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: (Serna Gómez, 2014) e Investigación Propia

Priorización y Calificación de factores internos y externos

Después de la tormenta de ideas se seleccionará aquellos factores que identifiquen las fortalezas o debilidades organizaciones, se calificará el valor de cada uno de los factores de manera individual. (Serna Gómez, 2014, pág. 175)

Cuadro 2.2: Valores de Calificación

0	Deficiente, puede generar problemas
1	Promedio, suficiente
2	Superior al promedio, no es habitual
3	Superior, excede las expectativas

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: (Serna Gómez, 2014) e Investigación Propia

La ponderación será de manera individual según criterio del investigador con el fin de que la sumatoria dé como resultado 100, la calificación se dará a cada uno de los factores según los valores detallados en cuadro 2. El resultado ponderado será el producto de ponderación y la calificación de cada factor analizado y finalmente para la priorización serán considerados aquellas características con mayor valor ponderado.

Cuadro 2.3: Ponderación y priorización de factores internos

	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado	Priorización
Fortalezas				
F1				
F2				
F3				
Debilidades				
D1				
D2				
D3				
Total Ponderado	100	-	Σ	-

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: (Serna Gómez, 2014) e Investigación Propia

Cuadro 2.4: Ponderación y priorización de factores externos

	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado	Priorización
Oportunidades				
O1				
O2				
O3				
Amenazas				
A1				
A2				
A3				
Total Ponderado	100	-	Σ	-

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

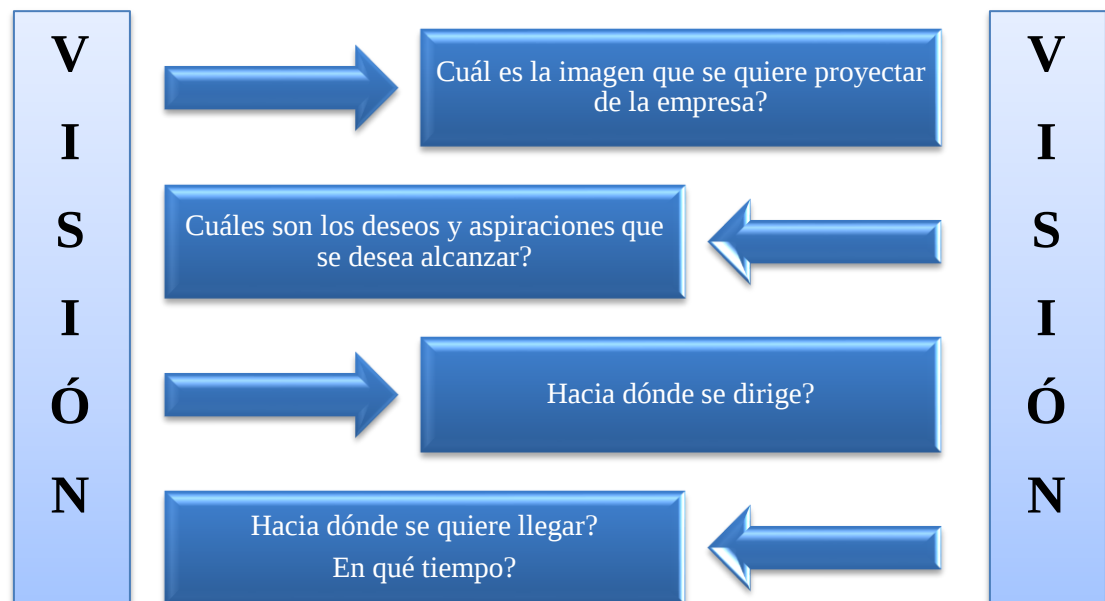
FUENTE: (Serna Gómez, 2014) e Investigación Propia

Formulación de la visión

Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.(Serna Gómez, 2014, pág. 74)

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala en camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo a lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.(Serna Gómez, 2014, pág. 213)

Gráfico 2.10: Visión



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: (Serna Gómez, 2014) e Investigación Propia

Elaboración de objetivos

Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa. (Serna Gómez, 2014, pág. 74)

Los objetivos deben ser claros, realistas, medibles y alcanzables.

Gráfico 2.11: Objetivos



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: (Serna Gómez, 2014) e Investigación Propia

Definición de estrategias

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados. (Serna Gómez, 2014, pág. 75)

Cuadro 2.5: Matriz de Confrontación

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	O2	A1	A2
FORTALEZAS	F1	Estrategias agresivas (F – O)		Estrategias competitivas (F – A)	
	F2				
DEBILIDADES	D1	Estrategias conservadoras (D – O)		Estrategias defensivas (D – A)	
	D2				

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: (Serna Gómez, 2014) e Investigación Propia

Plan de acción

Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación. (Serna Gómez, 2014, pág. 75)

Cuadro 2.6: Plan de acción

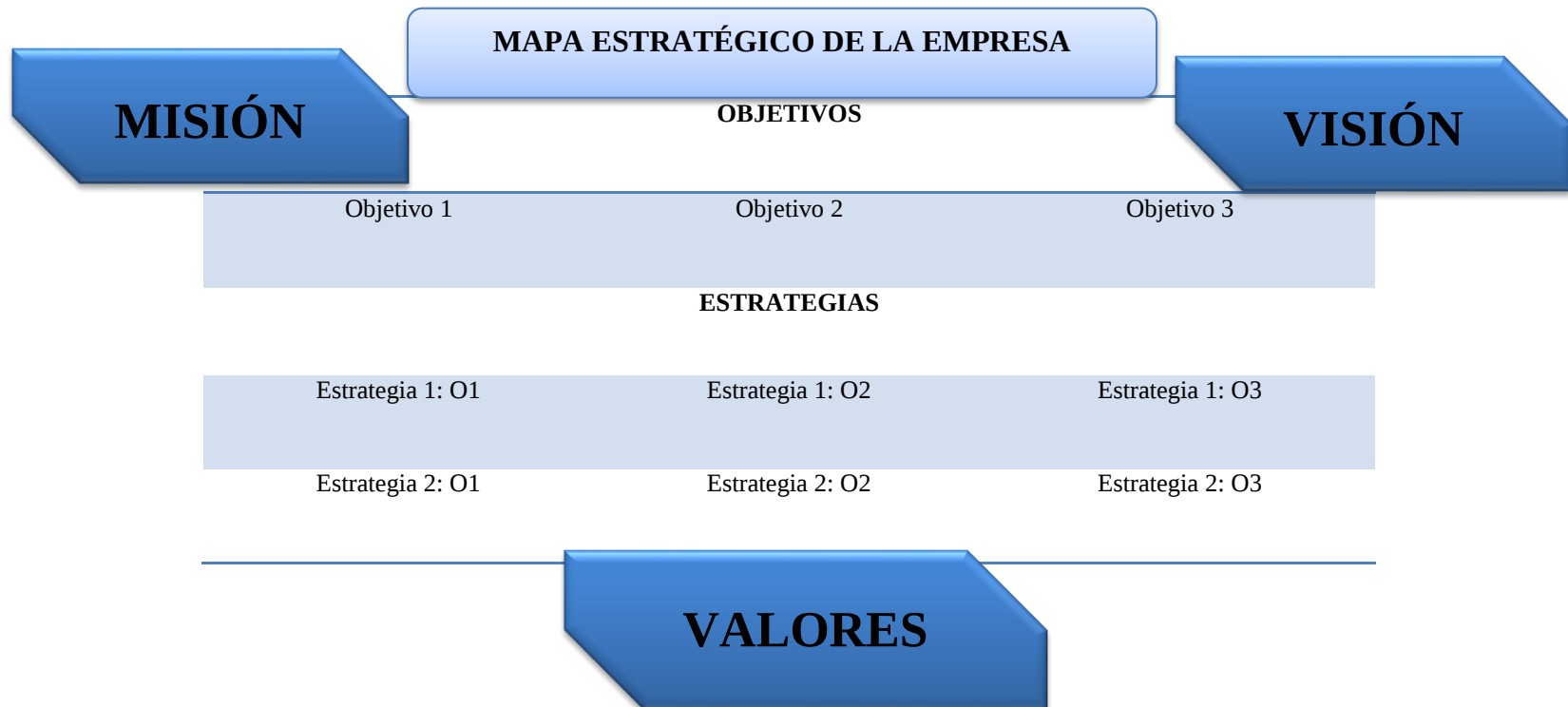
Plan de Acción						
Objetivos		Estrategia	Actividades	Indicador	Recurso	Área Responsable
O1	Objetivo Estratégico 1	Estrategia 1	Actividad 1	-	-	-
		Estrategia 2	Actividad 2	-	-	-
O2	Objetivo Estratégico 2	Estrategia 1	Actividad 1	-	-	-
		Estrategia 2	Actividad 2	-	-	-
O3	Objetivo Estratégico 3	Estrategia 1	Actividad 1	-	-	-
		Estrategia 2	Actividad 2	-	-	-
O4	Objetivo Estratégico 4	Estrategia 1	Actividad 1	-	-	-
		Estrategia 2	Actividad 2	-	-	-

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: (Serna Gómez, 2014) e Investigación Propia

Mapa estratégico

Cuadro 2.7: Mapa estratégico



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

2.13. Competitividad

En el Primer Informe al Presidente y al Congreso, 1992. Consejo de Política de Competitividad de los Estados Unidos (citado por Vicente, 2009) se mencionó que competitividad es la capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales mientras los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo.

Competitividad es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores. Hablar de competitividad, es hablar de aquellos factores que nos hacen diferentes de los demás y que nos permitirán ganarles negocios a nuestros competidores, aun cuando imiten nuestros productos o servicios.(Vicente, 2009, pág. 166)

La competitividad de una empresa está dada por la capacidad, eficiencia y eficacia que esta tiene para la ejecución de actividades, desarrollo de procesos y el logro de objetivos organizacionales.

Para (Fea Guglielmetti, 1993) la competitividad es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.

La competitividad es la capacidad de las empresas de competir en los mercados y, con base en su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar y beneficios y crecer. (Berumen

&Palacios Sommer, 2009, pág. 11). La competitividad de una empresa está dada por el éxito, la cuota y los beneficios alcanzados dentro del mercado durante un tiempo determinado.

2.14. Niveles de la Competitividad

Aguilar 1994 indica que los niveles específicos de competitividad son:

- Competitividad a nivel país, región o localidad
 - Considera hasta qué punto un ambiente nacional es favorable para el crecimiento económico.
- Competitividad a nivel sector
 - Enfatiza si un sector en particular ofrece potencial para crecer y si ofrece atractivos rendimientos sobre la inversión.
- Competitividad a nivel de empresa
 - Es la habilidad para diseñar, producir y vender bienes y servicio, cuyas cualidades de precios y no precios forman una serie de beneficios más atractivos que los competidores. (Berumen & Palacios Sommer, 2009, pág. 13)

La competitividad de una empresa requiere ser analizada en base a los diferentes niveles de la misma y a las características y factores que cada uno de estas comprenden.

2.15. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. Dos cuestiones importantes para la elección de la estrategia competitiva son: el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan y los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial.(Porter, 1998, pág. 19)

La estrategia competitiva permite a la organización plantear varias opciones de cómo llegar a ocupar un lugar en el mercado y seleccionar la más adecuada para generar mayores beneficios y mejores resultados para la organización.

2.16. Las cinco fuerzas del modelo de la competencia

Comparado con el entorno general, el marco industrial tiene un efecto más directo en la competitividad estratégica de la empresa y en las utilidades superiores al promedio. La intensidad de la competencia en la industria y su potencial para obtener utilidades dependes de cinco fuerzas de la competencia: las amenazas que plantean las nuevas compañías que ingresan, la fuerza de los proveedores, el poder de los compradores, los sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre competencias (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2004, pág. 55)

Gráfico 2.12: Fuerzas del Modelo de la Competencias



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2004, pág. 57)

2.17. Variables

“Diseño de una planificación estratégica en la empresa ScorpionTex de la ciudad de Ambato para incrementar la competitividad dentro del mercado”

2.17.1. Variable Independiente

La planificación estratégica.

2.17.2. Variable Dependiente

La competitividad

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Metodología

La metodología de investigación que se empleó fue cuali – cuantitativa, porque combina técnicas que permitieron el análisis de datos recopilados mediante las encuestas dirigidas al personal de la empresa, de este análisis generalizar los resultados obtenidos de una manera científica.

Se aplicó también un método inductivo para distinguir las premisas particulares, por medio de la observación directa de hechos permitiendo su registro y así llegar a una generalización y la contrastación de los resultados.

3.2. Tipos de Investigación

Los tipos de investigación que fueron utilizados en la presente trabajo se detallan a continuación considerando los más apropiados para conseguir la información necesaria.

3.2.1. Investigación Exploratoria

La investigación aplicada fue de tipo exploratorio, puesto que se realizó investigación de campo ya que por la administración empírica que se ejecuta en la empresa se carece de

información para el desarrollo de la presente disertación la cual está orientada al diseño de una planificación estratégica que direcciona a la empresa hacia el logro de objetivos, e incremento de su competitividad.

3.2.2. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva tiene como propósito describir la situación en la que se dan los eventos y como se manifiestan determinados fenómenos, se trata de identificar los elementos y características específicas del problema de investigación, esto mediante la recopilación, análisis de la información.

En la presente investigación se aplicó técnicas como la observación directa, la entrevista a la propietaria de la empresa y la encuesta dirigida a los miembros de ScorpionTex, lo que facilitó determinar la situación por la que está atravesando la empresa.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación

La observación directa fue la técnica utilizada para el desarrollo de la presente investigación, considerando al cuestionario como instrumento primordial en la recopilación de información para determinar la situación actual de la empresa objeto de estudio.

3.3.1. Técnicas

Para la recolección de información del presente proyecto se utilizaron las técnicas de la observación directa y la encuesta ya que facilitaron determinar la realidad de la empresa, a través de preguntas e interrogantes a clientes internos y externos.

3.3.2. Instrumentos

El instrumento empleado en el presente trabajo investigativo fue el cuestionario estructurado, el cual estuvo dirigido a los clientes internos y clientes potenciales externos de ScorpionTex para de esta manera conocer el impacto de la carencia de una planificación estratégica asegurando la validez de la información obtenida.

3.4. Población

Considerando que la población a investigar es reducida se trabajó con todo el universo, como se puede observar en el Cuadro 8, del cual se obtuvo información relevante para la investigación.

Cuadro 3.1: Población de la empresa

<u>ScorpionTex</u>	
Área	No. de Personas
Gerente General	1
Gerente de RRHH	1
Contadora	1
Secretarias	2
Vendedor	1
Jefe Producción	1
Estampadores	3
Operarias	30
Clientes potenciales	5
N =	45

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: ScorpionTex 2015

3.5. Recolección de Información

Considerando que la población de ScorpionTex es pequeña, la información fue recopilada del 100% del universo, el cual estuvo conformado por clientes internos y clientes potenciales externos mediante un cuestionario estructurado (Ver Anexo 2).

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Mediante el desarrollo del presente capítulo se podrá observar los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la totalidad de la empresa ScorpionTex, misma que es objeto de la investigación.

Para la recopilación de información se aplicó un cuestionario estructurado (Ver anexo 2), el cual fue dirigido para los clientes internos de la empresa a fin de conocer el punto de vista con respecto a la gestión aplicada por ScorpionTex y la planificación estratégica como herramienta administrativa.

Después de haber recolectado la información y la aplicación de la encuesta a los clientes internos y externos se obtuvo los resultados que se describen a continuación:

1. Considera que la manera en la que se administra una empresa como ScorpionTex es la correcta:

Gráfico 4.1: Tabulación pregunta N° 1



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

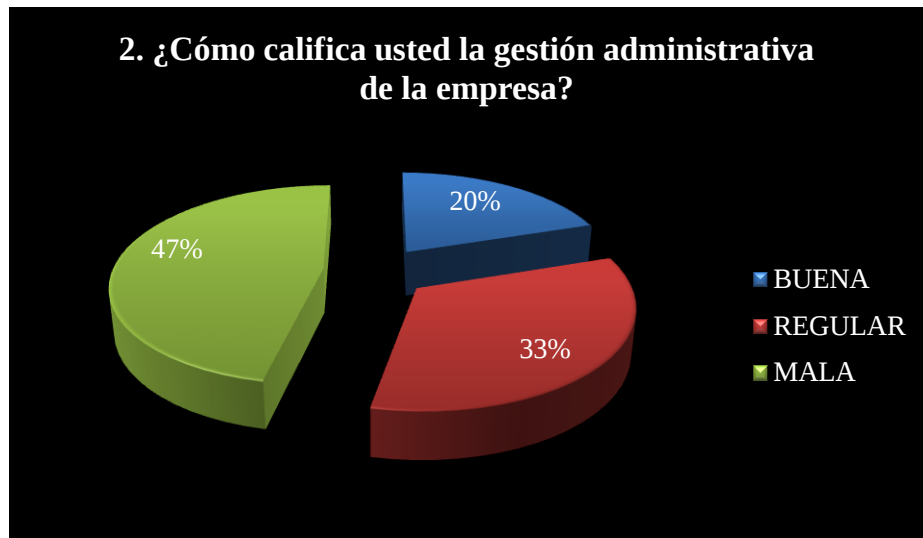
FUENTE: Encuesta aplicada ScorpionTex 2015

Análisis e Interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 64% considera incorrecta la manera en la que es administrada ScorpionTex no es la correcta y el 36% piensa lo contrario, resultados generados por la falta de planificación en cada área, por ejemplo, en el área de producción únicamente se programa la producción diaria, lo que sería más beneficioso hacerlo de manera semanal, en el área de comercialización no se planifica métodos de publicidad que permita darse a conocer el en mercado y ganar cuota de mercado.

2. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de la empresa?

Gráfico 4.2: Tabulación pregunta N° 2



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

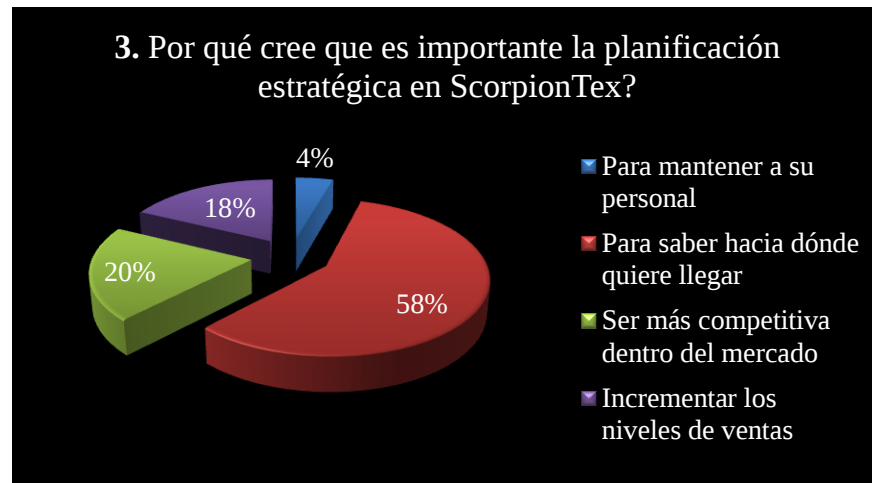
FUENTE: Encuesta aplicada ScorpionTex 2015

Análisis e Interpretación

Del total de encuestas realizadas respecto a la gestión administrativa de la empresa, el 47% la califica como mala y el 33% como regular, factor determinante para indagar las razones por las que el personal piensa de tal manera, considerando la existencia de un 20% el cual califica como buena, porcentaje generado en base a la administración de talento humano ya que los colaboradores de ScorpionTex no tienen inconveniente alguno con el clima laboral en el que se desarrollan.

3. La planificación estratégica es una herramienta administrativa que permite a la organización definir su razón de ser, su horizonte y las estrategias que debe ejecutar. Por qué cree que es importante la planificación estratégica en ScorpionTex?

Gráfico 4.3: Tabulación pregunta N° 3



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: Encuesta aplicada ScorpionTex 2015

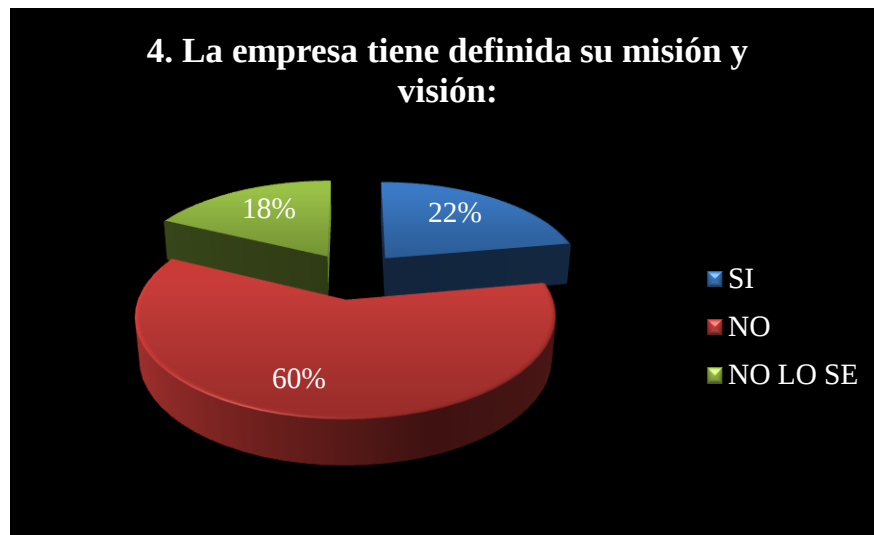
Análisis e Interpretación

Previo a plantear la pregunta se realizó una breve definición de planificación estratégica, lo que generó resultados tales como: un porcentaje representativo (58%) que considera a la planificación estratégica importante para saber hacia dónde quiere llegar, mientras que el 20% cree que le permite ser más competitiva dentro del mercado, el 18% piensa que incrementaría sus ventas y el 4% supone que le permite mantener a su personal. Por tal razón es importante diseñar una planificación estratégica que abarque el punto de vista de los encuestados. Todas las opciones descritas en la interrogante son los resultados que

arrojaría la correcta ejecución de una planificación estratégica y fueron citadas a fin de conocer indirectamente el factor más importante para los colaboradores.

4. La empresa tiene definida su misión y visión:

Gráfico 4.4: Tabulación pregunta N° 4



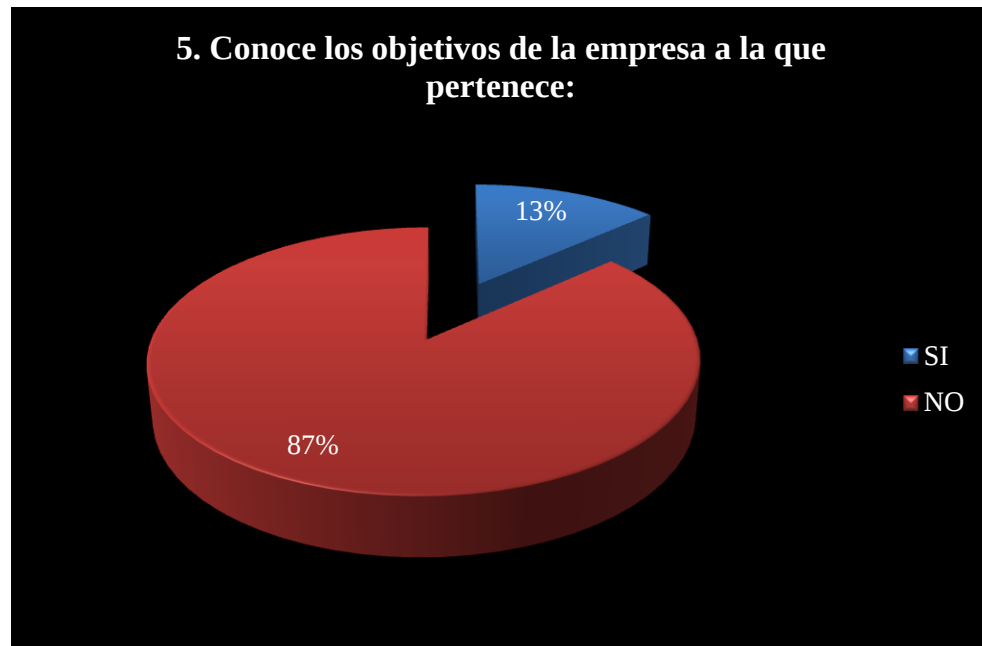
ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: Encuesta aplicada ScorpionTex 2015

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados, el 60% manifiesta que la empresa no tiene definida su misión y visión, dejando el 17,78% de personas que desconocen sobre la pregunta realizada, en tanto que el 22% piensa que la empresa cuenta con una misión y visión, considerando que es el mismo porcentaje de empleados con los que cuenta la empresa desde su fundación por lo que se puede decir que conocen hacia dónde quieren llegar la empresa.

5. Conoce los objetivos de la empresa a la que pertenece:

Gráfico 4.5: Tabulación pregunta N° 5



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: Encuesta aplicada ScorpionTex 2015

Análisis e Interpretación

Del total de encuestas realizadas en ScorpionTex el 87% no conoce los objetivos que busca alcanzar la empresa para la que laboran y por el contrario únicamente el 13% dice conocerlos. Los objetivos de la empresa deben ser socializados con el 100% del personal a fin que se identifiquen y comprometan en su cumplimiento.

6. Cree que indispensable que una empresa tenga definidos su misión, visión, objetivos y estrategias:

Gráfico 4.6: Tabulación pregunta N° 6



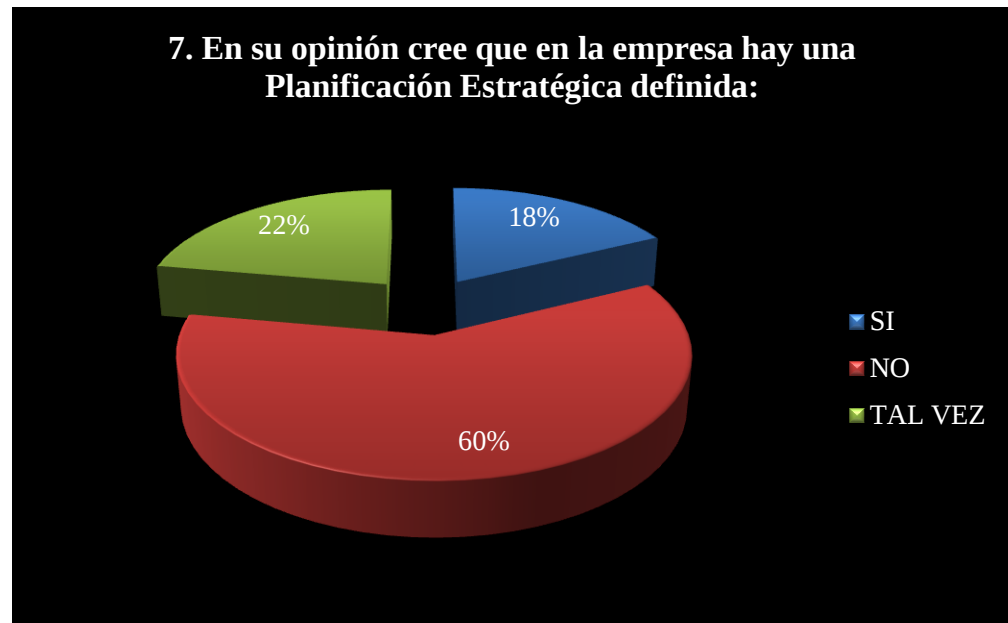
ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: Encuesta aplicada ScorpionTex 2015

Análisis e Interpretación

Claramente se puede observar, el 91% del personal encuestado considera que es indispensable que la empresa tenga definidos su misión, visión, objetivos y estrategias; por otro lado el 9% piensa todo lo contrario, por tal razón la empresa debe definir inmediatamente sus lineamientos pues el personal considera necesario, que la empresa cuente con los mismos.

7. En su opinión cree que en la empresa hay una Planificación Estratégica definida:

Gráfico 4.7: Tabulación pregunta N° 7



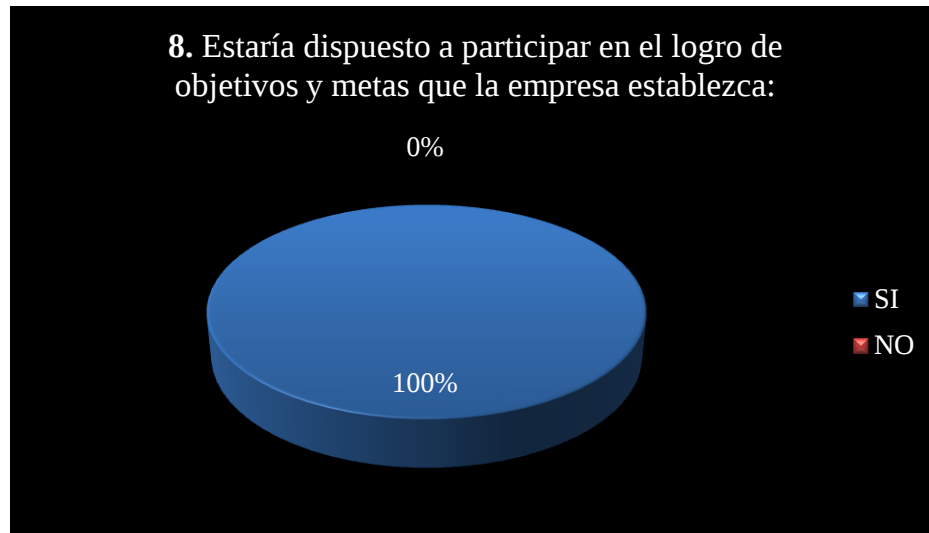
ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: Encuesta aplicada ScorpionTex 2015

Análisis e Interpretación

Las encuestas realizadas dieron resultados como el 60 % del personal de la empresa cree que no hay una planificación estratégica definida, el 22% supone tal vez haya y el 18% afirma la existencia de una planificación estratégica definida en ScorpionTex, al tener un alto porcentaje de respuestas sobre la inexistencia de planificación estratégica, determina que la gestión administrativa de la empresa tiene varias falencias que el personal puede apreciar.

8. Estaría dispuesto a participar en el logro de objetivos y metas que la empresa establezca:

Gráfico 4.8: Tabulación pregunta N° 8



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: Encuesta aplicada ScorpionTex 2015

Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados encuestados, indican estar dispuestos a participar en el logro de objetivos y metas que ScorpionTex plantee, debido a esto es indispensable plantear objetivos empresariales, socializarlos con el personal a fin que todos participen en el logro de los mismos. Gracias al ambiente laboral que tienen los empleados de la empresa se tiene la apertura del personal para la implementación de una planificación estratégica a fin de mejorar su gestión administrativa.

Considerando que las preguntas 9 y 10 fueron planteadas bajo de modalidad de interrogante abierta serán analizadas en el próximo capítulo, ya que sus resultados son un aporte fundamental para el análisis FODA de ScorpionTex.

Entrevista realizada a la Propietaria de la empresa

Previo al desarrollo del presente trabajo investigativo se precedió a entrevistar a la propietaria de la empresa, ya que es la única persona que puede dar fe de la situación por la que la empresa está atravesando, en dicha encuesta se trataron diferentes temas, los mismos que se describen a continuación.

Situación Actual de la Empresa

En referencia a la situación actual de la empresa manifestó que durante los últimos años la empresa se ha mantenido con su cartera de clientes, considera a 5 personas como clientes potenciales puesto que son quienes realizan compras en cantidad y manera permanente, tiene clientes esporádicos recomendados por los empleados, familiares o amigos de la propietaria.

Considera que la empresa tiene varias debilidades que no ha sabido afrontar, como el alto nivel de competencia que ha venido encontrando en el sector y durante los años que tiene en funcionamiento la empresa se ha mantenido con las ventas permanentes, el servicio de maquila que ofrece a grandes productores.

Existe baja rotación de inventarios, puesto que al producir para abastecer la bodega debe pasar un considerable tiempo para que sus productos salgan de perchas, al no aprovechar la capacidad de producción de la maquinaria y el personal con el que cuenta la empresa, los costos de producción se han incrementado, lo que no es favorable para el precio de venta.

Qué es lo que busca o desea para su empresa?

Como gerente propietaria de ScorpionTex desea ampliar la cartera de clientes, ganar cuota de mercado y en sí lo que todo empresario desea: generar utilidades, mantenerse en el mercado, que tanto la demanda como la competencia sepan de la existencia de ScorpionTex.

Qué piensa de la planificación estratégica?

La entrevistada piensa que al tener objetivos claros, bien definidos y siendo las estrategias para alcanzar dichos objetivos, facilitará y mejorará la gestión administrativa que se ha venido llevando a cabo en la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La mayor parte del personal de ScorpionTex considera que la gestión administrativa aplicada no es la correcta y la califican como mala.

- El 60 % del personal de ScorpionTex determinó que la empresa no tiene definida su misión y visión, además el 87% de encuestados desconoce los objetivos que la organización desea alcanzar.
- En referencia a la encuesta realizada se concluye que se cuenta con la apertura del 100% de empleados para el logro de objetivos y metas establecidos por ScorpionTex.
- La propietaria de la empresa tiene la idea clara de hacia dónde quiere llegar, cuáles son los problemas por los que está atravesando la empresa y cree que con la ayuda de una planificación estratégica podría mejorar su gestión administrativa.
- En referencia a los resultados obtenidos de las encuestas y la entrevista realizada a la propietaria, se puede diagnosticar que la empresa ScorpionTex no cuenta con objetivos técnicamente definidos, tiene una limitada capacidad de producción, desperdicio de recursos, baja rotación de inventarios, limitada participación en el mercado, factores que afectan directamente al nivel de competitividad de la empresa. Al tener la planificación estratégica enfoques como ayudar a la empresa a ser más competitiva, incrementar los niveles de venta, definir la razón de ser de la empresa y la idea de hacia dónde quiere llegar la propietaria considera que es una herramienta que le permitirá mejorar su gestión administrativa, a fin de alcanzar la meta planteada.

Recomendaciones

- Es recomendable determinar las falencias que ocasionan en el personal la perspectiva de una incorrecta o mala gestión administrativa.
- Se recomienda la aplicación de una planificación estratégica, definir su misión, visión, objetivos de la empresa y poner en conocimiento para que tanto el personal administrativo como el operativo se identifiquen y participen en el logro de los mismos.
- Al tener la predisposición del 100% de personal de la empresa se recomienda plantear inmediatamente objetivos y metas para que sean puestos en conocimiento de todos quienes pertenecen a ScorpionTex.
- A la propietaria de la empresa se recomienda socializar sus objetivos con respecto a la empresa para que sean considerados en la elaboración de la propuesta, a fin de diseñar una planificación estratégica acorde a las metas que desea alcanzar.
- Es recomendable e indispensable la elaboración de una planificación estratégica se esté orientada la solución de los problemas que la propietaria de ScorpionTex considera relevante y al logro de los objetivos que desea alcanzar.

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1. Datos informativos de la propuesta

5.1.1. Título

Diseño de la Planificación estratégica para la empresa ScorpionTex de la ciudad de Ambato

5.1.2. Antecedentes

ScorpionTex, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas deportivas y casuales para damas, caballeros y niños, fundada en Enero del año 2011 en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Cdla. La Floresta, calles Ernesto Albán y Jácome Clavijo, administrada por su propietaria Sra. Esthela Elizabeth Coca Núñez, empezó actividades brindando servicio de maquilado a empresas como Indutex, Pauly & Steffy, BOHO, deportivos Braulio Sánchez, Confecciones Villagrán, Ramiro Vela Jarrín. En el inicio de ScorpionTex.

A más de la elaboración de productos generales como camisetas de uso común, chompas, calentadores, blusas, faldas, etc., se ha confeccionado elementos publicitarios y para

campañas políticas tales como banderas, camisetas publicitarias, chalecos u otro tipo de prenda según los requerimientos de cliente, a fin de satisfacer su necesidad.

La Superintendencia de Compañías tiene registradas a 670 empresas que pertenecen al Sector Textil del Ecuador siendo estas de naturaleza formal, sin embargo considera que existe cerca de 4000 empresas que funcionan de manera informal, a pesar de ello en el país es considerado el tercer sector más grande ya genera aproximadamente 120 000 empleos directos, los cuales se dividen tanto para empresas formales como informales.

El objetivo principal del presente trabajo investigativo es el diseño de una planificación estratégica, ya que mediante la correcta ejecución de estrategias planteadas permitirá el cumplimiento de, la misión, visión, objetivos y valores orientados al incremento del nivel de competitividad de ScorpionTex

5.2. Plan tentativo de monitoreo y evaluación de la propuesta

La propuesta desarrollada en esta investigación será planteada a la empresa ScorpionTex, para que únicamente la gerente – propietaria se quien decida su implementación. Para lo cual en caso de acogerla deberá ser monitoreada y evaluada por su desempeño, por tal razón se recomienda aplicar la matriz de monitoreo.

Cuadro 5.1: Matriz de monitoreo

PREGUNTAS BÁSICAS		EXPLICACIÓN
1.	¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente
2.	¿Por qué evaluar?	Para conocer los resultados y desempeño de la propuesta y objetivos
3.	¿Para qué evaluar?	Para identificar desfases, dificultades y oportunidades de mejora para el Plan Estratégico
4.	¿Qué evaluar?	El desempeño y aplicación del Plan Estratégico
5.	¿Quién evalúa?	Subgerente
6.	¿Cuándo evaluar?	En periodos de tiempo fijos
7.	¿Cómo evaluar?	Toma de datos mensuales
8.	¿Con qué evaluar?	Fichas de registro, encuestas, listas de control, análisis de reportes

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: Vidal, V. (2015). Planificación estratégica para la empresa Comercializadora MARCECI, como factor determinante para lograr una mejor gestión empresarial. PUCESA, Ambato, Ecuador

5.3. Desarrollo práctico de la propuesta

5.3.1. Detalles y descripción de la empresa

ScorpionTex, es una empresa nueva en el sector textil que se dedica a la fabricación y comercialización de ropa deportiva y casual, para damas caballeros y niños, adicionalmente brinda el servicio de maquilado del mismo tipo de prendas.

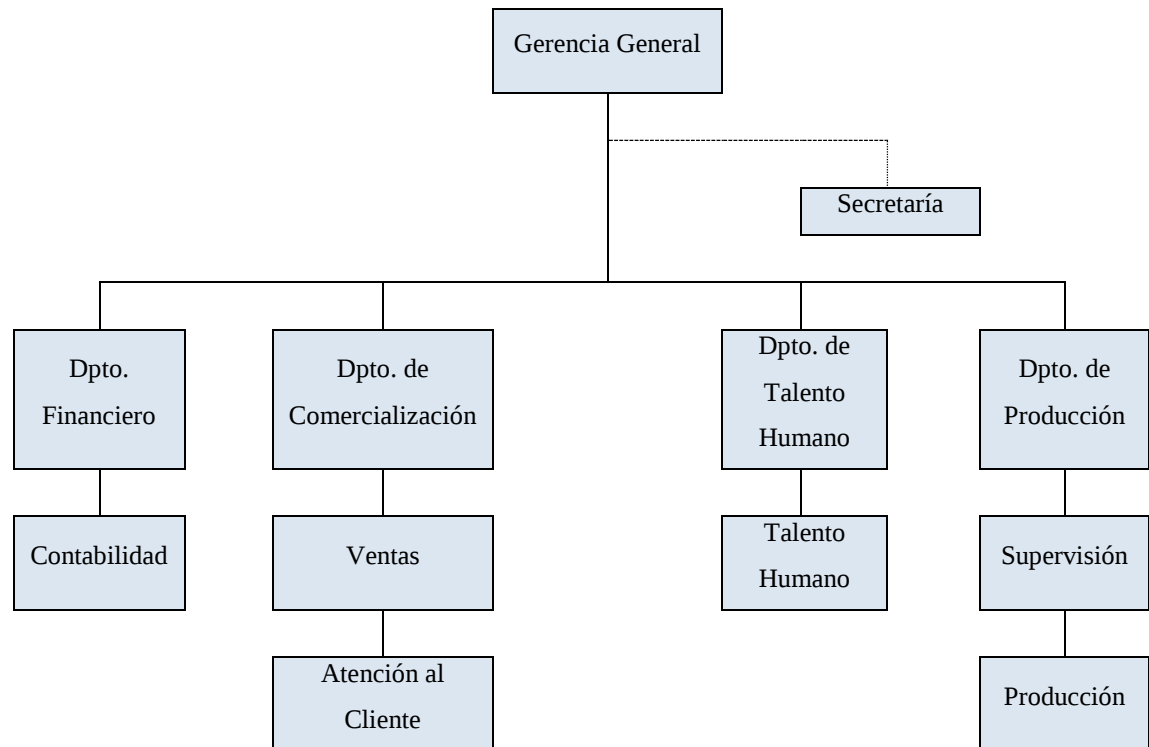
La empresa no tiene zonas cubiertas, sin embargo dispone de maquinaria que fácilmente permitiría ampliar su capacidad de producción. Considerando que Ambato es una ciudad comercial, la cual está en crecimiento se puede decir que la empresa se encuentra un mercado altamente competitivo, por tal razón deber tener definido sus lineamientos de dirección, objetivos que desea lograr y estrategias que permita alcanzarlos.

5.3.2. Estructura administrativa

La estructura administrativa en la empresa ScorpionTex es indispensable, ya que es el medio que representa las relaciones formales o jerárquicas por las que está formada la institución, a fin de trabajar en equipo y alcanzar los objetivos organizacionales.

5.3.2.1. Organigrama estructural

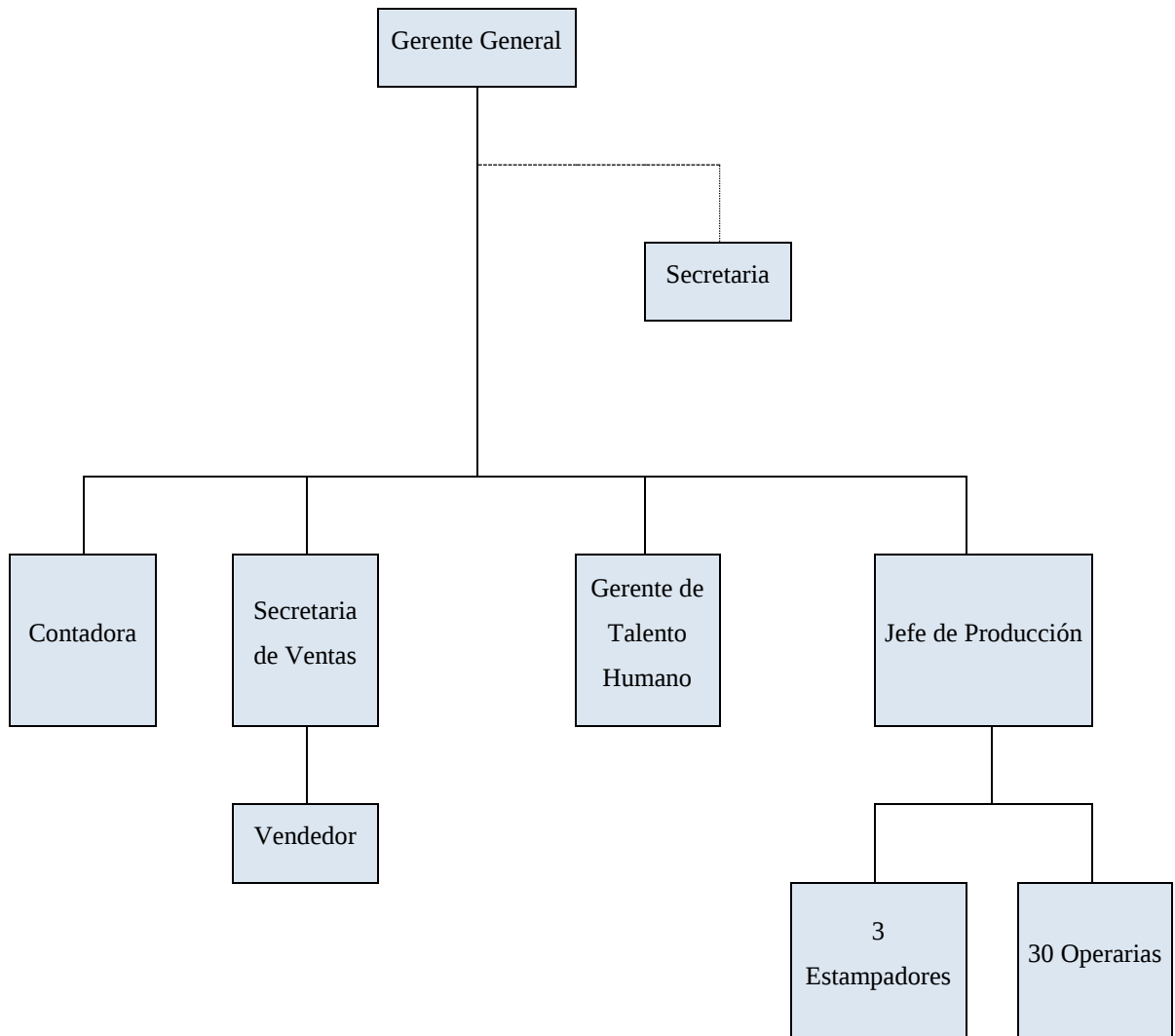
Representación gráfica y ordenada de las dependencias por las que está formada una empresa. A continuación se detalla el organigrama con el que ScorpionTex debe funcionar, a fin de determinar las áreas vacantes y líneas de autoridad que debe regir en la institución.

Cuadro 5.2: Organigrama Estructural ScorpionTex

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
 FUENTE: ScorpionTex 2015

5.3.2.2. Organigrama posicional

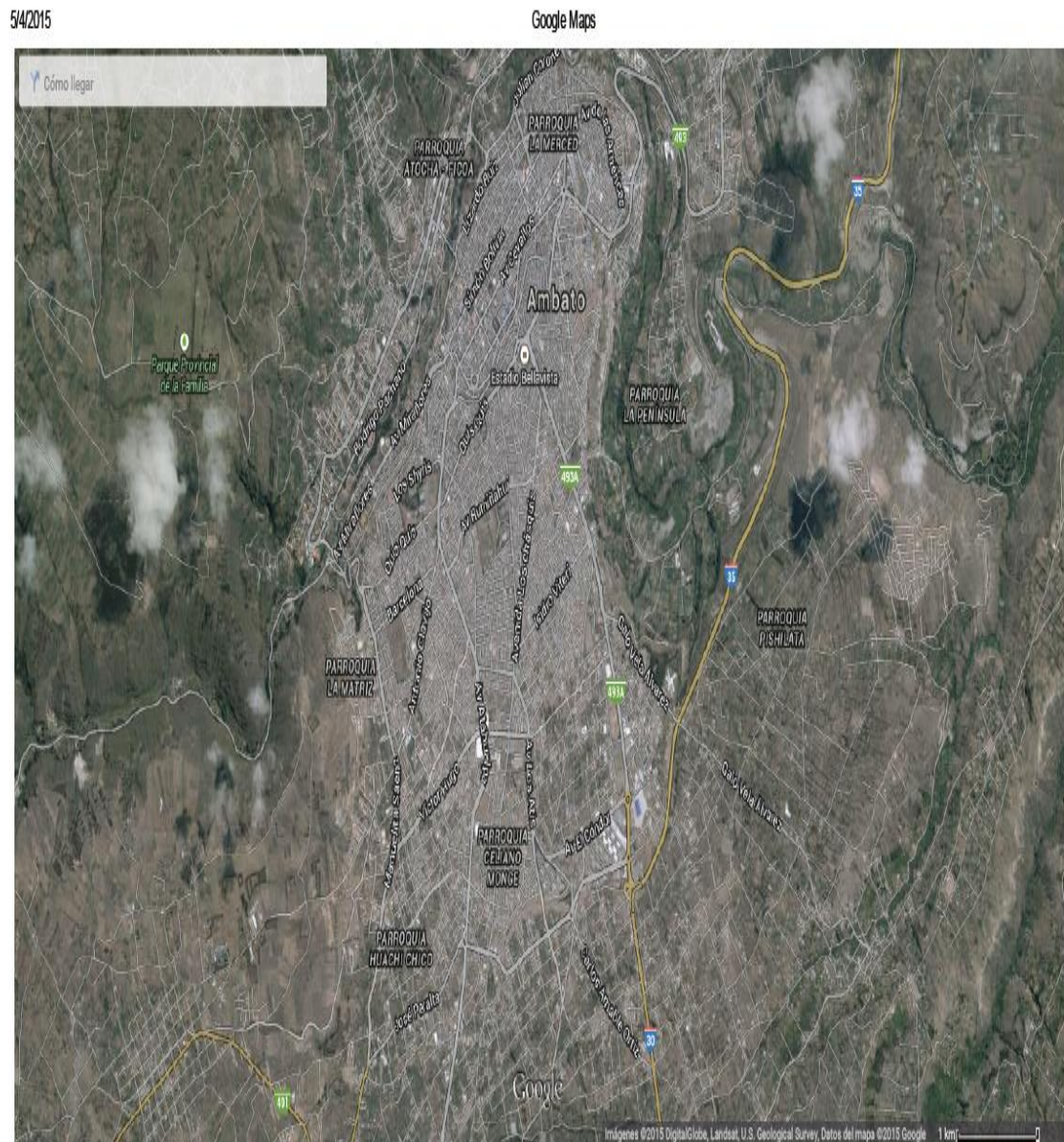
Representación gráfica de las posiciones que abarca cada una de las dependencias de la empresa, de tal manera que sea de fácil identificación los lineamientos de autoridad que cada miembro debe seguir.

Cuadro 5.3: Organigrama Posicional ScorpionTex

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: ScorpionTex 2015

5.3.3.2. Localización meso

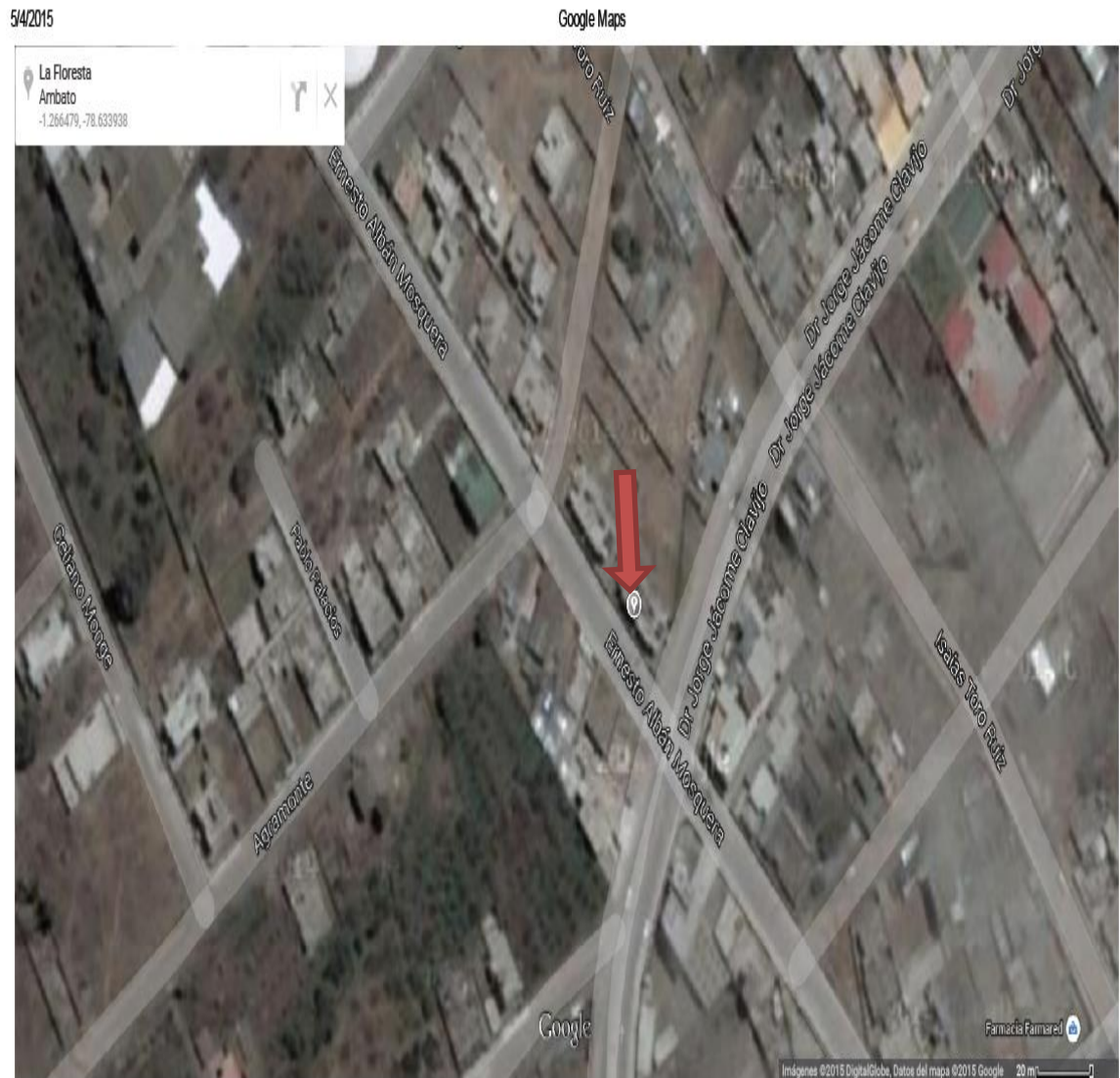
Gráfico 5.2: Meso Localización



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: Satélite Google Earth 2015

5.3.3.3. Localización micro

Gráfico 5.3: Micro Localización



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: Satélite Google Earth 2015

5.3.4. Diagnóstico empresarial

5.3.4.1. Situación actual de la empresa

ScorpionTex fue fundada en el año 2011 y hasta la actualidad ha sido administrada de manera empírica, ya que no cuenta con una herramienta técnica administrativa que permita el funcionamiento óptimo de la misma es decir, no cuenta con una planificación estratégica definida que le ayude en su desarrollo en el mercado.

Se ha considerado que la empresa tiene un bajo nivel de competitividad ya que durante los 4 años que lleva en el mercado ha tenido un crecimiento mínimo, lo que es realmente preocupante por el número de personas que laboran para la empresa y el nivel de ventas que esta presenta.

Durante los últimos 2 años, la empresa se ha mantenido con 5 clientes potenciales tomando en cuenta que han existido ventas a clientes eventuales, los cuales no están considerados en la cartera de ScorpionTex.

La competitividad de la empresa también se considera que es deficiente ya que desde su inicio no se ha podido alcanzar el nivel de posicionamiento deseado, esto generado por razones tales como, los deficientes canales de publicidad y promoción de la empresa y sus productos, la única técnica de publicidad es la denominada “de boca en boca”.

El talento humano de ScorpionTex no tiene claro los objetivos u horizontes que la empresa desea alcanzar, lo que frena al personal para que se comprometa con la institución a la cual pertenecen limitando su capacidad de producción y crecimiento.

Al no contar con una misión, visión, objetivos, valores y estrategias, la empresa se arriesga a ser un blanco fácil de la competencia ya que se encuentra a la deriva, por tal razón es indispensable y de carácter urgente implementar una planificación estratégica acorde a las necesidades de la institución, para lo cual por medio del presente trabajo investigativo se realizó un diseño de planificación estratégica orientado al incremento de la competitividad de la empresa.

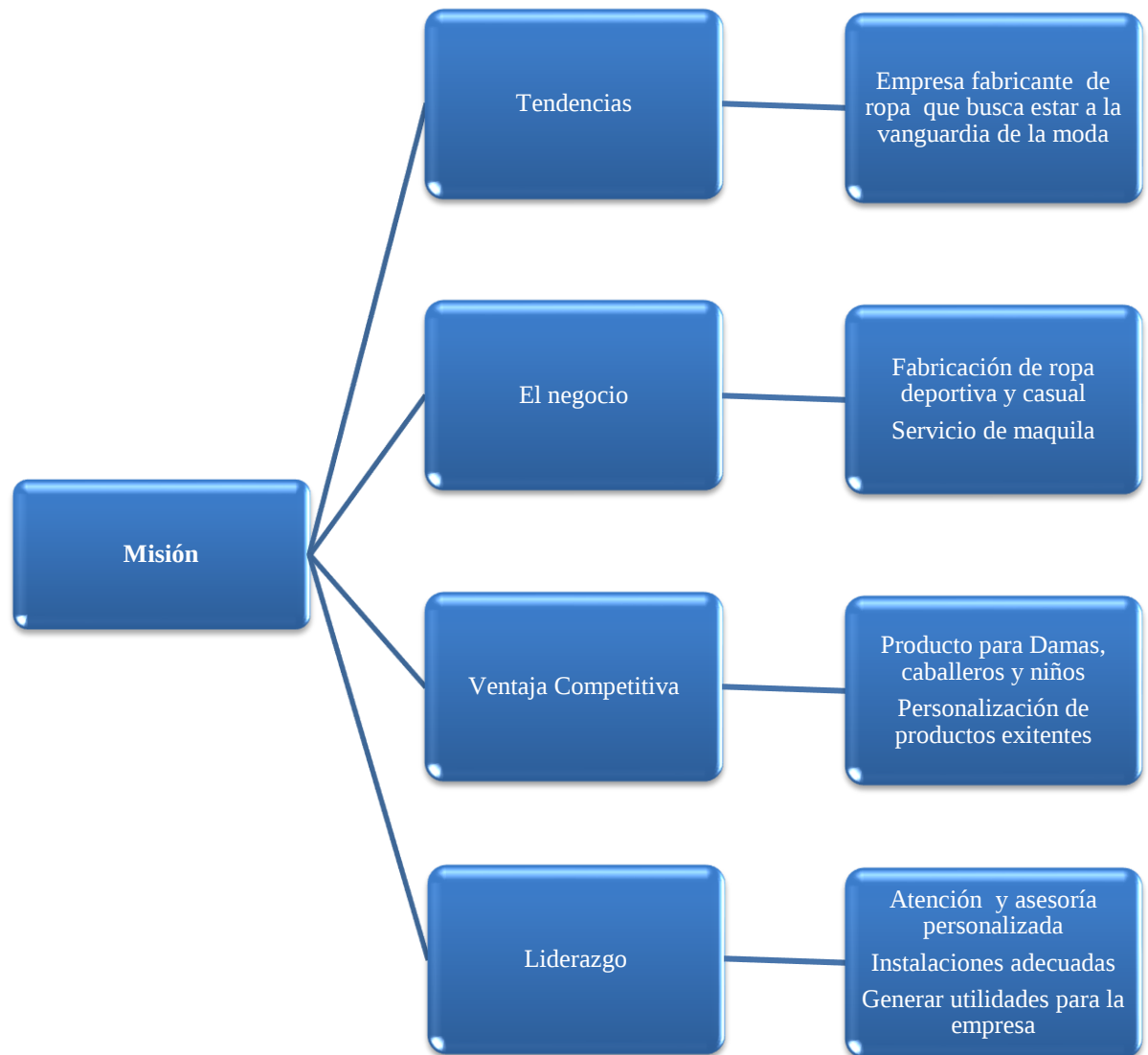
La carencia de una planificación estratégica en la empresa hace cada vez más corta su estancia dentro del mercado, impidiendo así el logro del objetivo empíricamente planteado al momento de su creación.

5.3.5. Determinación de la misión

La misión de una empresa describe de manera textual su razón de ser, respondiendo varias preguntas las mismas que abarcan aspectos tales como:

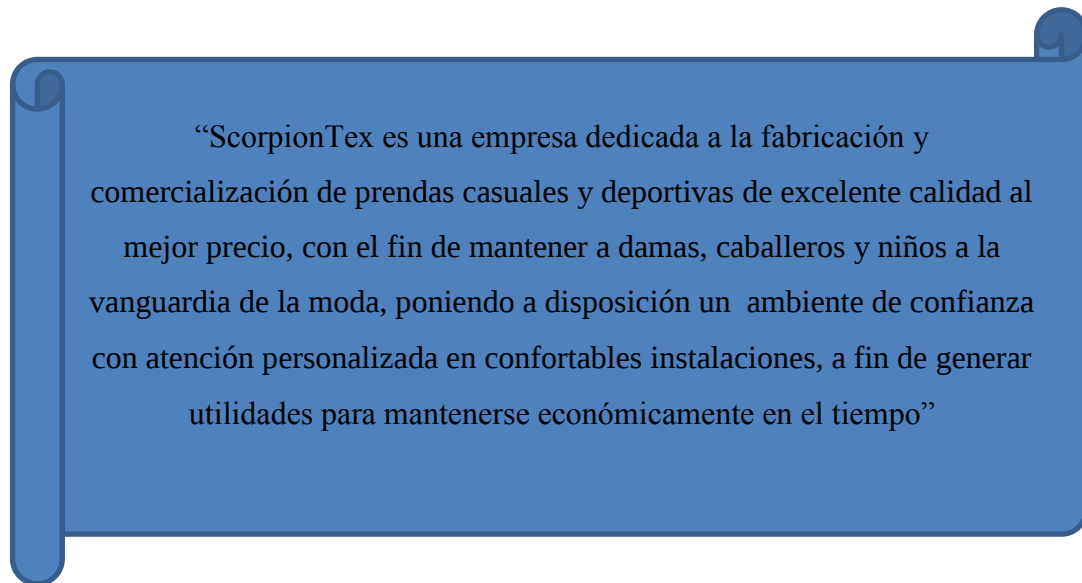
- Tendencias: Cuáles son nuestros Clientes, Quiénes somos?
- El negocio en sí: Producto o Servicio que ofrecemos?
- La ventaja competitiva considerada de la empresa: Mercado, a quién va dirigido?
- El liderazgo: Responsabilidad, Supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Cuadro 5.4: Determinación misión ScorpionTex



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: ScorpionTex 2015

Gráfico 5.4: Misión ScorpionTex



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: ScorpionTex 2015

5.3.6. Análisis interno y externo

El análisis interno y eterno de una empresa se lo realiza mediante el estudio de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, más conocida como Matriz FODA, herramienta que permite determinar factores claves tanto del ámbito interno como del externo. A continuación se detalla las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en la investigación realizada a la empresa ScorpionTex.

5.3.6.1. Matriz FODA

Cuadro 5.5: FODA ScorpionTex

<u>FORTALEZAS</u>		<u>OPORTUNIDADES</u>	
F1	Infraestructura amplia y propia	O1	Limitado acceso a productos con terminados de calidad y precios competitivos
F2	Suficiente maquinaria	O2	Amplia cartera de proveedores de materia prima
F3	Productos con materia prima y terminados de calidad	O3	Varias instituciones financieras que brinden facilidad crediticia para crecimiento empresarial
F4	Precios competitivos acorde a los establecidos en el mercado	O4	Contratación pública
F5	Personal operativo estable	O5	Outsourcing de las grandes empresas textiles posicionadas en el mercado
F6	Facilidad de incrementar su capacidad de producción según sean los requerimientos del cliente	O6	Barreras de entrada a productos sustitutos importados
F7	Personal operativo y administrativo motivado y comprometido con la empresa	O7	Campañas publicitarias "Primero lo nuestro" motivando al consumo de producto nacional
F8	Fácil percepción de la necesidad del cliente al momento de un producto personalizado	O8	Inexistencia de empresas que brinden el servicio de personalización de productos
F9	Relación cordial con el cliente interno y externo	O9	Ferias textiles a nivel nacional
F10	Poder de negociación con los clientes	O10	Empresa en la fase de crecimiento
<u>DEBILIDADES</u>		<u>AMENAZAS</u>	
D1	Limitada cartera de clientes	A1	Competencia Desleal en precios
D2	Desperdicio de material	A2	Escases de créditos con proveedores de materia prima
D3	Baja rotación de inventarios	A3	Competencia en el mercado con vasta experiencia y alto posicionamiento
D4	Deficiente posicionamiento en el mercado	A4	Incrementos arancelarios de materia prima importada
D5	Escases de lineamientos técnicos y definidos que direccionen a la empresa (misión, visión,	A5	Frecuentes Cambios de tendencias en moda
D6	Carencia de un punto de venta definido	A6	Retraso en la entrega de materia prima
D7	Inexistencia del departamento de marketing	A7	Inclinación del cliente por productos importados
D8	Limitada planificación, organización, dirección y control en los procesos de la empresa	A8	Competencia no registrada en los entes reguladores del sector textil
D9	Temor al incremento del nivel de endeudamiento de la empresa	A9	Pocas barreras de entrada en el sector textil
D10	Altos costos de producción	A10	Productos sustitutos de baja calidad y menor costo

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: ScorpionTex 2015

Factores internos

Dentro de los factores internos se analizan las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa ScorpionTex para su desarrollo.

Cuadro 5.6: Fortalezas y debilidades de ScorpionTex

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Infraestructura amplia y propia	D1	Limitada cartera de clientes
F2	Suficiente maquinaria	D2	Desperdicio de material
F3	Productos con materia prima y terminados de calidad	D3	Baja rotación de inventarios
F4	Precios competitivos acorde a los establecidos en el mercado	D4	Deficiente posicionamiento en el mercado
F5	Personal operativo estable	D5	Escases de lineamientos técnicos y definidos que direccionen a la empresa (misión, visión, objetivos)
F6	Facilidad de incrementar su capacidad de producción según sean los requerimientos del cliente	D6	Carencia de un punto de venta definido
F7	Personal operativo y administrativo motivado y comprometido con la empresa	D7	Inexistencia del departamento de marketing
F8	Fácil percepción de la necesidad del cliente al momento de un producto personalizado	D8	Limitada planificación, organización, dirección y control en los procesos de la empresa
F9	Relación cordial con el cliente interno y externo	D9	Temor al incremento del nivel de endeudamiento de la empresa
F10	Poder de negociación con los clientes	D10	Altos costos de producción

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: ScorpionTex 2015

Cuadro 5.7: Valores de ponderación

0	Deficiente, puede generar problemas
1	Promedio, suficiente
2	Superior al promedio, no es habitual
3	Superior, excede las expectativas

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: (Serna Gómez, 2014) e Investigación Propia

Cuadro 5.8: Ponderación y priorización factores internos

		Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado	Priorización
FORTALEZAS					
F1	Infraestructura amplia y propia	3	1	3	8
F2	Suficiente maquinaria	6	2	12	4
F3	Productos con materia prima y terminados de calidad	8,5	3	25,5	1
F4	Precios competitivos acorde a los establecidos en el mercado	2	1	2	10
F5	Personal operativo estable	3	1	3	9
F6	Facilidad de incrementar su capacidad de producción según sean los requerimientos del cliente	5	2	10	5
F7	Personal operativo y administrativo motivado y comprometido con la empresa	3,5	2	7	7
F8	Fácil percepción de la necesidad del cliente al momento de un producto personalizado	8	3	24	2
F9	Relación cordial con el cliente interno y externo	7	2	14	3
F10	Poder de negociación con los clientes	4	2	8	6
DEBILIDADES					
D1	Limitada cartera de clientes	8	3	24	2
D2	Desperdicio de material	3	1	3	7
D3	Baja rotación de inventarios	2	1	2	8
D4	Deficiente posicionamiento en el mercado	9	3	27	1
D5	Escases de lineamientos técnicos y definidos que direccionen a la empresa (misión, visión, objetivos)	8	3	24	3
D6	Carencia de un punto de venta definido	2	1	2	9
D7	Inexistencia del departamento de marketing	2	1	2	10
D8	Limitada planificación, organización, dirección y control en los procesos de la empresa	6	2	12	4
D9	Temor al incremento del nivel de endeudamiento de la empresa	4	2	8	6
D10	Altos costos de producción	6	2	12	5
Total Ponderado		100	-	224,5	

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: ScorpionTex 2015

Factores externos

Las oportunidades con las que cuenta la empresa y las amenazas a las que debe enfrentarse forman los factores externos de análisis.

Cuadro 5.9: Oportunidades y amenazas de ScorpionTex

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Aumento de la población económicamente activa	A1	Competencia Desleal en precios
O2	Amplia cartera de proveedores de materia prima	A2	Escases de créditos con proveedores de materia prima
O3	Varias instituciones financieras que brinden facilidad crediticia para crecimiento empresarial	A3	Competencia en el mercado con vasta experiencia y alto posicionamiento
O4	Contratación pública	A4	Incrementos arancelarios de materia prima importada
O5	Outsourcing de las grandes empresas textiles posicionadas en el mercado	A5	Frecuentes Cambios de tendencias en moda
O6	Barreras de entrada a productos sustitutos importados	A6	Retraso en la entrega de materia prima
O7	Campañas publicitarias "Primero lo nuestro" motivando al consumo de producto nacional	A7	Inclinación del cliente por productos importados
O8	Limitada oferta de productos personalizados	A8	Competencia no registrada en los entes reguladores del sector textil
O9	Ferias textiles a nivel nacional	A9	Pocas barreras de entrada en el sector textil
O10	Empresa en la fase de crecimiento	A10	Productos sustitutos de baja calidad y menor costo

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: ScorpionTex 2015

Cuadro 5.10: Ponderación y priorización factores externos

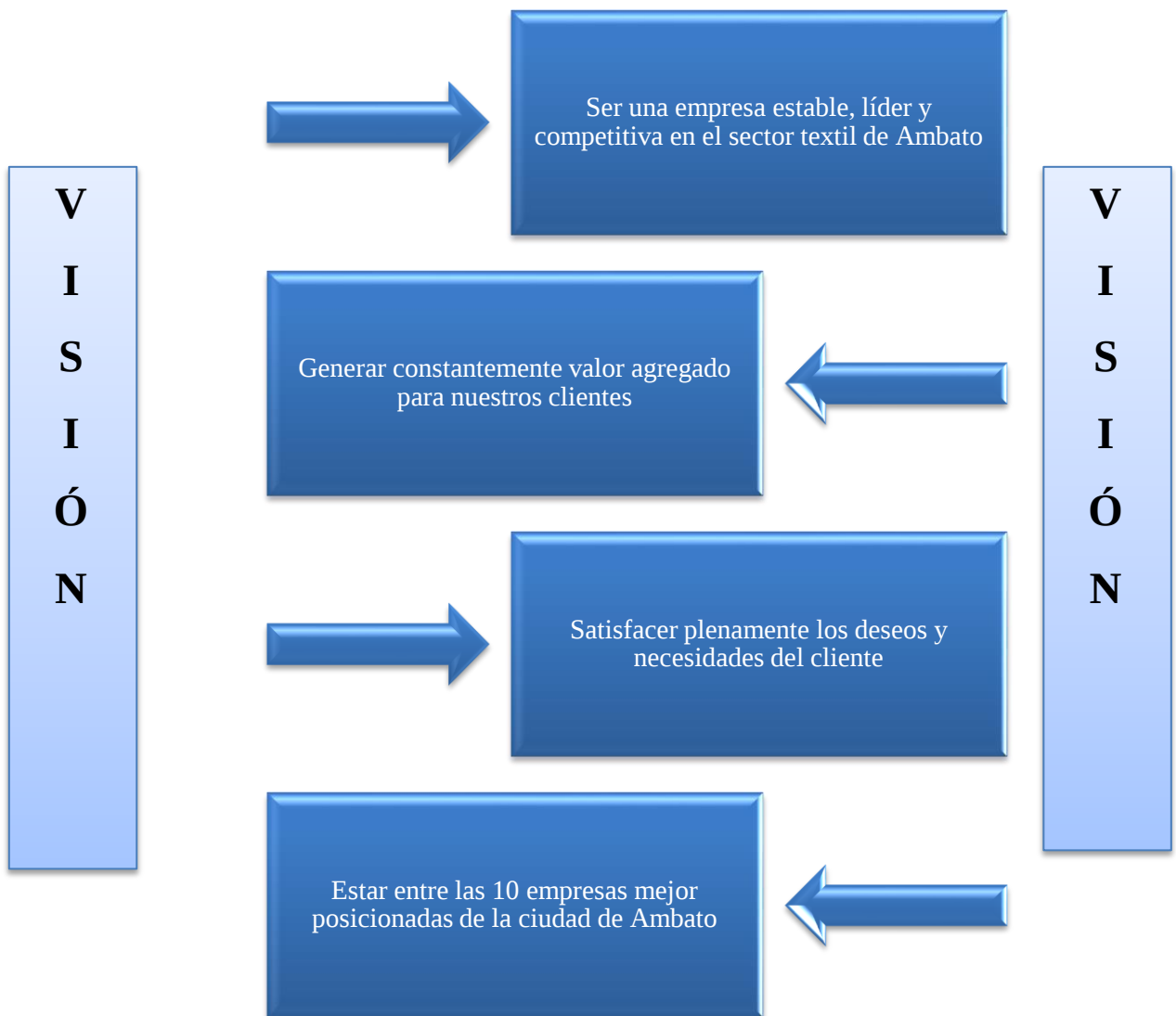
		Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado	Priorización
OPORTUNIDADES					
O1	Aumento de la población económicamente activa	8	3	24	1
O2	Amplia cartera de proveedores de materia prima	7	2	14	5
O3	Varías instituciones financieras que brinden facilidad crediticia para crecimiento empresarial	2	1	2	10
O4	Contratación pública	6	3	18	4
O5	Outsourcing de las grandes empresas textiles posicionadas en el mercado	4	2	8	6
O6	Barreras de entrada a productos sustitutos importados	4,5	1	4,5	7
O7	Campañas publicitarias "Primero lo nuestro" motivando al consumo de producto nacional	2,5	1	2,5	9
O8	Limitada oferta de productos personalizados	2	2	4	8
O9	Ferias textiles a nivel nacional	7,5	3	22,5	2
O10	Empresa en la fase de crecimiento	6,5	3	19,5	3
AMENAZAS					
A1	Competencia Desleal en precios	7,5	3	22,5	1
A2	Escases de créditos con proveedores de materia prima	6,5	2	13	4
A3	Competencia en el mercado con vasta experiencia y alto posicionamiento	2	3	6	8
A4	Incrementos arancelarios de materia prima importada	4	3	12	5
A5	Frecuentes Cambios de tendencias en moda	5,5	1	5,5	9
A6	Retraso en la entrega de materia prima	4,5	2	9	6
A7	Inclinación del cliente por productos importados	3	2	6	7
A8	Competencia no registrada en los entes reguladores del sector textil	2,5	1	2,5	10
A9	Pocas barreras de entrada en el sector textil	7,5	2	15	3
A10	Productos sustitutos de baja calidad y menor costo	7	3	21	2
Total Ponderado		100	-	231,5	-

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: ScorpionTex 2015

5.3.7. Formulación de la Visión

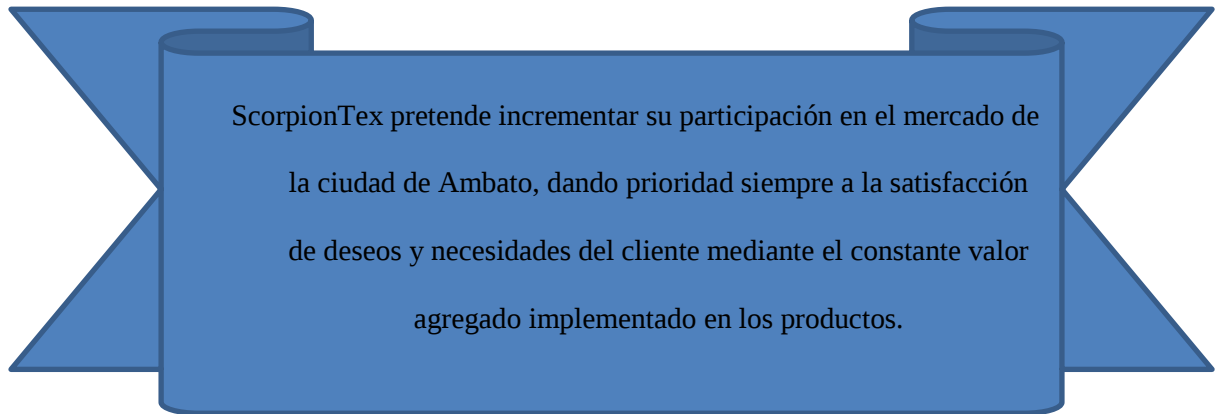
La visión es una idea filosófica de lo que una empresa busca alcanzar, declarando los horizontes hacia donde se dirige a largo plazo.

Cuadro 5.11: Formulación de la Visión



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: ScorpionTex2015

Gráfico 5.5: Visión ScorpionTex



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: ScorpionTex2015

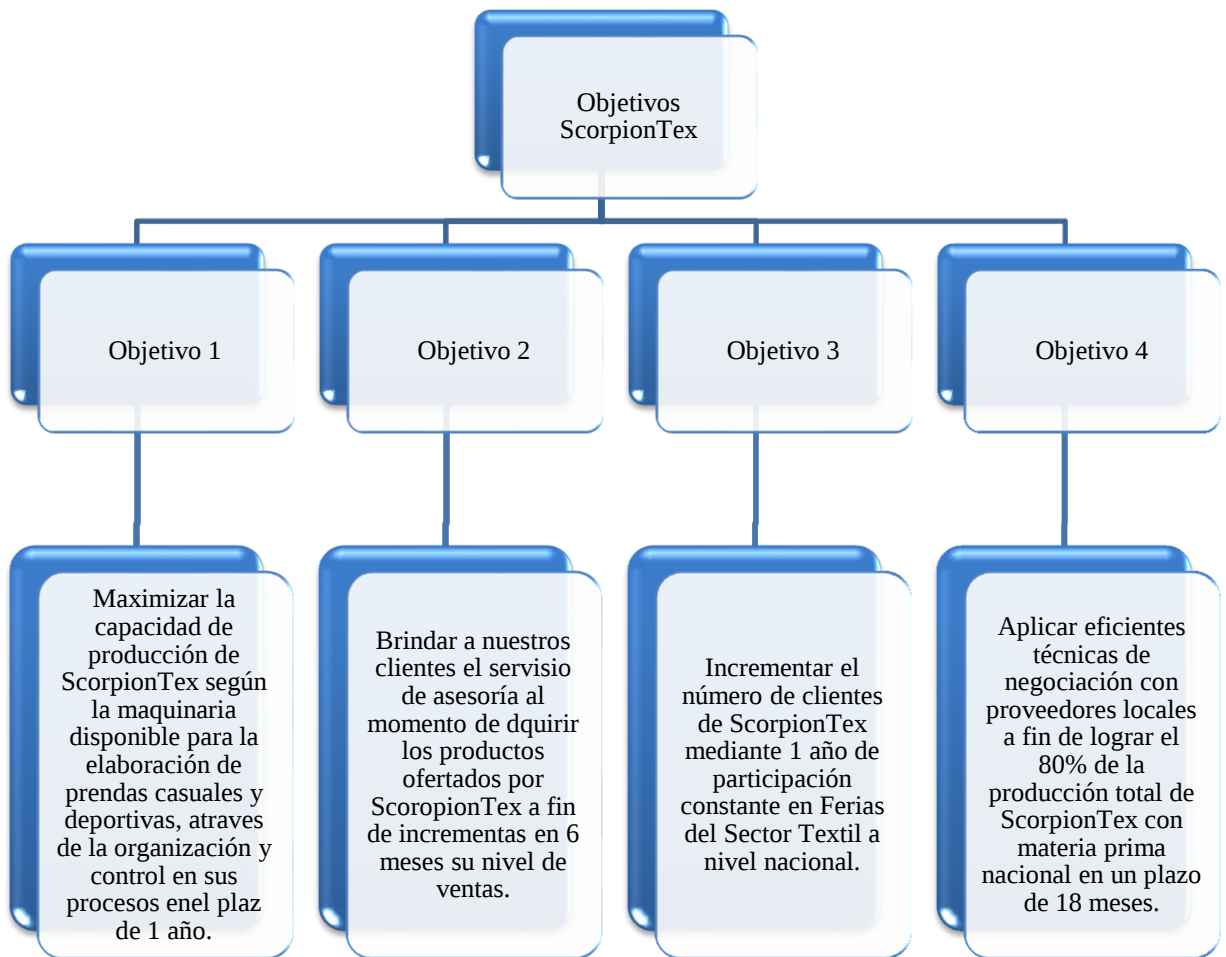
La visión de ScorpionTex está definida para un plazo de 3 años, la cual será verificada mediante el indicador de mercado citado por (Serna Gómez, 2014):

$$PTM = \frac{\text{Ventas totales de la empresa}}{\text{Ventas totales de la competencia y la empresa}}$$

La aplicación de este indicador permitirá a ScorpionTex evaluar el nivel de cumplimiento de su visión al final del periodo establecido (3 años.)

5.3.8. Definición de objetivos

Cuadro 5.12: Objetivos ScorpionTex



ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: ScorpionTex2015

5.3.9. Determinación de estrategias

Cuadro 5.13: Matriz de Confrontación

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
		Aumento de la población económicamente activa	Ferias textiles a nivel nacional	Empresa en la fase de crecimiento	Contratación pública	Amplia cartera de proveedores de materia prima	Competencia Desleal en precios	Productos sustitutos de baja calidad y menor costo	Pocas barreras de entrada en el sector textil	Escases de créditos con proveedores de materia prima	Incrementos arancelarios de materia prima importada
FORTALEZAS		Estrategias Agresivas: • Aumentar el nivel de producción al máximo sin reducir la calidad del producto (F1, F5, O1, O3) • Ofertar el servicio de maquila, a fin de dar a conocer a la empresa para una fácil introducción del producto (F4, F5, O2, O4)					Estrategias Competitivas: • Poner a disposición del cliente un producto de calidad con precio competitivo y características personalizadas (F1, F2, A1, A2) • Fomentar la relación cordial y de confianza con el cliente externo a fin de obtener la fidelización del mismo (F3, A1, A3)				
F1	Productos con materia prima y terminados de calidad										
F2	Fácil percepción de la necesidad del cliente al momento de un producto personalizado										
F3	Relación cordial con el cliente interno y externo										
F4	Suficiente maquinaria										
F5	Facilidad de incrementar su capacidad de producción según sean los requerimientos del cliente										
DEBILIDADES		Estrategias Conservadoras: • Participar de las diferentes ferias a nivel nacional para obtener un lugar dentro del sector textil e incrementar la cartera de clientes (D1, D2, O1, O2) • Determinar lineamientos técnicos que direccionen a la empresa en su desarrollo dentro del mercado (D3, D4, O3)					Estrategias Defensivas: • Determinar métodos de control a fin de reducir costos de producción (D3, D5, A1, A2) • Aplicar técnicas de negociación con proveedores para adquirir materia prima nacional y con clientes a fin de captar mercado (D1, D4, D5, A1, A4, A5)				
D1	Deficiente posicionamiento en el mercado										
D2	Limitada cartera de clientes										
D3	Escases de lineamientos técnicos y definidos que direccionen a la empresa (misión, visión, objetivos)										
D4	Limitada planificación, organización, dirección y control en los procesos de la empresa										
D5	Altos costos de producción										

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: ScorpionTex2015

Cuadro 5.14: Estrategias ScorpionTex

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez
FUENTE: ScorpionTex2015

5.3.10. Plan de acción

Cuadro 5.15: Plan de acción ScorpionTex

Plan de Acción						
	Objetivos	Estrategia	Actividades	Indicador	Recurso	Área Responsable
01	Maximizar la capacidad de producción de ScorpionTex según la maquinaria disponible para la elaboración de prendas casuales y deportivas, a través de la organización y control en sus procesos en el plazo de 1 año	Aumentar el nivel de producción al máximo sin reducir la calidad del producto	Determinar la capacidad de producción de la maquinaria disponible	$\frac{\text{Total producción realizada}}{\text{Total producción esperada}}$	Humano, Material	Producción
		Ofertar el servicio de maquila, a fin de dar a conocer a la empresa para una fácil introducción del producto	Promocionarse con las empresas textiles posicionadas en el mercado	$\frac{\text{N° de empresas promocionadas}}{\text{Total empresas posicionadas}}$	Humano	Marketing
02	Brindar a nuestros clientes el servicio de asesoría al momento de adquirir los productos ofertados por ScorpionTex a fin de incrementar en 6 meses su nivel de venta	Poner a disposición del cliente un producto de calidad con precio competitivo y características personalizadas	Definir el precio establecido en el mercado para un producto personalizado	$\frac{\text{Precio ScorpionTex}}{\text{Precio de la Competencia}}$	Humano, Financiero	Financiero, Gerencia
		Fomentar la relación cordial con el cliente externo a fin de obtener la fidelización del mismo	Capacitar al personal en atención y servicio al cliente	$\frac{\text{N° de clientes después de la capacitación}}{\text{Total de Clientes de la empresa}}$	Humano, Financiero	Gerencia, Talento Humano
03	Incrementar el número de clientes de ScorpionTex mediante 1 año de participación constante en Ferias del Sector Textil a nivel nacional.	Participar de las diferentes ferias a nivel nacional para obtener un lugar dentro del sector textil e incrementar la cartera de clientes	Participar en las ferias planificadas del sector textil	$\frac{\text{N° ferias participadas}}{\text{Total ferias realizadas}}$	Humano, Financiero	Marketing
		Determinar lineamientos técnicos que direccionen a la empresa en su desarrollo dentro del mercado	Plantear y ejecutar directrices en cada área de la empresa	$\frac{\text{N° directrices ejecutadas}}{\text{Total directrices planteadas}}$	Humano	Todas las áreas
04	Aplicar eficientes técnicas de negociación con proveedores locales a fin de lograr el 80% de la producción total de ScorpionTex con materia prima nacional en un plazo de 18 meses	Determinar métodos de control a fin de reducir costos de producción	Definir técnicas para controlar el uso y desperdicio de recursos	$\frac{\text{Total Despericio}}{\text{Total Producción}}$	Humano, Material	Producción
		Definir estrategias de negociación con proveedores para adquirir materia prima nacional	Capacitar al personal responsable de compras en estrategias de negociación	$\frac{\text{N° de Compras después de capacitación}}{\text{Total Compras}}$	Humano, Financiero	Gerencia, Talento Humano

ELABORADO POR: Tatiana Alvarez

FUENTE: ScorpionTex2015

5.3.11. Mapa estratégico de la empresa

Cuadro 5.16: Mapa estratégico ScorpionTex

“ScorpionTex es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas casuales y deportivas de excelente calidad al mejor precio, con el fin de mantener a damas, caballeros y niños a la vanguardia de la moda, poniendo a disposición un ambiente de confianza con atención personalizada en confortables instalaciones, a fin de generar utilidades para mantenerse económicamente en el tiempo”



ScorpionTex pretende incrementar su participación en el mercado de la ciudad de Ambato, dando prioridad siempre a la satisfacción de deseos y necesidades del cliente mediante el constante valor agregado implementado en los productos.

OBJETIVOS

Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
Maximizar la capacidad de producción de ScorpionTex según la maquinaria disponible para la elaboración de prendas casuales y deportivas, a través de la organización y control en sus procesos en el plazo de 1 año	Brindar a nuestros clientes el servicio de asesoría al momento de adquirir los productos ofertados por ScorpionTex a fin de incrementar en 6 meses su nivel de venta	Incrementar el número de clientes de ScorpionTex mediante 1 año de participación constante en Ferias del Sector Textil a nivel nacional.	Aplicar eficientes técnicas de negociación con proveedores locales a fin de lograr el 80% de la producción total de ScorpionTex con materia prima nacional en un plazo de 18 meses

ESTRATEGIAS

E1	Aumentar el nivel de producción al máximo sin reducir la calidad del producto	E1	Poner a disposición del cliente un producto de calidad con precio competitivo y características personalizadas	E1	Participar de las diferentes ferias a nivel nacional para obtener un lugar dentro del sector textil e incrementar la cartera de clientes	E1	Determinar métodos de control a fin de reducir costos de producción
E2	Ofertar el servicio de maquila, a fin de dar a conocer a la empresa para una fácil introducción del producto	E2	Fomentar la relación cordial con el cliente externo a fin de obtener la fidelización del mismo	E2	Determinar lineamientos técnicos que direccionen a la empresa en su desarrollo dentro del mercado	E2	Definir estrategias de negociación con proveedores para adquirir materia prima nacional

VALORES CORPORATIVOS:

- *Respeto
- *Lealtad
- *Trabajo en Equipo
- *Calidez Humana
- *Honestidad
- *Compromiso
- *Ética
- * Responsabilidad Social

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.Conclusiones

- La empresa ScorpionTex es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas casuales y deportivas, administrada de manera empírica, inició sus actividades prestando servicio de maquilado a empresas posicionadas en el mercado textil de la ciudad de Ambato.
- De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la principal debilidad de ScorpionTex es el deficiente posicionamiento en el mercado y la primordial amenaza es la competencia desleal en precios, las mismas que pueden ser erradicadas con la correcta ejecución de estrategias defensivas como es aplicar técnicas de negociación con clientes y proveedores, a fin de captar mayor cuota de mercado.
- Una de las oportunidades de las que debe ligarse ScorpionTex es la etapa de inicio por la que está atravesando, ya que al no tener mucho tiempo en el mercado facilita la implementación de una herramienta administrativa que permita incrementar su nivel de competitividad el cual se ha visto afectado directamente por la inexistencia de una misión, visión objetivos y estrategias claramente definidas.

- El nivel de competitividad de ScorpionTex depende directamente de la correcta ejecución de las estrategias propuestas en la presente investigación, como participar de ferias textiles a fin de captar mercado y conseguir posicionamiento en el sector, lo que conllevará al incremento de su productividad y competitividad.

6.2.Recomendaciones

- Al ser el maquilado para empresas posicionadas su primera actividad económica, se recomienda a ScorpionTex la aplicación de la estrategia agresiva que busca su introducción en el mercado mediante la prestación de este servicio.
- En referencia a la investigación realizada se recomienda a ScorpionTex aplicar el diseño de planificación estratégica, con el fin de implementar las estrategias planteadas en la propuesta, mismas que permitirán el logro de objetivos.
- Al ser el factor humano el motor que impulse al desarrollo de ScorpionTex y teniendo un ambiente laboral motivador es recomendable mantenerlo y direccionarlo hacia el logro de objetivos planteados en la presente propuesta, mismos que permitirán incrementar su competitividad.
- Se recomienda a la empresa difundir la misión, visión y valores propuestos, para que tanto el personal administrativo como operativo se identifique y comprometa con el cumplimiento de objetivos organizacionales, facilitando así la ejecución de estrategias

agresivas, competitivas, conservadoras y defensivas que permitan incrementar su competitividad.

- Es recomendable participar en ferias y eventos organizados por entes reguladores del Sector Textil que permita a la empresa captar cuota de mercado, abrir cartera de proveedores de materia prima, con el fin de lograr un posicionamiento en el mercado y al mismo tiempo ofertar un producto de calidad con insumos nacionales.
- Se recomienda a ScorpionTex considerar la estrategia competitiva que busca la fidelización de cliente mediante una relación de confianza, ya que facilitará conocer sus necesidades y estar a la vanguardia de los cambios que existe en entorno generando así una ventaja frente a la competencia.

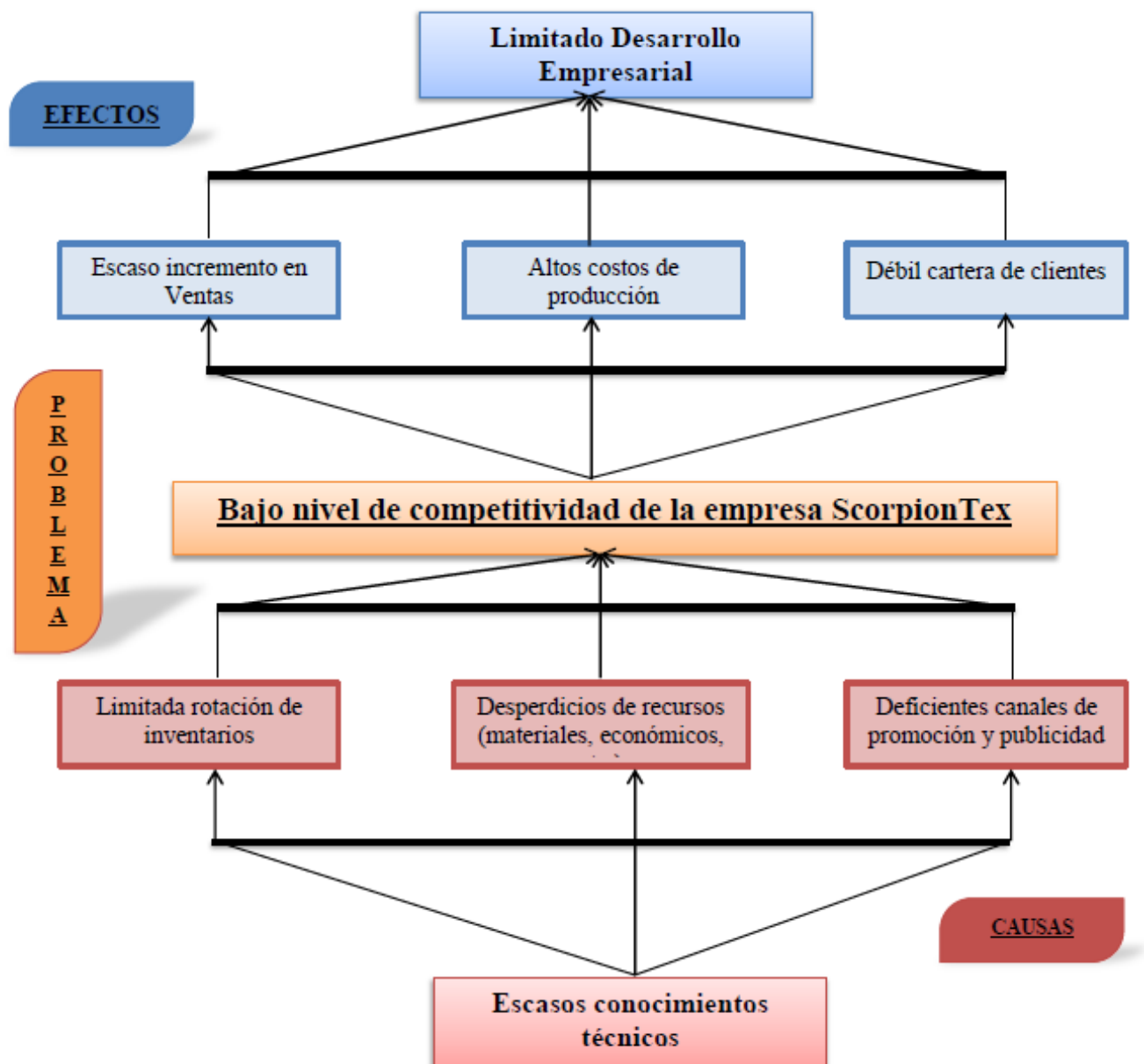
BIBLIOGRAFÍA

- Administración y Gerencia. (14 de mayo de 2009). Obtenido de <http://www.administracionygerencia.com/2009/05/la-administracion-por-costumbre-o-empirica/>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). Administración. México.
- Berumen, S. A., & Palacios Sommer, O. (2009). Competitividad, clusters e innovación. México.
- Chiavenato, I. (2010). Planeación Estratégica. Mexico.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México.
- Fea Guglielmetti, u. (1993). Competitividad es calidad total. España.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá.
- Griffin, R. W. (2011). Administración. México.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2005). Administracion Estrategica. México.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2004). Administración Estratégica. México.
- Lema, J. P. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. EIA, ISSN 1794 - 1237, 9-16.
- Porter, M. E. (1998). Ventaja Competitiva. México.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Admintracion Decima Edicion. Mexico.
- Rojas López, M. D., & Medina, L. J. (2011). Planeación Estratégica. Bogotá.
- Serna Gómez, H. (2014). Gerencia Estratégica. Bogotá.
- Thompson, A. J., & Strickland, I. (2001). Administracion Estrategica. México.
- Vicente, M. A. (2009). Marketing y Competitividad. Buenos Aires.
- Vidal Chávez, V. H. (s.f.). Ingeniero Comercial con mención en Administración de la Productividad. Planificación estratégica para la empresa comercializadora MARCESI.

ANEXOS

Anexo 1: Árbol de Problemas



Anexo 2: Cuestionario aplicado

“Diseño de una planificación estratégica en la empresa ScorpionTex de la ciudad de Ambato para incrementar la competitividad dentro del mercado”



CUESTIONARIO

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Objetivo:

Determinar la situación actual de la empresa ScorpionTex mediante el punto de vista de los clientes internos y externos respecto a la manera de administración aplicada y a la planificación estratégica.

Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de 10 preguntas, por lo que se solicita marcar con un X en la respuesta que considere apropiada y si es necesario brindar una respuesta según su criterio.

1. Considera que la manera en la que se administra una empresa como ScorpionTex es la correcta:

SI ()

NO ()

2. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de la empresa?

Buena ()

Regular ()

Mala ()

3. La planificación estratégica es una herramienta administrativa que permite a la organización definir su razón de ser, su horizonte y las estrategias que debe ejecutar. Por qué cree que es importante la planificación estratégica en ScorpionTex?

Para mantener a su personal ()

Para saber hacia dónde quiere llegar ()

Ser más competitiva dentro del mercado ()

Incrementar los niveles de ventas ()

4. La empresa tiene definida su misión y visión:

SI ()

NO ()

NO LO SE ()

5. Conoce los objetivos de la empresa a la que pertenece:

SI ()

NO ()

“Diseño de una planificación estratégica en la empresa ScorpionTex de la ciudad de Ambato para incrementar la competitividad dentro del mercado”



6. Cree que indispensable que una empresa tenga definidos su misión, visión, objetivos y estrategias:

SI ()

NO ()

7. En su opinión cree que en la empresa hay una Planificación Estratégica definida:

SI ()

NO ()

TAL VEZ ()

8. Estaría dispuesto e participar en el logro de objetivos y metas que la empresa establezca:

SI ()

NO ()

9. En breves palabras y según su criterio, determine dos fortalezas y dos debilidades de ScorpionTex:

F1: _____

F2: _____

D1: _____

D2: _____

10. Cite dos oportunidades y dos amenazas que según su punto de vista tiene la empresa, siendo las oportunidades los aspectos POSITIVOS y amenazas los aspectos NEGATIVOS:

O1: _____

O2: _____

A1: _____

A2: _____

¡¡Gracias por su Colaboración!!

Anexo 3: RUC



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1802059954001

APELLIDOS Y NOMBRES: COCA NUÑEZ ESTHELA ELIZABETH

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL:

NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 31/10/1965

FEC. ACTUALIZACIÓN:

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 18/03/2015

FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:

FEC. INSCRIPCIÓN: 18/03/2015

FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Calle: ERNESTO ALBÁN Número: S/N Intersección: JACOME CLAVIJO Referencia: A CUADRA Y MEDIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA RICARDO DESCALZI, CASA DE DOS PISOS, COLORES CREMA Y VERDE Teléfono: 032852818 Email: esthela1965coca@outlook.com Celular: 0995461891

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

ABIERTOS: 1

JURISDICCIÓN: \ ZONA 3\ TUNGURAHUA

CERRADOS: 0


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: VMOM010813

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560

Fecha y hora: 18/03/2015 10:57:58



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1802059954001

APELLIDOS Y NOMBRES: COCA NUÑEZ ESTHELA ELIZABETH

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	18/03/2015
NOMBRE COMERCIAL:					FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR						

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Calle: ERNESTO ALBAN Número: S/N Intersección: JACOME CLAVIJO Referencia: A CUADRA Y MEDIA DE LA UINDAD EDUCATIVA RICARDO DESCALZI, CASA DE DOS PISOS. COLORES CREMA Y VERDE Telefono Domicilio: 032852818 Email: esthela1965coca@outlook.com Celular: 0995461891

RECUERDE:

- Actualizar su RUC cuando se produzcan cambios en su información.
- Entregar y solicitar comprobantes de venta válidos y vigentes en todas sus transacciones.
- Declarar a tiempo sus impuestos.

FECHA MÁXIMA DE PAGO

18

DE CADA MES

1700 SRI SRI

www.SRI.gob.ec

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: VMOM010813

Lugar de emisión: AMBATO-BOLIVAR 1560

Fecha y hora: 18/03/2015 10:57:56



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 1802050054001
APELLIDOS Y NOMBRES: COCA NUÑEZ ESTHELA ELIZABETH

NOMBRE COMERCIAL: SCORPIONTEX
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO
NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: 31/10/1965
FEC. INSCRIPCIÓN: 18/03/2015
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 18/03/2015
FEC. ACTUALIZACIÓN: 08/04/2015
FEC. FIN DE ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR

DOMICILIO TRIBUTARIO
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Calle: ERNESTO ALBAN Número: S/N Intersección: JACOME CLAVIJO Referencia: A CUADRA Y MEDIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA RICARDO DESCALZI CASA DE DOS PISOS, COLORES CREMA Y VERDE Teléfono: 032852618 Email: esthela1965coca@outlook.com

DOMICILIO ESPECIAL
S/N

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	1 ZONA 3 TUNGURAHUA	CERRADOS	0

Anexo 4: Fotos actualizadas de ScorpionTex





