



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “SVTEX”,
DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN AMBATO,
PERÍODO 2016-2020.**

AUTORA:

BLANCA NARCISA LÓPEZ DEFÁS

AMBATO – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Blanca Narcisa López Defás, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez

DIRECTOR

Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Blanca Narcisa López Defás, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 15 de junio de 2017

Blanca Narcisa López Defás

C.C. 180333004-0

DEDICATORIA

La presente Tesis está dedicada a mis amados hijos Christopher e Narcisa, por quienes he obtenido el incentivo de seguir adelante y a quienes con mucho amor les entrego mi mejor ejemplo de superación.

También quiero dedicarlo a mis padres y a mi esposo Christian, ya que sin su paciencia y amor incondicional no hubiera podido culminar con éxito esta meta.

Blanca Narcisa López Defás

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, en especial al Ing. Milton Sanmartín y al Ing. Raúl Ramírez, quienes han compartido sus conocimientos para culminar con éxito el presente trabajo de investigación.

Mi sincero agradecimiento a mis hermanos Omar y Anita, quienes me han apoyado para alcanzar un sueño, a mi esposo Christian quien ha sido un soporte en mi realización profesional y a mis hijos que me han acompañado y brindado su comprensión en todo el proceso académico.

Blanca Narcisa López Defás

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	ix
Índice de tablas	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Delimitación del problema	3
1.3 JUSTIFICACIÓN	3
1.4 OBJETIVOS	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2.1 Administración	6
2.2.2 Empresa	7
2.2.3 Organización.....	10
2.2.4 Estructura Organizacional	11
2.2.5 Planificación	13
2.2.6 Planificación Estratégica	15
2.2.7 Etapa Filosófica de la Planificación Estratégica.....	16

2.2.8	Etapa Analítica de la Planificación Estratégica	20
2.2.9	Etapa Operativa de la Planificación Estratégica	31
2.2.10	Estrategia empresarial.....	35
2.2.11	Estrategias de Posicionamiento	36
2.2.12	Marcar Programas de Acción	36
2.2.13	Ventaja competitiva	38
2.2.14	Mercado	39
2.2.15	Competencia del mercado.....	42
2.3	IDEA A DEFENDER	43
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		44
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.1.1	Cuantitativa.....	44
3.1.2	Cualitativa.....	44
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	45
3.2.1	Investigación de Campo	45
3.2.2	Investigación Bibliográfica – Documental	45
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	46
3.3.1	Población	46
3.3.2	Muestra	47
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	48
3.4.1	Métodos	48
3.4.2	Técnicas	49
3.4.3	Instrumentos	50
3.4.4	Encuesta a Colaboradores de la Empresa SVTEX	50
3.4.5	Encuesta a la Muestra Poblacional del cantón Ambato	59
3.4.6	Entrevista al Gerente Propietario.....	69
3.4.7	Análisis de la Misión y Visión de SVTEX.....	70
3.4.8	Análisis del Microentorno	77
3.4.9	Observación Directa	81
3.4.10	Herramientas de Análisis.....	82
3.5	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	84
3.5.1	Hallazgos	85
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		89
4.1	TÍTULO	89

4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	89
4.2.1	Reseña Histórica de SVTEX	89
4.2.2	Mapa de la Ubicación de SVTEX	90
4.2.3	Misión Propuesta	90
4.2.4	Visión Propuesta.....	91
4.2.5	Estructura Orgánica	92
4.2.6	Valores Empresariales Propuestos.....	93
4.2.7	Principios Propuestos	94
4.2.8	Objetivos Institucionales Propuestos.....	94
4.2.9	Productos	95
4.2.10	Desarrollo Ejecutor de la Planificación Estratégica	95
	CONCLUSIONES	109
	RECOMENDACIONES.....	110
	BIBLIOGRAFÍA	111
	ANEXOS	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1: Etapas de la planificación estratégica	15
Gráfico N°. 2: Escenarios de Sistemas de Negocios o Empresas	22
Gráfico N°. 3: Planificación de metas a largo plazo de SVTEX	51
Gráfico N°. 4: Empresa cuenta con planificación estratégica.....	52
Gráfico N°. 5: Realización de diagnóstico general de la empresa	53
Gráfico N°. 6: Utilización de procedimientos de Control Interno	54
Gráfico N°. 7: Objetivos Fijados	55
Gráfico N°. 8: Evaluación de Cumplimiento de Objetivos y Metas Empresariales	56
Gráfico N°. 9: Promociones en los últimos cinco años de SVTEX.....	57
Gráfico N°. 10: Presencia de Manual de Funciones	58
Gráfico N°. 11: Muestra poblacional según sexo	59
Gráfico N°. 12: Muestra poblacional según edad	60
Gráfico N°. 13: Preferencia de origen de producción.....	61
Gráfico N°. 14: Frecuencia de compra	62
Gráfico N°. 15: Compra según el usuario de la prenda	63
Gráfico N°. 16: Preferencia de prendas de vestir como uniforme	65
Gráfico N°. 17: Medio de comunicación preferido	66
Gráfico N°. 18: Frecuencia de uso de medio de comunicación.....	67
Gráfico N°. 19: Presencia de Manual de Funciones	68
Gráfico N°. 20: Regímenes de Acumulación, Modelos de Estado y Principales Gobiernos	73
Gráfico N°. 21: Producto Interno Bruto (PIB).....	76
Gráfico N°. 22: Evolución de la Inflación en el Ecuador	77
Gráfico N°. 23: Verificación de la Idea a Defender.....	84
Gráfico N°. 24: Mapa de Ubicación de SVTEX.....	90
Gráfico N°. 25: Organigrama de la Empresa SVTEX	92
Gráfico N°. 26: Valores Propuestos para la Empresa SVTEX	93
Gráfico N°. 27: Principios Propuestos para la Empresa SVTEX	94
Gráfico N°. 28: Objetivos Institucionales Propuestos	94
Gráfico N°. 29: Productos Fabricados en SVTEX.....	95
Gráfico N°. 30: Relación de Objetivos, Estrategias y Programas de Acción	99

Gráfico N°. 31: Programas de Acción	102
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1: Componentes de la declaración de misión	16
Tabla N°. 2: Matriz de Impacto FODA - Ponderado	27
Tabla N°. 3: Detalle de Puntaje de Priorización de las FODA.	28
Tabla N°. 4: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	29
Tabla N°. 5: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).	30
Tabla N°. 6: Población de SVTEX Textiles.	46
Tabla N°. 7: Planificación de metas a largo plazo de SVTEX	51
Tabla N°. 8: Empresa cuenta con planificación estratégica.....	52
Tabla N°. 9: Realización de diagnóstico general de la empresa	53
Tabla N°. 10: Utilización de procedimientos de Control Interno	54
Tabla N°. 11: Objetivos Fijados.....	55
Tabla N°. 12: Evaluación de Cumplimiento de Objetivos y Metas Empresariales	56
Tabla N°. 13: Promociones en los últimos cinco años de SVTEX.....	57
Tabla N°. 14: Presencia de Manual de Funciones	58
Tabla N°. 15: Muestra poblacional según sexo	59
Tabla N°. 16: Muestra poblacional según edad	60
Tabla N°. 17: Preferencia de origen de producción.....	61
Tabla N°. 18: Frecuencia de compra.....	62
Tabla N°. 19: Compra según el usuario de la prenda	63
Tabla N°. 20: Consideraciones al comprar una prenda de vestir	64
Tabla N°. 21: Consideraciones al comprar una prenda de vestir.....	64
Tabla N°. 22: Preferencia de prendas de vestir como uniforme	65
Tabla N°. 23: Medio de comunicación preferido.....	66
Tabla N°. 24: Frecuencia de uso de medio de comunicación	67
Tabla N°. 25: Presencia de Manual de Funciones	68
Tabla N°. 26: Evaluación de la Declaración de Visión	71
Tabla N°. 27: Datos Demográficos en la Ubicación de SVTEX	72
Tabla N°. 28: Datos Destacados de los Competidores	79
Tabla N°. 29: Análisis FODA de SVTEX	82

Tabla N°. 30: Matriz EFI de SVTEX.....	83
Tabla N°. 31: Matriz EFE de SVTEX	83
Tabla N°. 32: Proveedores de SVTEX	107
Tabla N°. 33: Presupuesto de Recursos Materiales	107
Tabla N°. 34: Presupuesto de Recursos Humanos.....	108
Tabla N°. 35: Presupuesto para Implementación de la Planificación Estratégica	108

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°. 1: Registro Único de Contribuyentes (RUC).....	117
Anexo N°. 2: Registro del Ministerio de Industrias y Productividad	118
Anexo N°. 3: Página de Internet que Promociona SVTEX	119
Anexo N°. 4: Cuestionario de Encuesta a Empleados de SVTEX	120
Anexo N°. 5: Cuestionario de Encuesta a muestra poblacional del cantón Ambato	121
Anexo N°. 6: Ficha de Observación	122
Anexo N°. 7: Manual de Funciones de SVTEX	123

RESUMEN

El presente Trabajo de Titulación presenta la Planificación Estratégica de la empresa SVTEX de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, con la finalidad de diagnosticar su situación actual y diseñar estrategias que permitan un mejor posicionamiento en el mercado textil. Se empleó investigación de campo aplicando encuestas a los empleados y clientes de la empresa, entrevista al Gerente Propietario, además de un análisis externo e interno a través de un FODA que reflejó la situación actual de la entidad. Obteniendo como resultados: la escasa visualización de una filosofía empresarial que asegure el logro de objetivos y la necesidad de mejorar procesos productivos y administrativos para un mayor reconocimiento entre la población a la cual se dirige. El diseño de planeación estratégica establece propuestas, con un esquema filosófico motivador para los colaboradores, así como la formulación de estrategias como son: control interno, publicidad, capacitaciones al personal, direccionando una meta concreta valuado en términos presupuestarios para su implementación. Se concluye que una planificación estratégica adecuada permitirá mejorar el posicionamiento de la empresa SVTEX, recomendando que la misma sea implementada de manera inmediata.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <FODA>
<POSICIONAMIENTO> <MERCADO> <ADMINISTRACIÓN>
<RENTABILIDAD> <AMBATO (CANTÓN)>

Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present work presents the Strategic Planning of the company SVTEX of Tungurahua province, Ambato canton, with the purpose of diagnosis its current situation and to design the strategies that allow a better positioning in the textile market. Field research was applied by surveying employees and clients of the company, interviewing the Owner Manager, as well as an external and internal analysis through a SWOT that reflected the current situation of the entity. It obtained as results: the poor visualization of a business philosophy that assures the achievement of objectives and the need to improve productive and administrative processes for a greater recognition within the population to which it is directed. The design of strategic planning establishes proposals with a philosophical scheme motivating for the collaborators, as well as the formulation of strategies such as: internal control, publicity, personal capacities. It addresses a concrete goal assessed in budgetary terms for its implementation. It concludes that a proper strategic planning will make it possible to improve the company's position of SVTEX document. It recommends that the same will be implemented immediately.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING> <SWOT> <POSITIONING> <MARKET>
<ADMINISTRATION> <PROFITABILITY> <AMBATO (CANTÓN)>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo cuyo tema es “Planificación Estratégica para la Empresa “SVTEX”, de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, período 2016-2020” se constituye como un planeamiento estratégicamente elaborado que permite a la empresa encaminarse a un futuro aprovechando al máximo sus recursos y que obtendrá como resultado un posicionamiento positivo en el mercado textil.

La Planificación Estratégica está diseñada como un plan a futuro de lo que se desea realizar organizacionalmente y hasta dónde se propone llegar en el largo plazo, aprovechando las ventajas competitivas y condiciones estratégicas propias de la empresa. Por lo que la estructura del presente trabajo es el siguiente:

Capítulo I, que contiene el Problema en estudio, formulación y delimitación del problema, justificación, objetivo general y específicos.

Capítulo II, presenta el Marco Teórico con antecedentes investigativos, términos conceptuales y la idea a defender respectiva.

Capítulo III, con el Marco Metodológico que muestra la modalidad y el tipo de investigación realizada, la población, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, concluyendo con los resultados obtenidos y la verificación de la idea a defender.

Capítulo IV, que presenta el desarrollo la Propuesta de la investigación la cual es la Planificación Estratégica de la Empresa SVTEX.

Finalmente, se encuentran las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegaron al terminar el trabajo de investigación, así como la Bibliografía utilizada y los respectivos Anexos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La fábrica SVTEX Textiles empieza con su actividad económica en el año de 1995 en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, y desde que inició se encontró al amparo de las Normas Artesanales vigentes y demás requisitos legales de la época, siendo su propietario fundador el Ing. Pablo Arturo Santana Moya.

En el año de 1997, ante la competencia de los productos chinos introducidos al País, se desiste seguir con la actividad con la que inició la empresa que consistía en la producción de interiores. Por lo que, para el año 2002, SVTEX reinicia sus operaciones comerciales en la parroquia de Huachi Loreto de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, con la actividad principal de fabricación de prendas de vestir, exclusivamente la renovada producción de camisetitas y buzos tipo polo, así como chalecos y chompas, entre otros productos.

Al transcurrir el tiempo, la calidad de los productos se ha ido perfeccionando hasta transformar a SVTEX en una empresa posicionada en el mercado. Aunque, contrariamente al crecimiento alcanzado y el mercado ganado, existe deficiencias indiscutibles tales como:

- Ausencia de misión, visión y objetivos institucionales.
- Inexistencia de organigrama estructural y funcional.
- Administración deficiente del Talento Humano.
- Actividades sin definir claramente metas y objetivos.
- Las actividades no se encuentran orientadas a resultados esperados.
- Posee una página en internet desactualizada.

Las mencionadas situaciones han afectado negativamente a la empresa, ya que no ha logrado incrementar su producción y ventas, subutilizando sus recursos y realizando gastos innecesarios por el afán de alcanzar posicionamiento en el mercado; razón por la cual es imprescindible efectuar una planificación estratégica adecuada.

1.2 Formulación del problema

¿Con la elaboración de una planificación estratégica para la empresa SVTEX, de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, para el período 2016 - 2020, se podrá alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado?

1.2.1 Delimitación del problema

Área: Administración

Acción: Planificación Estratégica

Espacial: Empresa SVTEX, provincia de Tungurahua, cantón Ambato.

Temporal: 2016 – 2020.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La empresa SVTEX, tiene una producción aproximada de 2.650 prendas mensuales en varios tipos de productos; y, al ser una producción significativa es indispensable la elaboración de una planificación estratégica donde se determine la estrategia de crecimiento de la empresa, y se identifique las actividades pertinentes para alcanzar metas y objetivos propuestos.

Para el desarrollo de la presente investigación se cuenta con la colaboración del Gerente Propietario, quien al realizar una deficiente administración es consciente de la situación y ha brindado la respectiva autorización con la finalidad de adquirir una herramienta que le permita realizar una administración técnica empresarial.

El tema planteado tiene como finalidad poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Politécnica de Chimborazo; ya que, de los profesionales experimentados se obtuvo los conocimientos para su desarrollo.

Para alcanzar la consecución del presente trabajo investigativo, se cuenta con material bibliográfico actualizado de diversos autores, mismos que contribuyen a la construcción del conocimiento que se presenta en el marco teórico; así mismo, con la utilización de la

investigación descriptiva, se apoya en los métodos deductivo, inductivo y técnicas de investigación como son la entrevista, la encuesta y la observación.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Elaborar una planificación estratégica para la empresa SVTEX, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, para el período 2016 – 2020.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los conceptos y términos relacionados directamente con el tema propuesto que permitan la construcción del marco teórico.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa SVTEX mediante un análisis de los factores internos y externos
- Diseñar estrategias que permitan un mejor posicionamiento de la empresa SVTEX.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

SVTEX Textiles empieza su actividad económica en el año de 1995, y desde su inicio se sustentó a las Normas Artesanales teniendo como base legal el permiso de funcionamiento otorgado por el aquel entonces Ministerio de Industrias y Productividad (MICIP), siendo su maquinaria cinco máquinas de coser (una recibidora, dos rectas, y dos overlocks) cuya capacidad instalada permitía producir interiores de niña, con la mano de obra de cuatro trabajadoras.

Con el transcurso del tiempo, se presenta la oportunidad de ampliar la gama de producción, confeccionando interiores para damas y niñas en superior calidad.

En el año de 1997, se desiste de seguir con la producción de interiores ante la competencia de los productos chinos introducidos al País, incursionándose en la confección de camisetas tipo polo para damas, caballeros y niños.

Desde entonces se ha incrementado la línea de producción, es decir no solamente camisetas y buzos tipo polo, sino que además se fabrica chalecos y chompas en diferentes modelos y colores, sobresaliendo su calidad y variedad de productos.

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) obtuvo la recategorización el 1 de marzo del 2009 de Persona Natural obligada a llevar Contabilidad, por haber aumentado su capacidad instalada en la actividad económica de fabricación de prendas de vestir. (Ver Anexo 1)

Actualmente, SVTEX se encuentra en un proceso de cambio de taller artesanal a un taller industrial que cuenta con varios colaboradores incluyendo al Gerente Propietario Ing. Pablo Santana, quien como Representante Legal de SVTEX, tiene la idea de expansión y

se ha propuesto que el punto de venta en Ambato cubra la zona centro del país. (Ver Anexo 2)

Por lo cual, para promover su crecimiento comercial, la empresa ha creado una página en internet denominada “SVT camisetas SANTAVILLTEXTILES”, la cual promociona los productos que produce, la variedad en colores y otras cualidades. Pero esta página no se encuentra actualizada, no muestra información completa relacionada con la empresa, y tiene una falta de presentación publicitaria más atractiva. (Ver Anexo 3)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Administración

Para el autor Adalberto Chiavenato (2004), “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2004, pág. 10)

En cambio, según Agustín Reyes (2004), a la administración la considera para la empresa como un “conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas”. (Reyes, 2004, pág. 26)

Características de la administración

Posee características inherentes que la diferencian de otras disciplinas y tiene un carácter universal al existir en cualquier grupo social, posee valor instrumental dado que su finalidad es eminentemente práctica y resulta ser un medio para obtener un fin y no un fin en sí misma. (Hernández, 1994, pág. 2)

1. Su universalidad. - El fenómeno administrativo se da donde existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da en el Estado, ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas

estas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2. Su especificidad. - Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico.
3. Su unidad temporal. - Aunque se distingan etapas y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando todos los elementos administrativos. Así al hacer los planes no por eso deja de mandar, de controlar, de organizar.
4. Su unidad jerárquica. - Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración. (Reyes, 2004, pág. 29)

2.2.2 Empresa

Referente al término empresa, se encuentra lo que la autora Marina Hidalgo (2010), señala textualmente:

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. (Hidalgo Sánchez, 2010, pág. 6)

Así mismo, según presenta la publicación realizada por Melania Duval (2012) se encuentra lo siguiente:

La empresa es una organización, de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado. La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos, con la contraprestación de un precio. Las empresas, bajo la dirección y responsabilidad del empresario, generarán un conjunto de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado mediante la contraprestación del precio. (Duval, 2012, pág. 1)

El grupo humano o las personas

Dentro del grupo humano podemos señalar la existencia de grupos diferenciados por sus intereses y relaciones con los grupos restantes, estos son:

- Los propietarios del capital o socios.
- Los administradores o directivos.
- Los trabajadores o empleados.

Los bienes económicos

Los bienes económicos se suelen clasificar en inversiones o duraderos y corrientes o no duraderos, según su vinculación al ciclo productivo de la explotación, ya que si los mismos no se consumen o transforman en el mismo estaremos ante el primer caso.

Funciones de la empresa

La empresa en una economía de mercado cumple con las siguientes funciones generales:

- a) Organiza y dirige básicamente el proceso de producción, si bien, a veces, se le marcan o regulan ciertos aspectos y líneas de actuación de su actividad por los organismos estatales de planificación y dirección económica.
- b) Asume ciertos riesgos técnico-económicos inherentes a la anterior función, riesgos que se matizan por los principios de responsabilidad y control de la empresa.

Las funciones empresariales genéricas más importantes son las siguientes:

- **La dirección de empresas:** define los objetivos, los recursos y la organización de la empresa a largo, medio y corto plazo.

- **La gestión económica y financiera:** se encarga de los temas relacionados con la contabilidad, las finanzas y los temas fiscales.
- **La comercialización:** entre otras cuestiones se dedica a la investigación de mercados, la gestión de ventas y el marketing.
- **La dirección de producción:** que diseña el producto, el proceso para realizarlo, y controla la calidad de los materiales y procesos utilizados. (Duval, 2012, pág. 3)
- **La dirección administrativa:** se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas aquellas actividades que conlleven al buen funcionamiento operativo-administrativo de la Institución. (Procuraduría General de la Nación de Guatemala, 2015)
- **La dirección de recursos humanos:** se encarga, entre otras cuestiones, de seleccionar y formar al personal y de las relaciones laborales.

Cada empresa las define y las lleva a cabo de una forma determinada. Así, en una empresa pequeña, puede que una persona absorba varias funciones. (Duval, 2012, pág. 3)

Por otra parte, se encuentra que Carlos Ruiz (2016) manifiesta: “La empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y marketing para obtener sus fines.” (Ruiz , 2016, pág. 1)

Características de las empresas:

1. La empresa es un conjunto de factores de producción, entendiéndose como tales los elementos necesarios para producir (bienes naturales o semielaborados, factor trabajo, maquinaria y otros bienes de capital); factores mercadotécnicos, pues los productos no se venden por sí mismos, y factores financieros, pues, para realizar las otras tareas, es preciso efectuar inversiones y éstas han de ser financiadas de algún modo.
2. Toda empresa tiene fines u objetivos, que constituyen la propia razón de su existencia.
3. Los distintos factores que integran la empresa se encuentran coordinados para alcanzar sus fines. Sin esa coordinación la empresa no existiría; Esa

coordinación hacia un fin la realiza otro factor empresarial que es la administración o dirección de la empresa. El factor directivo planifica la consecución de los objetivos, organiza los factores, se encarga de unir los esfuerzos para conseguir los objetivos globales del sistema empresarial.

4. La empresa es un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos o subsistemas, interrelacionados entre sí y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos. (Ruiz , 2016, pág. 1)

2.2.3 Organización

Según Melania Duval (2012): “La organización aparece como el conjunto de relaciones de autoridad, de coordinación y de comunicación que forman la actividad del grupo humano entre sí y con el exterior. Esta estructura organizativa es definida por el empresario”. (Duval, 2012, pág. 2)

En cambio, Lanatta Giorla (2011) manifiesta: “El término organización, tiene dos significados diferentes. Puede referirse a unidades sociales o a función administrativa; es decir, al acto de organizar”. (Lanatta, 2011, pág. 19)

Puede ser entendida como el desarrollo de una estructura intencional y formalizada de funciones o puestos; o como una entidad económico – social (empresa), integrada por individuos y recursos (monetarios, tecnológicos, materiales, etcétera), que genera beneficios para la sociedad, y en la cual se basa el desarrollo de una nación.

Entonces, una organización es una colectividad de personas, trabajadores y empleados, ligados por determinadas relaciones socioeconómicas condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta. (UNAM, 2006, pág. 1)

Así mismo, el autor Galindo Munch (2006) indica sobre la organización que se establece como “la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de

lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (Munch, 2006, pág. 107)

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Munch, 2006, pág. 107)

2.2.4 Estructura Organizacional

En la temática general acerca de administración, presentada en la página en línea de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM (2006) se encuentra que: “la estructura organizacional es la serie de actividades que deben desempeñarse en un puesto determinado por un individuo que cubre un perfil específico para llevarlas a cabo con profesionalismo”. (UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO, 2006, pág. 3)

De la misma manera, señala Claudia Vásquez (2012), que la estructura organizacional es: “fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras”. (Vásquez, 2012)

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos. La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos. (Vásquez, 2012)

En cambio, de acuerdo con el autor Alejandro Buján Pérez (2016), manifiesta: “estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”. (Buján P., 2016)

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional.

Tipos

Los tipos de estructura organizacional incluyen divisional, funcional, geográfica y central. Una estructura divisional es adecuada para las organizaciones con distintas unidades de negocios, mientras que la estructura geográfica provee una jerarquía para las organizaciones que operan en muchos lugares nacionales o internacionalmente.

Una estructura organizacional funcional está basada en los deberes de trabajo de cada uno. Una estructura central, que tiene dos o más supervisores para que cada trabajador se reporte, es más complicada, pero puede ser necesaria para organizaciones grandes con mucha lógica y áreas funcionales. (Friend, 2017)

Por otra parte, Marcos Talego (2012), así como Steven Comulzar (2015), indican que:

La estructura organizacional de una empresa: es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa. Es la forma en que se organizan las actividades de una empresa, específica la división, agrupación y coordinación de sus actividades, relaciones entre los gerentes y los empleados, y cada uno entre sí, la estructura organizativa de la empresa está formada por:

El conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran. Las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos. Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos. (Talego, 2012)

Se refiere a agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama, donde se representan mediante cuadros los diferentes departamentos que integran la organización. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. (Comulzar, 2015)

En la conceptualización de Organigrama estructural, Jaime Varo (2014) menciona:

Organigrama Estructural

El organigrama es la descripción estructural de la organización de la empresa, la representación gráfica y esquematizada de los distintos niveles de la organización formal. Muestra las relaciones y funciones de los miembros de la empresa, desde la Dirección y los puestos inferiores, recorriendo la escala jerárquica. Ofrece una visión inmediata y resumida de una organización, Presenta los órganos y las relaciones formales, explican cómo se agrupan las unidades organizativas y fluye entre ellas la autoridad formal y permite identificar la diferenciación vertical y la horizontal. El organigrama es el principal instrumento de representación estática de la estructura organizativa. No recoge las tareas de cada puesto de trabajo, ni el comportamiento de los miembros de la empresa, ni las relaciones informales, ni los procesos de toma de decisiones. (Varo, 2014, pág. 118)

2.2.5 Planificación

Indican las autoras, María Bernal y Mildred Toro (2012), la planificación es la “primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.” (Bernal & Toro, 2012, pág. 1)

Principios de la Planificación

- Principios de la contribución a lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.
- Principio de la primacía de la planificación – la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control.
- Principio de la iniciación de las planificaciones en la alta gerencia – porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma más eficaz de lograrlos es por la planificación.
- Principio de la penetración de la planificación – pues la planificación abarca todos los niveles de la empresa.
- Principio de la eficiencia de operaciones por planificación – las operaciones serán eficientes si se efectúan mediante un proceso formal de planificación que abarque objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.
- Principio de sincronización de la planificación – los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los a corto plazo.
- Principio de los factores limitantes – los planificadores deben tomar en cuenta los factores limitantes (mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración) conjuntándolos cuando elaboran los planes.
- Principio de estrategias eficaces – una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de consumidores. (Bernal & Toro, 2012, pág. 3)

Así mismo, el autor Fred David (2013), menciona su conceptualización así:

La planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por

el cual se determina si se debe intentar una tarea, se calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se hacen los preparativos para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar sus sueños en logros. La planeación nos evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco. (David, 2013, págs. 101-102)

2.2.6 Planificación Estratégica

Según el autor Fred David (2015), “Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción ‘menos deseables’”. (David, 2013, pág. 5)

Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. (David, 2013, pág. 5)

Gráfico N°. 1: Etapas de la planificación estratégica



Fuente: (Fernández J. , 2009)
Elaborado por: Narcisa López

2.2.7 Etapa Filosófica de la Planificación Estratégica

- **Declaración de la misión**

Conforme lo establecen los autores Phillip Kotler y Gary Armstrong (2012), “la misión es un importante elemento de la planificación estratégica” (Kotler & Armstrong, 2012), “porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”. (Ramírez, 2008)

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa.

La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Para David, la declaración de la misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? (David, 2010)

Tabla N°. 1: Componentes de la declaración de misión

1. Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. Mercados	En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?
4. Tecnología	¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?

7. Autoconcepto	¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados	¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Fuente: (David, 2013, pág. 51)

Elaborado por: Narcisa López

- **Declaración de la visión**

Primer paso en la planeación estratégica y Jack Fleitman (2009) señala: “es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Fleitman, 2009, pág. 283)

En síntesis, la visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson I. , 2006)

Es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible. Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro. (Ramírez, 2008)

En cambio, para el autor Fred David (2010) la declaración de la visión responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir?”. Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica. (David, 2010, pág. 45)

Según presenta el autor Juan Carlos Valda (2013), las preguntas que frecuentemente se realiza para elaborar la declaración de visión son: “1. ¿Cuál es la imagen deseada de

nuestro negocio?; 2. ¿Cómo seremos en el futuro?; 3. ¿Qué haremos en el futuro?; y, 4. ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?”. (Valda, 2013)

- **Valores**

Los valores que toda organización empresarial debe tener, son entre los más importantes los siguientes:

- **Ética:** este sin duda es uno de los valores que marca la diferencia en toda organización ya que se aspira que el desarrollo organización se maneje bajo parámetros de honestidad, integridad y justicia.
- **Compromiso:** acoplado al anterior valor el trabajo en equipo, la lealtad y transparencia frente a la organización son componentes que ayudarán a alcanzar un apropiado clima laboral y la eficiencia de la gestión administrativa.
- **Calidad:** vienen marcando las normas de conducta de la organización, es un elemento que valiéndose de características específicas aporta a que los servicios o productos sobresalgan.
- **Competitividad:** este valor orienta a los directivos de la organización en el control de costos, altos estándares de calidad, una oportuna atención, siendo una forma de distinción ante la competencia.
- **Rentabilidad:** alcanzar altos niveles de productividad implica trazar de manera clara los horizontes que permitan asegurar la rentabilidad y posicionamiento de la organización en el medio en el cual se desempeña.
- **Talento humano:** es considerado como la inversión más importante de la organización, por lo tanto, debe ser tratado como tal, motivarlo y brindarle oportunidades de crecimiento son factores indispensables para que su participación sea productiva y generadora de éxito.

- **Principios**

Según la Revista Alto Nivel (2011), “Es indispensable que una compañía busque el desarrollo de sus empleados y las relaciones respetuosas entre todas sus partes para así impulsar su supervivencia a largo plazo” (Alto Nivel, 2011).

La cultura de una empresa, sin importar su tamaño, debe reflejar las creencias del negocio y las relaciones que se desarrollan entre los empleados, clientes y todas las partes involucradas en el modelo comercial.

Su importancia radica en que fija las metas y genera las herramientas para dar un crecimiento sostenido a la firma, ya que equilibra la ganancia comercial con los valores éticos y los humanos. De esta manera, una organización logra tener crecimiento profesional y personal, ambos elementos básicos del mundo empresarial actual.

Los principios que toda compañía debe aplicar para generar una buena cultura empresarial:

1. Respeto por la dignidad de la persona: una empresa logra el éxito cuando trata con respecto a sus miembros. Trabajar en un ambiente que valore, comprenda e integre la diversidad generacional, de género y demás, garantiza una buena productividad y una fuente variada de ideas potencialmente claves para la compañía.
2. Máximo compromiso de integridad en todo lo que hacemos: pese a las prácticas más comunes en ciertos mercados, la integridad y la honestidad deben ser el sello del empresario, porque serán el sello de su compañía.
3. Confianza: siempre debes optar por generar un ambiente de confianza mutua entre tus trabajadores y tú. Debes mantener la fe en que tu personal realizará las tareas que le asignaste, sin la constante necesidad de revisar y volver a revisar su trabajo, que los empleados y equipos de trabajo tengan libertad para conducirse. Para el éxito de un negocio, es esencial saber delegar funciones.
4. Credibilidad: tu empresa debe ganar la confianza de todo público, por lo que siempre debes “practicar lo que predicas”. Esto es, que si tu empresa tiene una misión, nombre o eslogan que habla de la rectitud y el respeto, debes esforzarte porque cada uno de los miembros de tu compañía lo refleje al realizar lo que ha prometido en el tiempo en el que se ha comprometido.
5. Mejoramiento continuo en todo lo que hacemos: siempre debes estar al pendiente de la renovación personal, a través de la educación y el entrenamiento, pues es una inversión tanto para los empleados como para la

empresa. Esta capacitación es fundamental para la supervivencia a largo plazo de un negocio, ya que facilita la adaptabilidad a las innovaciones y los cambios, paralelamente incentivando los mismos con tus propuestas. (Alto Nivel, 2011)

- **Objetivos**

Según manifiesta Samuel Chaquilla (2013), es necesario que toda organización establezca metas:

Definida la misión, se debe proceder a traducirla operativamente en objetivos de corto, mediano y largo plazo. La razón de ello estriba en que si bien la misión brinda una orientación en cuanto a la dirección a la cual debe apuntarse el planteamiento organizacional, es también cierto que es demasiado genérico.

Al ser tan general, no permite tener metas específicas a las cuales apuntar en el planeamiento. El resultado es que se termina teniendo planes que no llegan a concretarse por falta de una mayor precisión en las metas.

Los objetivos en tres tiempos trazan un camino por seguir para la consecución de la misión. La ventaja es que, por ser objetivos, pueden ser controlados ya que están elaborados considerando un tiempo determinado, una forma de medir el avance (son tangibles); en suma, son específicos y realistas. (Chaquilla, 2013)

2.2.8 Etapa Analítica de la Planificación Estratégica

- **Análisis Estratégico**

Se puede decir que el análisis estratégico involucra la reunión de información suficiente y relevante que luego se la analizará para llegar a conclusiones que servirán de base para tomar las medidas necesarias que contribuyan a programar a la empresa hacia un futuro exitoso.

Según señala Question Pro (2017), el análisis estratégico se puede definirlo como:

Proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. (Question Pro, 2017)

- **Análisis del Externo**

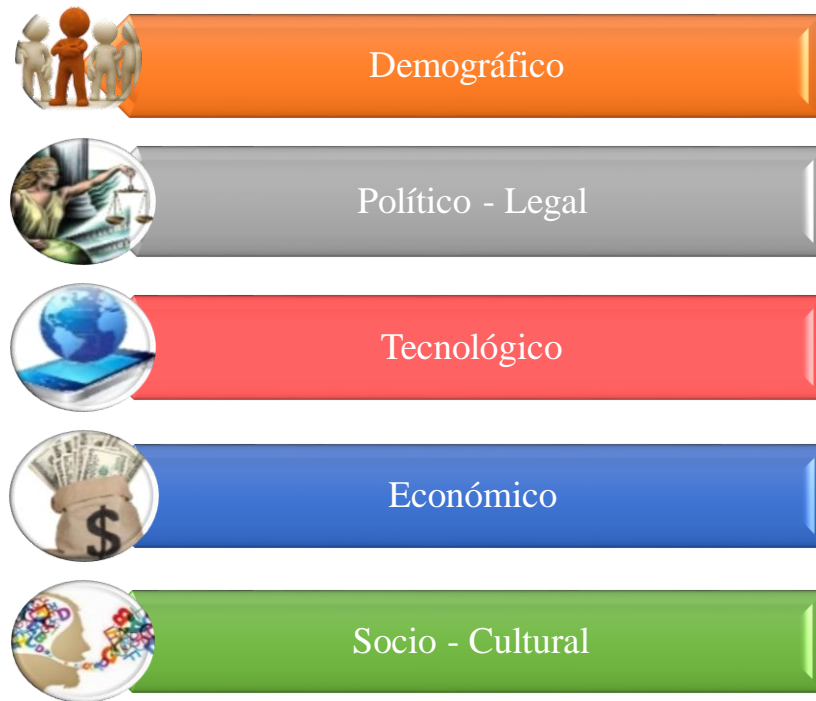
El análisis del entorno Macro, se refiere al análisis que se debe realizar a los principales escenarios externos que inciden directa o indirectamente sobre el sistema de negocios o empresa.

Es imperiosa la necesidad de apreciar cada escenario, haciendo una distinción precisa de sus impactos e influencias sobre la organización empresarial; en primer lugar, desde el punto de vista nacional, luego sobre un punto de vista regional, y finalmente desde una óptica mundial.

Se debe considerar no obstante el impacto de cada escenario en diferente medida según la naturaleza del negocio y el sector productivo al que pertenece; para lo cual es necesario contar con cierta información estadística, así como de macro economía y tecnología, además de datos históricos y presentes.

De la misma manera, se debe realizar análisis macro dentro de los siguientes ambientes:

Gráfico N°. 2: Escenarios de Sistemas de Negocios o Empresas



Fuente: (Varo, 2014)
Elaborado por: Narcisa López

- Demográfico

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros aspectos estadísticos.

Para éste análisis es necesario conocer los siguientes aspectos:

- Crecimiento de la población (país, región, provincia, ciudad)
- Migraciones internas
- Migraciones externas
- Distribución por edad
- Distribución por sexo
- Densidad poblacional
- Proporción de población urbana/rural
- Estructura familiar

- Político - Legal

Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

Los grupos de presión, influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad. La protección del medio ambiente es una preocupación creciente y a partir de allí surgieron los grupos y partidos ecologistas. Se fomentan también los usos alternativos de energía no contaminante (solar, eólica, hidráulica, etc.) frente al petróleo, gas, carbón que en algún momento se agotarán.

La variable político - legal comprende:

- Partidos, ideologías
- Gobierno (P. Ejecutivo, Legislativo), oposición
- Reglamentación sobre la competencia
- Leyes de protección ecológica (medio ambiente)
- Leyes de protección de los recursos naturales
- Convenios internacionales
- Incentivos de promoción industrial
- Proteccionismo. Protección al consumidor
- Transferencia internacional de fondos
- Legislación de comercio exterior

- Tecnológico

Está referido principalmente a los cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando; en términos de desarrollos de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

Características:

- Disponibilidad tecnológica
- Tecnología requerida (atraso tecnológico)
- Madurez y volatilidad
- Patentes y derechos
- Flexibilidad
- Complejidad
- Tecnologías sustitutivas
- Especialización tecnológica

- Económico

El ambiente económico consiste en una serie de factores que afectan el poder de compra y los patrones de gastos de la población. Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía.

- Evolución del Producto Bruto Interno
- Tasa de inflación
- Política monetaria (tasas de interés, créditos, etc.)
- Presión Impositiva
- Ingreso nacional disponible
- Tasa de desempleo
- Evolución comparada entre los distintos sectores de la economía
- Tarifas de Servicios Públicos.

- Socio - Cultural

El ambiente cultural incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

Es necesario conocer los siguientes aspectos socio - culturales:

- Estilos de vida
- Educación
- Desarrollos ocupacionales
- Transformación de necesidades
- Moda
- Porcentaje de población por nivel socio-económico
- Medios de comunicación
- Líderes de opinión
- Impacto ecológico
- Hábitos de consumo

- **Análisis Interno**

El análisis interno de una empresa es la exploración de la competencia de una organización, de su posición de costos y viabilidad competitiva en el mercado de la organización. La realización de un análisis interno a menudo incorpora medidas que proporcionan información útil acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización (un análisis FODA). Los datos generados por un análisis interno son importantes, ya que se puede utilizar para desarrollar los objetivos de planificación estratégica para sostener y hacer crecer su negocio. (Recursos Humanos.com, 2015)

- **Análisis del Microentorno**

Según Adriana Trillo (2009), en cualquier sector empresarial, las organizaciones de diferente tamaño y naturaleza, afrontan diferentes tipos de competidores, que basándose en las conocidas cinco fuerzas de Porter y las conjeturas de varios autores son los siguientes:

- a) Acción de los competidores existentes.- Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.

- b) Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos).- Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.
- c) Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos.- Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio. (Trillo, 2009)
- d) La fuerza negociadora de clientes o compradores.- Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc. (Esteban, 2015)
- e) El poder de negociación de proveedores.- El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc. (Infomypyme, 2016)

Según Infomypyme (2016), “Los aspectos que son necesarios tener en cuenta para el análisis de la empresa, en función de la importancia crítica para el estudio, comprende” (Infomypyme, 2016):

- Identidad, cultura, valores, estilos de conducción.
- Conocimiento de la Institución y factores críticos de éxito.
- Conocimiento de las áreas de la Entidad: Administrativa, financiera, comercial, técnica, higiene y seguridad.
- Resultados globales, por negocio, por producto, en términos económicos y financieros. Capital, recursos, endeudamiento, crédito, etc.
- Imagen (Valoración, lealtad, satisfacción del cliente).
- Servicios.
- Nuevos servicios.
- Motivación y capacitación de los Recursos Humanos. (Infomypyme, 2016)

Definitivamente es preciso contar con un diagnóstico previo de la empresa, para tener un conocimiento a fondo, actual y minucioso de la misma, para realizar cualquier decisión.

- **Herramientas de análisis**

o **Análisis FODA**

Como herramienta básica para realizar una adecuada planificación estratégica, es el análisis FODA. El cual, es un ejercicio de planeación mediante el cual los gerentes identifican las fortalezas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) internas de la organización y las amenazas (A) externas en el entorno que la afectan. Con base en el análisis FODA, los gerentes escogen las estrategias de los niveles corporativos, de negocio y funcional que mejor posicionen a la organización para lograr su misión y sus metas.

Tabla N°. 2: Matriz de Impacto FODA - Ponderado

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: (Franco, 2012)

Elaborado por: Narcisa López

Fortalezas: Es todo aquel aspecto o actividad que realiza la organización con un alto grado de eficiencia. La fortaleza está bajo el control de la organización. De preferencia realizar la redacción de la fortaleza con las palabras “somos” o “tenemos”. Por ejemplo: Somos rápidos para surtir pedidos de cliente.

Oportunidades: Es todo aquel evento del medio ambiente que, de presentarse, facilitaría que la empresa logre más fácilmente sus objetivos. La oportunidad no

está bajo el control de la organización, depende de terceros. Por ejemplo: la disponibilidad de inversionistas extranjeros.

Debilidades: es todo aquel aspecto o actividad que realiza la organización con un bajo grado de eficiencia. De preferencia empezar la redacción de la debilidad con las palabras “no somos” o “no tenemos”. La debilidad está bajo el control de la propia organización. Por ejemplo: Tenemos escasa cartera de clientes potenciales.

Amenazas: Es todo aquel evento del medio ambiente, que de presentarse podría afectar negativamente los resultados del negocio en forma significativa. La amenaza no está bajo el control de la organización, depende de terceros. Por ejemplo: la presencia de competidores extranjeros. (Álvarez T., 2006, pág. 43)

Priorización y ponderación en las FODA

Según Raúl Choque Larrauri (2009); “Una vez que se tenga el listado de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, será necesario realizar la priorización de cada una de ellas; para lo cual se deben seguir los siguientes procedimientos de ponderación:” (Choque L., 2009, pág. 18)

- Iniciamos la ponderación teniendo como base los componentes del FODA, que lo hemos obtenido a través de la técnica del “árbol del análisis del FODA”.
- Para la ponderación se consideran cuatro categorías de impacto que son: alto impacto, mediano impacto y bajo impacto. (Choque L., 2009, pág. 18)

Tabla N°. 3: Detalle de Puntaje de Priorización de las FODA.

N°	DETALLE	ALTO	MODERADO	BAJO
	(Puntos)	(3)	(2)	(1)

Fuente: (Choque L., 2009, pág. 18)
Elaborado por: Narcisa López

- Para el caso de las fortalezas, se deberá preguntar: ¿Cuál es el impacto de esta fortaleza en nuestra organización?
- Para el caso de las oportunidades, se deberá preguntar: ¿Cuál es el impacto de esta oportunidad en nuestra organización?
- Para el caso de las debilidades, se deberá preguntar: ¿Cuál es el impacto de esta debilidad en nuestra organización?
- Para el caso de las amenazas, se deberá preguntar: ¿Cuál es el impacto de esta amenaza en nuestra organización? (Choque L., 2009, págs. 18-19)

○ **Evaluación de los Factores Internos (EFI)**

Tabla N°. 4: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

E. F. I.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Elaborado por: Narcisa López

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- Para determinar las fortalezas y debilidades debe de tener conocimiento de la empresa, de sus servicios y/o productos para poder determinarlas.
- Las fortalezas son los diferenciadores con respecto a la competencia; las cuales se deben de mantener. Las debilidades son lo que debes de mejorar para convertirlo en fortaleza. (Herrera M. , 2009)

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) es un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica, ya que consiste en construir una matriz EFI el cual es un instrumento eficaz para formular estrategias, ya que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Primero anote las fuerzas y después las debilidades.
2. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren repercutirán más en el desempeño de la organización.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz. (Contreras, 2006)

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. (Blogspot, 2009)

○ **Evaluación de los Factores Externos (EFE)**

Tabla N°. 5: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

E. F. E.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Elaborado por: Narcisa López

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de:

- Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante. (Blogspot, 2009)

2.2.9 Etapa Operativa de la Planificación Estratégica

- **Fijar Objetivos**

Según indica Juan Carlos Fernández (2009): “El objetivo estratégico es aquella acción que nos permitirá cumplir el propósito de la misión y realizar el compromiso de la visión, a través de la ejecución de una estrategia”. (Fernández J. , 2009)

Los objetivos pueden definirse como aquellas metas que queremos alcanzar en un período de tiempo determinado, con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación. Algunos elementos básicos:

- **Objetivos Operativos:**
 - Rentabilidad (material y/o social).
 - Márgenes económicos.
 - Ventas (globales o segmentadas)
 - Capital

- Objetivos de productividad:
 - Productividad.
 - Por departamentos
 - Servicio al cliente

- Objetivos de innovación:
 - Productos
 - Sistemas
 - Comunicación
 - Calidad
 - Marketing: Publicidad, promoción, nuevos productos, estudios de mercado, precios, etc.
 - Objetivos financieros
 - Benchmarking

- Objetivos de factor humano:
 - Formación
 - Motivación
 - Selección
 - Cualificación
 - Retribución
 - Promoción

Reducir los objetivos que nos marcamos solamente a aquellos que aparecen en el balance y en la cuenta de explotación es un error, los objetivos deben ser mucho más amplios. ¿Qué es un objetivo estratégico? Es aquel desafío de corto y medio plazo, que al alcanzarlo reporta beneficios globales a toda la organización. Una buena intención es una declaración amplia, no específica, sin una fecha concreta y cualitativa. Un objetivo es una declaración específica, concreta, con periodos de tiempo establecidos, mensurable y cuantificable. (Quality Assessment Enterprises, 2012, pág. 1)

- **Establecer Estrategias**

De acuerdo con Eva Murgado (2017); “La tercera etapa del proceso de planificación se centra en la formulación de la estrategia. Para comprender esta etapa en las organizaciones modernas es necesario distinguir tres niveles en el proceso de formulación de la estrategia:” (Murgado, 2017, pág. 8)

La estrategia a **nivel corporativo** o estrategia global: toma como referencia a toda la organización para la que se trata de establecer su misión y objetivos a largo plazo, así como las estrategias más adecuadas para alcanzarlos. En este nivel se plantea la relación de la empresa con su entorno y se decide en qué actividades se quiere invertir y cuál es la combinación más apropiada de las mismas para cubrir sus objetivos planteados.

La estrategia a **nivel de las unidades de negocio** tomando como referencia la estrategia corporativa, se trata de formular la estrategia para cada una de las actividades o unidades de negocio de la empresa, teniendo en cuenta que cada una de ellas se mueve en un entorno competitivo distinto. La planificación estratégica, en este caso adquiere su mayor significado para las empresas diversificadas, ya que para una empresa monoprodutora, ambos niveles, el corporativo y el de unidad de negocio, se funden en uno sólo.

La estrategia a **nivel funcional**: las actividades principales de la empresa (producción, finanzas, marketing, etc.) necesitan abordar su propio planteamiento estratégico, teniendo en cuenta todas las posibles interacciones entre ellas, en busca de la optimización de los recursos productivos. (Murgado, 2017, pág. 8)

Según presentan los autores Julián Pérez y María Merino (2008), la estrategia resulta ser un excelente “plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro”. (Merino & Pérez, 2008)

Las *estrategias* son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa. (David, 2013, pág. 11)

De acuerdo a Julio Carreto (2009), la formulación de estrategias que forman parte de la etapa operativa de la planificación estratégica incluye:

El desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo. (Carreto, 2009)

Sin embargo, el adecuado establecimiento de estrategias sigue su curso en la implantación de las mismas; por lo que el autor Julio Carreto (2009) manifiesta lo siguiente:

La implantación de estrategias requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

Finalmente, como toda actividad empresarial, las estrategias implantadas deben tener su evaluación cuyo resultado motivará a los cambios que se requieran. Para lo cual se debe proceder con:

- a) Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales;
- b) Medir el desempeño, y
- c) Tomar acciones correctivas. (Carreto, 2009)

2.2.10 Estrategia empresarial

Es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro.

La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas (la definición del negocio, la visión, la misión, la disciplina, los valores organizacionales), los objetivos estratégicos (con sus indicadores y metas) y los proyectos de mejora (con sus actividades de mejora). La estrategia empresarial contesta la pregunta ¿En qué soy diferente a los competidores? (Grupo Albe Consultoría, 2017)

A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a la unidad estratégica, o sea, cómo competir mejor en tal o cual negocio. El problema concierne, pues, particularmente capacidades distintas y ventajas competitivas.

Se refiere a la forma de competir en cada uno de los negocios en lo que participa la empresa, estrategia de negocio, para lo cual es necesario definir claramente el ámbito o sector en el que se trabaja y el tipo de clientes a los que conviene dirigirse.

Todo ello en función de las ventajas competitivas que se puedan crear y mantener; por tanto, tendrá en cuenta el posicionamiento que se ocupará en el mercado

partiendo de la posición previa y de lo que es coherente perseguir, derivado de ella y de las aspiraciones de la empresa. (Grupo Vértice, 2004, pág. 72)

2.2.11 Estrategias de Posicionamiento

Las Estrategias van a permitir aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos que se proyecten a futuro.

El posicionamiento comienza en un “producto”. Es decir, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. Algunos tipos de posicionamiento elementales son:

- Posicionamiento en base a Precio/Calidad.
- Posicionamiento con respecto al uso.
- Posicionamiento orientado al Usuario.
- Posicionamiento con relación a la competencia.
- Posicionamiento como Líder. (Romero, 2009)

2.2.12 Marcar Programas de Acción

Para finalizar, el plan de acción de una organización describe en gran detalle exactamente las estrategias que se implementarán para alcanzar los objetivos desarrollados en el proceso. (Fawcett & Nagy, 2016). “Un plan de acción es el conjunto de actividades y conductas por medio de los cuales se trata de desarrollar la estrategia y alcanzar el objetivo estratégico trazado”. (Romero, 2009, pág. 23)

El plan se refiere a: a) cambios específicos (comunitarios y de sistemas) que buscar, y b) los pasos específicos de acción necesarios para lograr los cambios en todos los sectores, o partes, relevantes de la comunidad.

Los aspectos clave de la intervención o cambios (comunitarios o de sistemas) a ser buscados son delineados en el plan de acción. Por ejemplo, en un programa

cuya misión es incrementar el interés de jóvenes en política, una de las estrategias puede ser el enseñar a los estudiantes sobre el sistema electoral. Algunos de los pasos de acción, entonces, pueden ser el desarrollar materiales apropiados para la edad de los estudiantes, el hacer elecciones ficticias para candidatos en escuelas locales, e incluir algún tiempo de enseñanza en el currículo.

Pasos de acción son desarrollados para cada componente de la intervención o cambios (comunitarios y de sistemas) a ser buscados. Estos incluyen:

- Paso(s) de acción: Qué pasará
- Personas responsables: Quién hará qué
- Fecha completada: Tiempo tomado para cada paso de acción
- Recursos necesarios: Recursos y apoyo (tanto lo que se necesita como lo que está disponible)
- Barreras o resistencia, ¡y un plan para sobrepasarlas!
- Colaboradores: Quién más debería saber sobre esta acción

Es necesario establecer cuáles serán los cursos de acción que permitirán alcanzar los resultados esperados.

Los planes de acción o el conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados, tiene que facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada. (Armijo, 2009, pág. 51)

Es necesario asegurarse que los programas de acción diseñados sean puestos en marcha, para el cumplimiento de los objetivos planificados. Para lo cual es necesario que se evalúe los resultados actuales referente a metas y medir la desviación respecto a los que se había previsto, tanto en lo positivo como en lo negativo.

Una desviación importante representa un problema crítico.

De trata de efectuar una verificación, por una persona de rango superior, del grado de consecución de los planes de acción.

La periodicidad de esta verificación global suele ser anual.

Permanentemente, se efectúa por cada responsable una autoevaluación del grado de consecución de los objetivos y planes de acción. (Quality Assessment Enterprises, 2012, pág. 2)

2.2.13 Ventaja competitiva

Según Fred David (2013), la ventaja competitiva es de uso común en la planificación estratégica y lo explica de la siguiente manera:

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Por ejemplo, una empresa que dispone de bastante efectivo en su balance general, tiene una ventaja competitiva. Algunas empresas que cuentan con abundante efectivo están adquiriendo a rivales en aprietos económicos. (David, 2013, pág. 8)

Tener menos activos fijos que los rivales también puede significar una ventaja competitiva importante en una recesión global. Conseguir y conservar la ventaja competitiva es primordial para el éxito a largo plazo de una empresa.

Es común que una empresa pueda conservar su ventaja competitiva sólo durante cierto tiempo, ya que las empresas rivales imitarán y minarán esa misma venta. Por tanto, no basta con sólo obtener una ventaja competitiva.

Una empresa debe esforzarse por alcanzar una *ventaja competitiva sostenida* mediante 1) su adaptación continua a los cambios en las tendencias y acontecimientos externos, y en las capacidades, competencias y recursos internos; 2) la efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores.

Todos los días y más empresas están obteniendo una ventaja competitiva al utilizar internet para hacer ventas directas y comunicarse con los proveedores,

consumidores, acreedores, socios, accionistas, clientes y competidores a nivel global.

El comercio electrónico permite a las empresas vender sus productos, anunciarlos, comprar suministros, desaparecer intermediarios, rastrear inventarios, eliminar el papeleo y compartir información.

En resumen, el comercio electrónico está minimizando el gasto y los inconvenientes que suponen el tiempo, la distancia y el espacio al momento de hacer negocios, lo que redundará en un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, mejores productos y mayor rentabilidad. (David, 2013, pág. 9)

2.2.14 Mercado

Según Cynthia Contreras (2003), es “el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio”. (Contreras Z., 2003)

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tienen necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que, no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro. Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores.

Los mercados tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista de ellos. Los empresarios no podemos estar al margen de lo que sucede en el mercado.

Estudio de mercado

Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las

oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

Es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

El estudio de mercado es pues, un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, más bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a su vez tratan de reducir al mínimo el margen de error posible. (Contreras Z., 2003)

De la misma manera, Saúl Fernández (2007), en su trabajo referente a los Estudios de Factibilidad menciona acerca del contenido que debe tener un estudio de mercado:

Se describen los productos o servicios que generará el proyecto, a qué mercado va dirigido, dónde se ubica geográficamente este mercado, cuál es la oferta y la demanda existente de productos y de materiales primas. Los aspectos más relevantes que en términos generales deben ser analizados en un estudio de mercado del proyecto son:

- Productos: debe describirse en forma detallada el producto o servicio y sus especificaciones técnicas y de calidad.
- Mercado: deberán mostrarse los estudios de mercado llevados a cabo que presenten la forma como se estimó el mercado meta y qué instrumentos se utilizaron para determinar la demanda potencial y la demanda efectiva de los consumidores.
- Oferta y demanda del mercado: deberá hacerse un análisis de la demanda total del producto en el mercado, cuantificar la producción total interna, así como las importaciones y las exportaciones de productos similares que representan la competencia del proyecto. Es necesario, además localizar físicamente a los productores y los consumidores, así como determinar cuáles son sus estrategias de comercialización, etc.

- **Materia prima:** definir las características de los proveedores de insumos, lugar de ubicación (nacional e internacional), precios, costos, etc.
- **Precio del producto:** la determinación del precio del producto puede hacerse de varias maneras. La primera de ellas puede ser obtenida con base en un promedio de los precios de productos similares en el mercado, el cual se puede determinar por medio de un estudio detallado de la oferta del mercado. La otra forma es tratar de determinar por diferentes formas cuál es el precio que los potenciales consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto o servicio que se pretende introducir al mercado.

El estudio de mercado es quizá el más importante de todos porque define, entre otras cosas, los posibles ingresos por ventas del proyecto, lo cual será la base para estimar los flujos que servirán para pagar la inversión, su costo y generar las ganancias que esperan los inversionistas o entidades financieras. (Fernández S. , 2007, págs. 32-33)

Para comprender el Mercado, es imprescindible tener presente a la oferta y la demanda, las cuales son definidas de la siguiente manera:

Demanda.- Se indica que “Se entiende por Demanda a aquellas cantidades de un determinado producto, bien o servicio que una población solicita o requiera a diferentes niveles de precios”. (Gleen, 2012, pág. 1)

Oferta.- De la misma manera, “Se entiende por Oferta a las cantidades de un determinado bien, un producto o un servicio, que los vendedores están dispuestos a ofrecer a determinados precios”. (Gleen, 2012, pág. 3)

Características del estudio de mercado

Según Merino, Pintado, Sánchez, Grande y Estévez (2010), las características son:

- **Sistemático:** Utiliza un método científico aplicando una metodología rigurosa, planificada, organizada en función de unos objetivos claros y bien definidos y con sistemas de control pertinentes.

- **Objetivo:** Debe ser neutral evitando sesgos personales. La objetividad implica imparcialidad, homogeneidad y unidad de resultados y conclusiones.
- **Informativo:** Se trata de proporcionar información que permita tomar decisiones y constituye un nexo de unión entre la empresa y el mercado.
- **Orientada a la toma de decisiones:** Las investigaciones de mercado no se realizan por simple curiosidad, sino que se desarrollan para minimizar riesgos en la toma de decisiones. (Estévez, Grande, Merino, Pintado, & Sánchez, 2010, pág. 17)

2.2.15 Competencia del mercado

Según manifiesta Rolando Rios (2013), “Es la pugna que se establece entre productores de artículos similares para la conquista del mercado. La competencia es oferta cuando un bien ofrecido por numerosas empresas es de la misma calidad”. (Rios, 2013)

Observamos a diario que en el mercado hay un mismo producto de diferentes marcas. Esto significa que hay competencia entre los productores y, por consiguiente, entre los bienes que ofertan.

Conociendo las bondades del producto y sus respectivos precios podremos comprar lo que más nos conviene.

Es importante que haya competencia en el mercado porque nos da la oportunidad de conocer los mismos bienes, pero de diferentes fabricantes o marcas. Así optaremos por aquellos que más conviene. (Rios, 2013)

En cambio, acerca de la importancia, mencionan los autores Cecilia Bembibre, Javier Ferrer, Maite Nicuesa, María Paz, Florencia Ucha y David Yanover (2015), lo consiguiente:

Importancia de la Competencia de Mercado

La importancia de la Competencia de Mercado reside en que dicha competencia es completamente necesaria para regular el mercado. En otras palabras, la competencia de mercado es imprescindible para conseguir una situación de libre mercado. La coexistencia de competencia dentro de un mismo mercado hace que los vendedores y consumidores regulen el precio de dichos bienes, esto recibe en economía el nombre de la ley de la oferta y la demanda.

Si existe competencia de mercado, el precio de la oferta se regulará, pues el consumidor tendrá muchísimo más entre lo que poder elegir. Para ello, es imprescindible que nos encontremos con lo que recibe el nombre de Mercado de Competencia Perfecta. En este tipo de competencia, las empresas son las encargadas de regular el precio junto a los consumidores, pues compiten entre ellas dentro del mercado ofreciendo cada una, cualidades que puedan diferenciarlas. Mientras unas optarán por un precio competitivo, otras optarán por más calidad en sus productos. Esta diferenciación hace que la competencia entre las empresas sea leal, dejando así la elección final al consumidor. (Bembibre, y otros, 2015).

2.3 IDEA A DEFENDER

Con la elaboración de una planificación estratégica para la Empresa SVTEX, de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, para el período 2016 - 2020, se podrá alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Según señala Érica Lara (2013), a las modalidades de investigación se las define de la siguiente manera:

3.1.1 Cuantitativa

También denominado tradicional, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.

Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Lara, 2013, pág. 60)

Entonces, se hace uso de la investigación Cuantitativa, ya que de los resultados que se obtengan se deducirá el aporte del tema de investigación al posicionamiento de la empresa en el mercado local.

3.1.2 Cualitativa

Se lo puede llamar no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar.

Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Lara, 2013, pág. 60)

Por lo cual, para la realización del presente trabajo de titulación se ha considerado la modalidad de investigación cualitativa ya que se verá reflejado en la descripción del plan estratégico que se propone como solución al problema planteado.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

Según presentan los autores Luis Herrera, Arnaldo Medina y Galo Naranjo (2004), la investigación de campo “es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos”. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 16)

Se ha considerado utilizar la investigación de campo, puesto que se realizará en el lugar de los hechos; es decir, en la empresa objeto de estudio, en donde se tendrá contacto directo con los individuos de los cuales se extraerá la información necesaria para el desarrollo del trabajo investigativo especialmente a través de encuestas y observación directa.

3.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental

De la misma manera, se encuentra que manifiesta Luis Herrera et. al. (2004), que este tipo de investigación: “tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).” (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 17)

Por lo que entonces, corresponde identificar, explorar y profundizar en las diferentes teorías, criterios y conceptos para obtener información y así obtener la base teórica científica en el producto de libros, artículos y publicaciones pertinentes al tema y que, al ser desarrollados por diferentes autores, servirán para plasmar la propuesta planteada al presente problema de investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población o universo se considera a la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características; en algunos casos es posible realizar la investigación, dado por razones de economía, suficiencia de auxiliares o porque el tiempo es suficiente a las circunstancias, sin la necesidad de algún método estadístico de muestreo. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 23)

Por lo que se ha considerado realizar la investigación con la población total de la empresa, para establecer el nivel de conocimiento organizacional existente entre los colaboradores, la cual consta de doce personas, los cuales son presentados en el siguiente cuadro:

Tabla N°. 6: Población de SVTEX Textiles.

N°	NOMBRES DE COLABORADORES
1	Pablo Santana
2	Marisol Aucatoma
3	Alex Landa
4	Roció Laguna
5	Elsa Sisa
6	Silvia Tisalema
7	Amparito Ortega
8	Patricia Yansaguano
9	Mayra Peralvo
10	Carmen Sailema
11	Rolando Medina
12	Maricela Guevara

Fuente: Empresa SVTEX (2015)
Elaborado por: Narcisa López

3.3.2 Muestra

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población. (Wigodski, 2012)

Es entonces necesario determinar el tamaño de la muestra de la población del cantón Ambato por ser mercado objetivo, para lo cual se realiza la utilización de la siguiente fórmula de cálculo estadístico:

En donde:

$$n = \frac{(PQ) * N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

- n = Tamaño de la muestra ?
- PQ = Constante de varianza poblacional (0,5)
- N = Tamaño de la población (Según Censo poblacional INEC 2010)
- E² = Error máximo admisible (entre el 5 y 10%)
- K = Coeficiente de corrección del error (2)

$$n = \frac{(0,5) * 329856}{(329856 - 1) \frac{0,1^2}{2^2} + 0,5}$$

$$n = \frac{164928}{(329855)0,0025 + 0,5}$$

$$n = \frac{164928}{825,1375}$$

$n = 199,88$

$n = 200$ personas

Al realizar el cálculo estadístico se pudo determinar que el tamaño de la muestra de la población a encuestar del cantón Ambato es de 200 personas, que servirá para obtener información relevante para la presente investigación como las preferencias, gustos y demás criterios necesarios.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Deductivo

Según indica el autor José Cegarra (2012), “Este método lo empleamos tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos”. (Cegarra, 2012, pág. 82)

Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas. Cuando el problema está próximo al nivel observacional, el caso más simple, las hipótesis podemos clasificarlas como empíricas, mientras que, en los casos más complejos, las hipótesis son de tipo abstracto. (Cegarra, 2012, pág. 82)

Por lo tanto, en la presente investigación se utiliza el método deductivo porque éste permite la construcción del marco teórico indispensable para adquirir el conocimiento necesario para comprender el problema.

Inductivo

Así mismo, el autor José Cegarra (2012) expresa lo siguiente:

Conjuntamente con el anterior es utilizado en la ciencia experimental. Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Ello es como decir que la naturaleza se comporta siempre igual cuando se dan las mismas circunstancias, lo cual es como admitir que bajo las mismas condiciones experimentales se obtienen los mismos resultados, base de la repetitividad de las experiencias, lógicamente aceptado. (Cegarra, 2012, pág. 82)

Se emplea el método inductivo porque permite el desarrollo del marco propositivo para resolver la problemática analizada.

3.4.2 Técnicas

Encuesta

Permite obtener información de la población, tanto en la empresa como de los clientes. La encuesta se aplica con un objetivo definido y las preguntas que reposen en este instrumento son enfocadas a conocer una tendencia para el diseño de objetivos estratégicos.

Entrevista

Se utiliza porque permite conocer aspectos claros de la administración de la empresa, se aplica al Representante legal y dichos datos permitirán la elaboración del marco propositivo.

Observación

Es una técnica de aplicación constante desde el inicio de la investigación hasta la presentación de la propuesta; es de vital importancia incluir los hechos observados para dar soluciones a las deficiencias obtenidas en el transcurso de las actividades.

3.4.3 Instrumentos

Cuestionario

Son preguntas a grupos determinados y planteadas con fin establecido, en este caso a colaboradores de SVTEX (Ver Anexo 4) y a muestra poblacional de Ambato (Ver Anexo 5)

Guía de entrevista

Es un banco de preguntas diseñadas para obtener información sobre un tema determinado, este instrumento sirve de apoyo a la entrevista al Representante legal de la empresa SVTEX.

Ficha de observación

Registro que se realiza con la finalidad de mantener claros los aspectos analizados para la propuesta, dichos hechos son reportados de la observación realizada. (Ver Anexo 6)

3.4.4 Encuesta a Colaboradores de la Empresa SVTEX

Para la determinación del funcionamiento de la organización se ha realizado una encuesta a la totalidad de trabajadores de la empresa, cuyos resultados obtenidos fueron los siguientes:

1.- ¿Conoce la planificación de las metas a largo plazo de la empresa SVTEX?

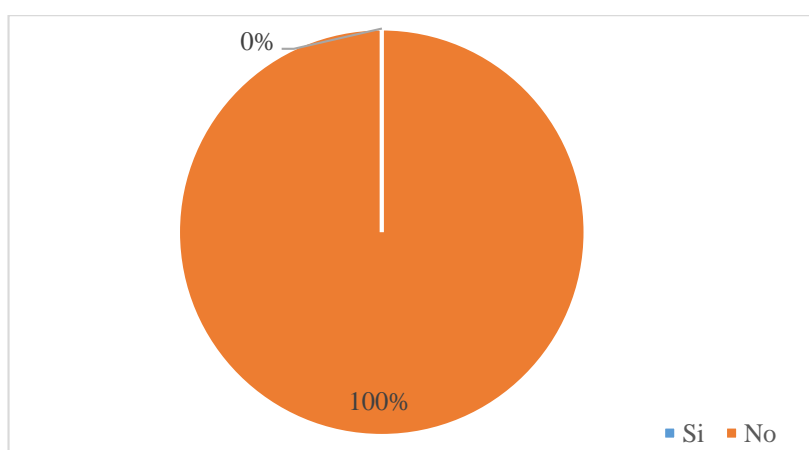
Tabla N°. 7: Planificación de metas a largo plazo de SVTEX

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)

Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 3: Planificación de metas a largo plazo de SVTEX



Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)

Elaborado por: Narcisa López

Análisis

Al cuestionar a los empleados de su conocimiento de la planificación de las metas a largo plazo; el 100% de los encuestados no conocen del tema en la empresa SVTEX.

Interpretación

Se encuentra los colaboradores laboran normalmente sin conocer las metas de SVTEX, imposibilitando alcanzar un uso eficiente y efectivo de los recursos y el trabajo del personal.

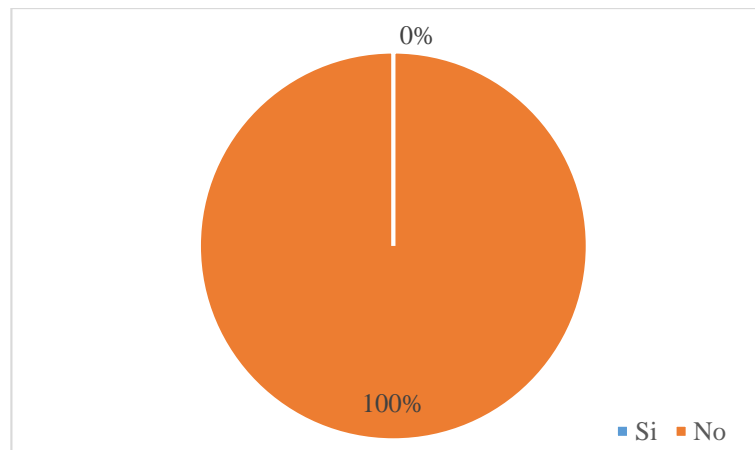
2.- ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica que establezca los objetivos que tiene la empresa?

Tabla N°. 8: Empresa cuenta con planificación estratégica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 4: Empresa cuenta con planificación estratégica



Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Análisis

El 100% de los encuestados manifiestan que la empresa SVTEX actualmente no cuenta con una planificación estratégica que dirija las actividades y los recursos de la misma.

Interpretación

La falta de planificación estratégica en SVTEX promueve el desconocimiento del rumbo de la organización, arriesgando la inversión y el patrimonio, con un posible debilitamiento de la economía de la empresa.

3.- ¿Se ha realizado un diagnóstico general de la empresa?

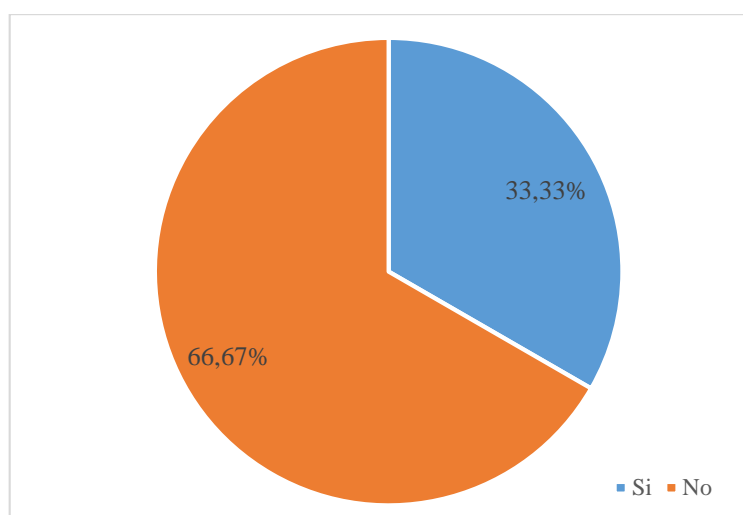
Tabla N°. 9: Realización de diagnóstico general de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	33.33%
No	8	66.67%
Total	12	100%

Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)

Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 5: Realización de diagnóstico general de la empresa



Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)

Elaborado por: Narcisa López

Análisis

De acuerdo a los empleados de SVTEX, el 33.33% consideran que si se ha aplicado un diagnóstico general de la empresa; mientras que el 66.67% contestaron que no.

Interpretación

El diagnóstico empresarial sirve para priorizar las actividades tecnológicas, estratégicas, de desarrollo empresarial y de gestión, contribuyendo al mejoramiento de la competitividad, incrementando los niveles de eficiencia y productividad de forma sostenible, siendo una cuestión no primordial en la empresa SVTEX.

4.- ¿Se ha establecido procedimientos de Control Interno en la organización?

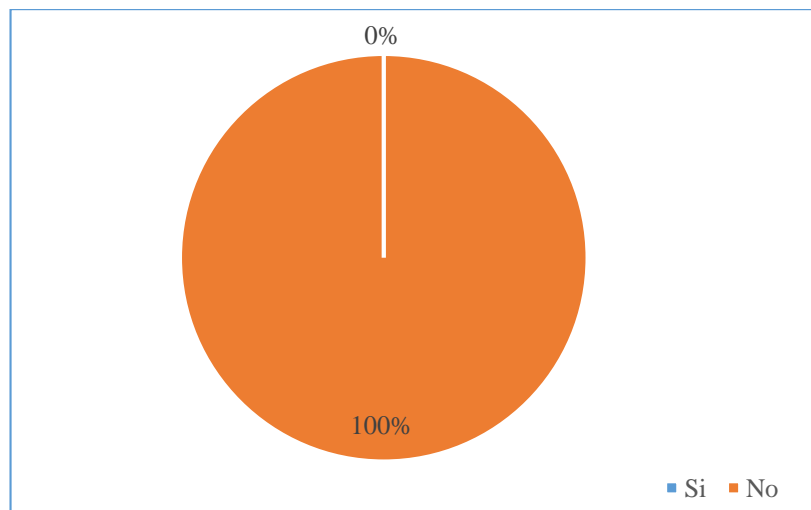
Tabla N°. 10: Utilización de procedimientos de Control Interno

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)

Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 6: Utilización de procedimientos de Control Interno



Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)

Elaborado por: Narcisa López

Análisis

El 100% de los empleados no conocen de la existencia de procedimientos de Control Interno dentro de las actividades de SVTEX.

Interpretación

Al establecer procedimientos adecuados de Control Interno en SVTEX, se incrementa las posibilidades de tener un mejor rendimiento y menos desperdicio de recursos que cuando no se lo hace.

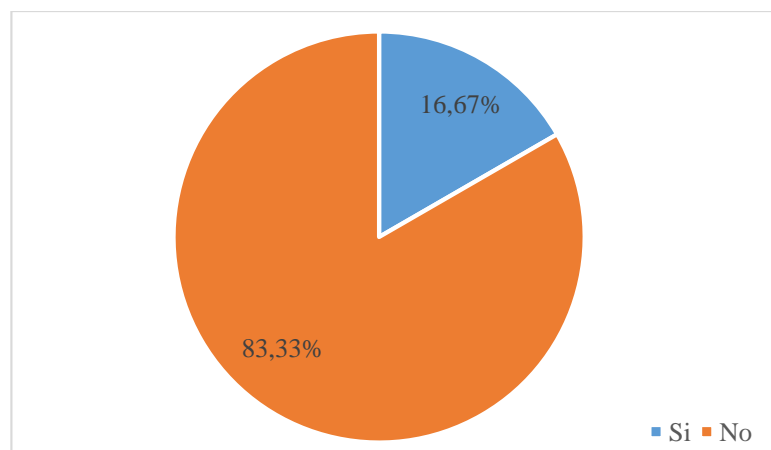
5.- ¿Se han fijado objetivos empresariales y estos han sido socializados a sus colaboradores?

Tabla N°. 11: Objetivos Fijados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	16.67%
No	10	83.33%
Total	12	100%

Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 7: Objetivos Fijados



Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Análisis

En la encuesta realizada a los empleados de SVTEX, se encontró que el 16.67% de los encuestados dicen que cuentan con objetivos empresariales; mientras que el 83.33% no consideran que existan objetivos socializados.

Interpretación

La socialización de los objetivos es fundamental para entender y aceptar las metas que la organización persigue y de esta manera participar eficientemente en un compromiso mutuo, siendo algo poco estimado en SVTEX.

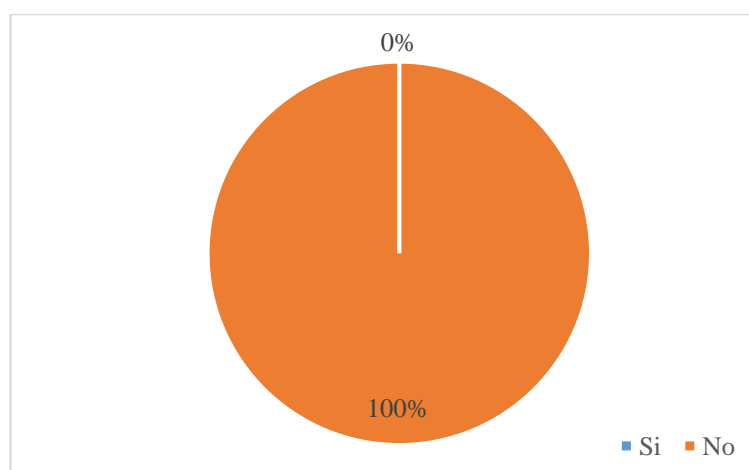
6.- ¿Se han evaluado el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales?

Tabla N°. 12: Evaluación de Cumplimiento de Objetivos y Metas Empresariales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 8: Evaluación de Cumplimiento de Objetivos y Metas Empresariales



Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Análisis

La totalidad de los encuestados de la empresa SVTEX, responden al cuestionamiento realizado que no se realiza evaluaciones al cumplimiento de objetivos y metas que posee la empresa.

Interpretación

En la evaluación empresarial, se examina íntegramente la gestión de la empresa para evaluar la eficiencia de sus resultados, considerando los objetivos y metas fijadas, la organización de los recursos y los controles establecidos, situación no considerada en SVTEX.

7.- ¿Se ha realizado promociones en SVTEX en los últimos cinco años?

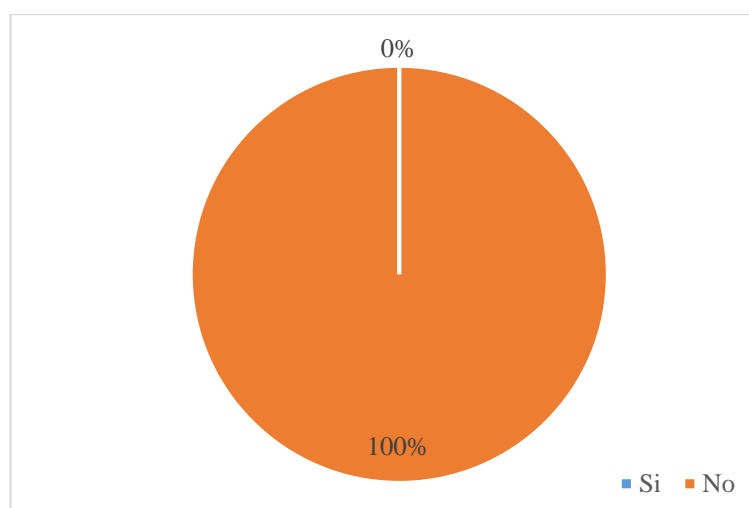
Tabla N°. 13: Promociones en los últimos cinco años de SVTEX

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)

Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 9: Promociones en los últimos cinco años de SVTEX



Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)

Elaborado por: Narcisa López

Análisis

El 100% de los encuestados de la empresa SVTEX respondieron que no se ha planificado ni realizado promociones en los últimos cinco años.

Interpretación

La falta de promociones hace que no se promuevan los productos que se fabrican, ya que los clientes desconocen la producción que se realiza y se posibilita la existencia de mercadería sin rotación, situación evidente en SVTEX.

8.- ¿Posee un manual de funciones donde se registra las actividades para cada cargo?

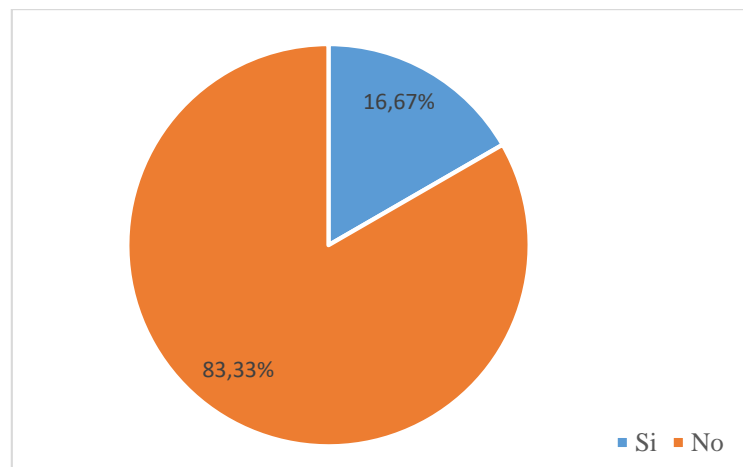
Tabla N°. 14: Presencia de Manual de Funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	16.67%
No	10	83.33%
Total	12	100%

Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)

Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 10: Presencia de Manual de Funciones



Fuente: Personal de la Empresa SVTEX (2015)

Elaborado por: Narcisa López

Análisis

El 83.33% no conocen de la existencia del manual de funciones en la empresa SVTEX, mientras que el 16.67% identifica el uso de esta herramienta de administración del personal.

Interpretación

Las empresas deben tener un manual de funciones, ya que así se controla las funciones que tiene el personal que la conforman, pero no está difundido completamente en SVTEX.

3.4.5 Encuesta a la Muestra Poblacional del cantón Ambato

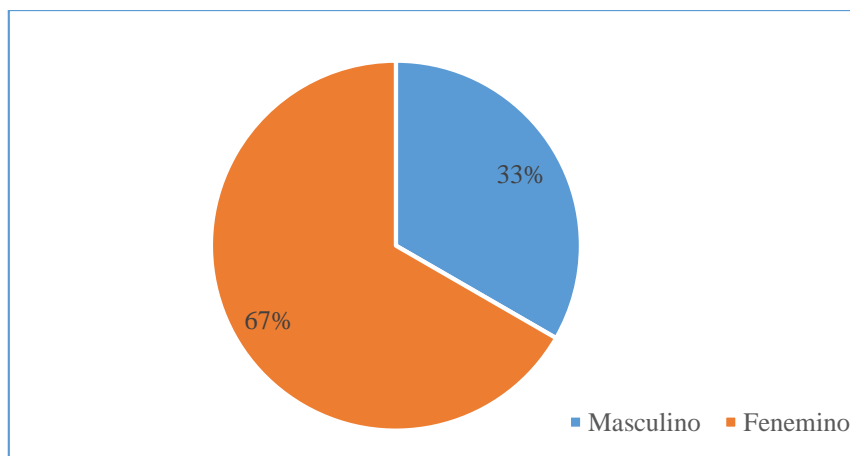
Para determinación de gustos, preferencias y otros criterios del mercado objetivo al que se dirige la producción de SVTEX se ha realizado una encuesta a 200 personas como muestra.

Tabla N°. 15: Muestra poblacional según sexo

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	66	33%
Femenino	134	67%
Total	200	100%

Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 11: Muestra poblacional según sexo



Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Análisis

El 33% de la muestra poblacional encuestada corresponde a hombres y mientras que el 67% de encuestadas son Mujeres.

Interpretación

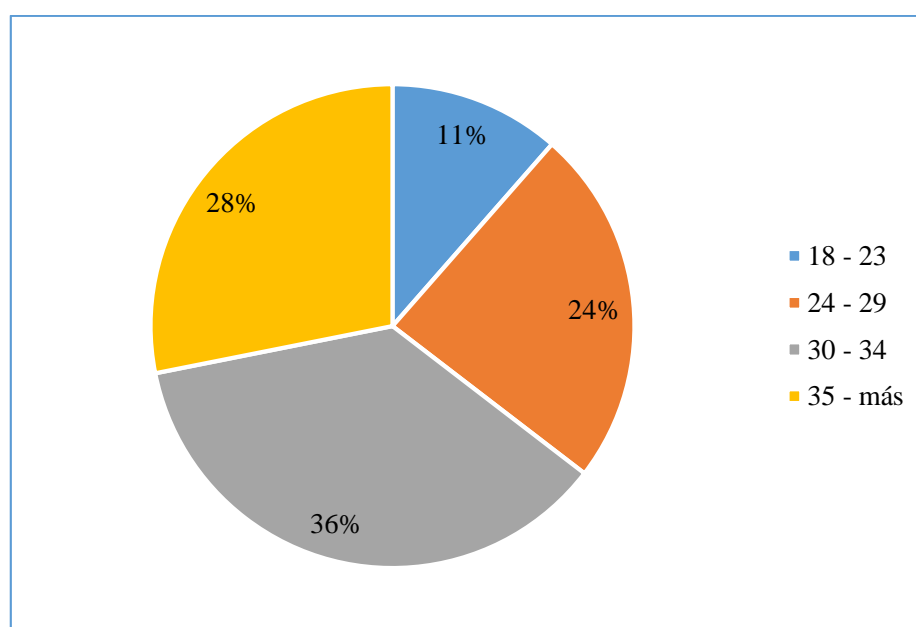
Según el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la mayoría son mujeres, por lo que las encuestas se dirigen mayormente a este sector de la población

Tabla N°. 16: Muestra poblacional según edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 - 23	22	11%
24 - 29	48	24%
30 - 34	73	36%
35 – más	57	28%
Total	200	100%

Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 12: Muestra poblacional según edad



Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Análisis

De los encuestados se estableció que el 36% de los encuestados pertenecen al rango de edad de 30 a 34 años seguido del 28% que son de mayor edad, es decir de 35 y más años.

Interpretación

Según la encuesta a la muestra de la población se puede asegurar que la aplicación de la encuesta está correctamente direccionada.

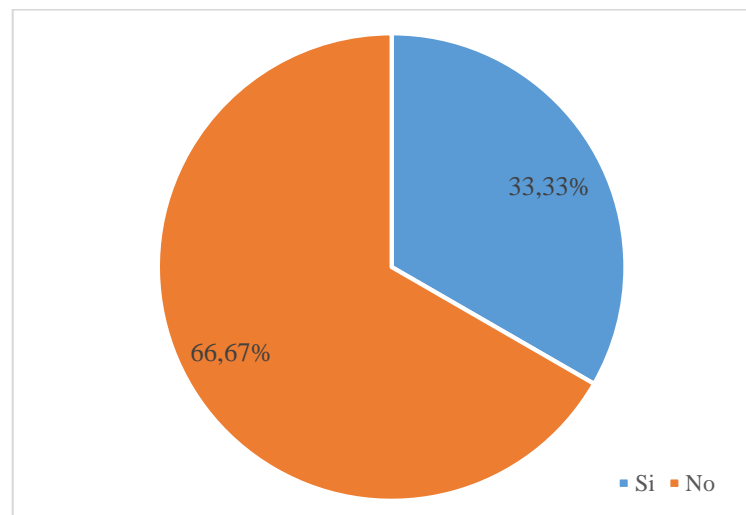
1.- ¿Las prendas de vestir que usted adquiere las prefiere?

Tabla N°. 17: Preferencia de origen de producción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nacionales	67	33.33%
Importadas	133	66.67%
Total	200	100%

Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 13: Preferencia de origen de producción



Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Análisis

Se encuentra que las personas prefieren ropa importada en un 66,67% y el 33,33% compra producción nacional.

Interpretación

Se encuentra que la producción textil nacional no es muy valorada.

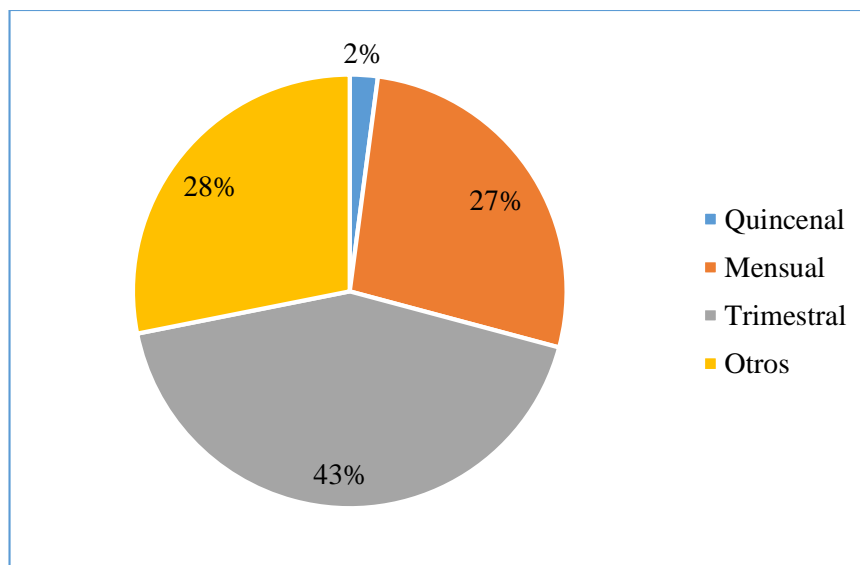
2.- ¿Con que frecuencia usted adquiere las prendas de vestir?

Tabla N°. 18: Frecuencia de compra

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quincenal	4	2%
Mensual	54	27%
Trimestral	86	43%
Otros	56	28%
Total	200	100%

Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 14: Frecuencia de compra



Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Análisis

Se encuentra que las personas compran prendas de vestir de manera trimestral en 43%, un 28% de manera indistinta.

Interpretación

Se encuentra que la mayoría de la población está dispuesta a comprar trimestralmente.

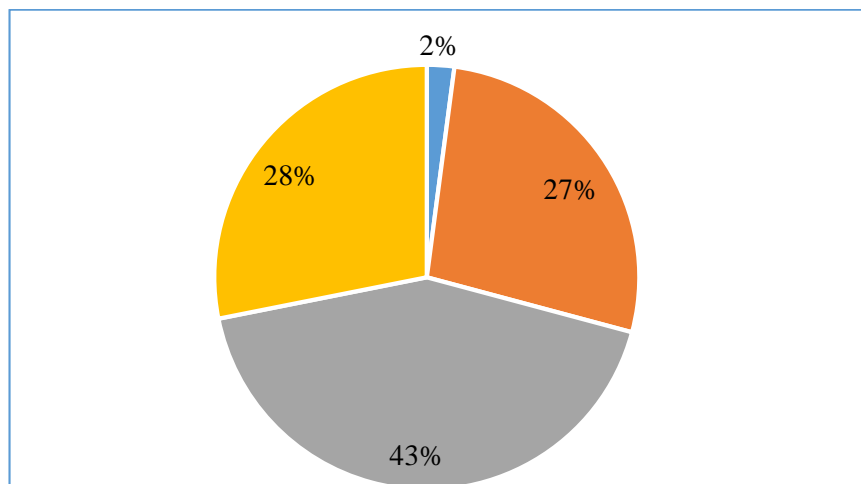
3.- ¿Generalmente adquiere prendas de vestir para quién?

Tabla N°. 19: Compra según el usuario de la prenda

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hombre	4	2%
Mujer	54	27%
Niño	86	43%
Niña	56	28%
Total	200	100%

Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 15: Compra según el usuario de la prenda



Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Análisis

De acuerdo a la encuesta, el 43% de los encuestados señalan que la compra lo hacen más para niño, mientras que el 28% dicen comprar para niña, el 27% compran para mujer y el restante para hombre siendo el 2%.

Interpretación

Se encuentra que la mayor parte prefiere comprar a sus niños y niñas.

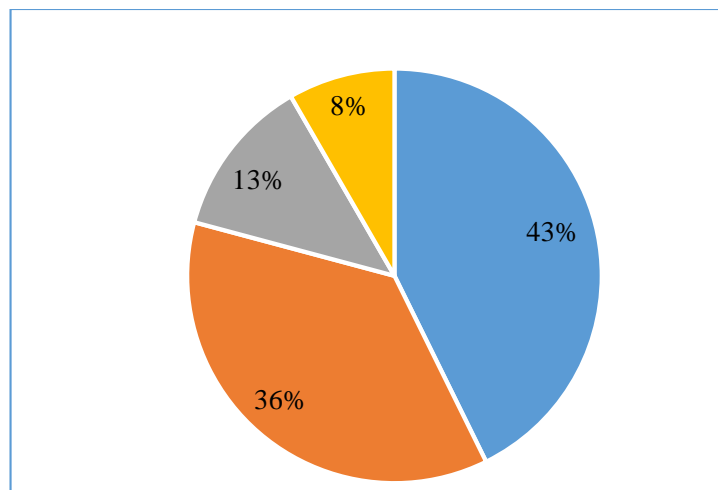
4.- ¿Para adquirir una prenda de vestir que considera?

Tabla N°. 20: Consideraciones al comprar una prenda de vestir

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	86	43%
Calidad	72	36%
Diseño	26	13%
Todas las anteriores	16	8%
Total	200	100%

*Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López*

Tabla N°. 21: Consideraciones al comprar una prenda de vestir



*Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López*

Análisis

El 43% de los encuestados buscan las prendas por el precio, mientras que el 36% prefieren la calidad, el 13% de acuerdo al diseño y el resto que es 8% consideran todo.

Interpretación

Al establecer productos con una distinción de precio calidad y diseño, existen buenas posibilidades de que los consumidores adquieran prendas de SVTEX.

5.- ¿Entre las prendas de vestir utilizados como uniforme institucional qué prefiere?

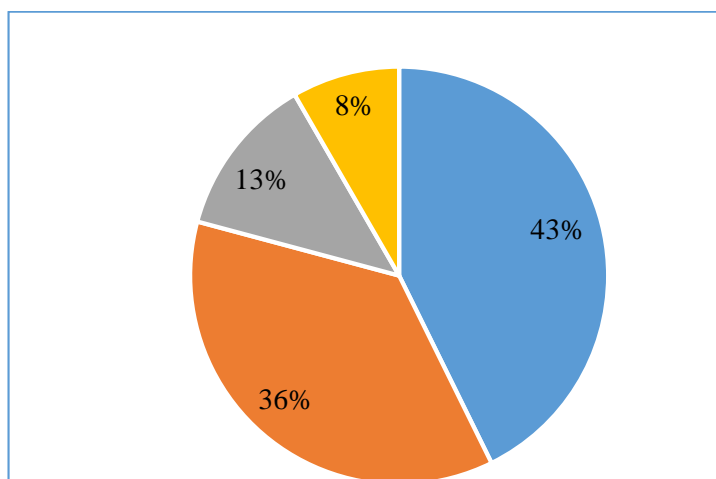
Tabla N°. 22: Preferencia de prendas de vestir como uniforme

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Camiseta	86	43%
Camiseta tipo polo	72	36%
Chaleco	26	13%
Camisa	16	8%
Total	200	100%

Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)

Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 16: Preferencia de prendas de vestir como uniforme



Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)

Elaborado por: Narcisa López

Análisis

En la encuesta realizada a los consumidores de Ambato, se encuentra que el 43% prefiere camiseta como uniforme, el 36% camiseta tipo polo, el 13% chaleco y los demás siendo el 8% prefieren camisa como uniforme institucional.

Interpretación

Se puede decir que la empresa SVTEX puede establecer una producción mayoritaria de camisetas para satisfacer al mercado consumidor.

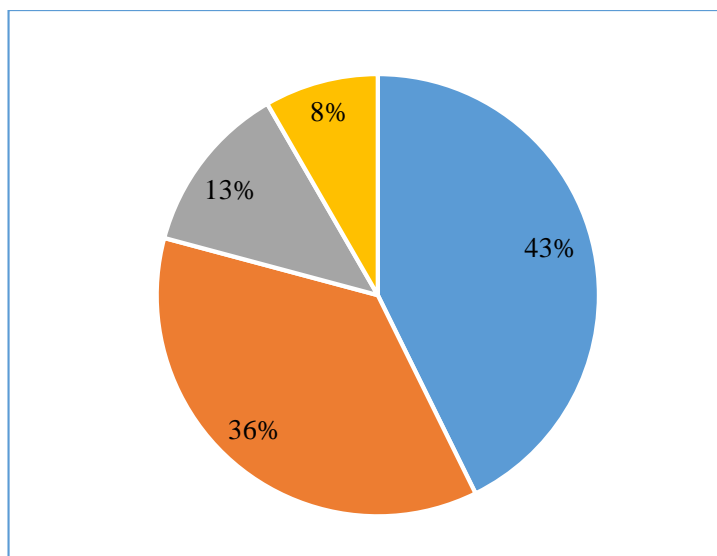
6.- ¿Cuál es el medio de comunicación que prefiere?

Tabla N°. 23: Medio de comunicación preferido

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Redes sociales	86	43%
Televisión	72	36%
Radio	26	13%
Prensa escrita	16	8%
Total	200	100%

Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 17: Medio de comunicación preferido



Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Análisis

La encuesta refleja que la mayor parte de la población prefiere las redes sociales como medio de comunicación con un 43%, el 36% señala que prefiere la TV, mientras que el 13% dice que es mejor al radio y el 8% usa como medio de comunicación la prensa escrita.

Interpretación

SVTEX deberá incrementar una publicidad por medio de las redes sociales.

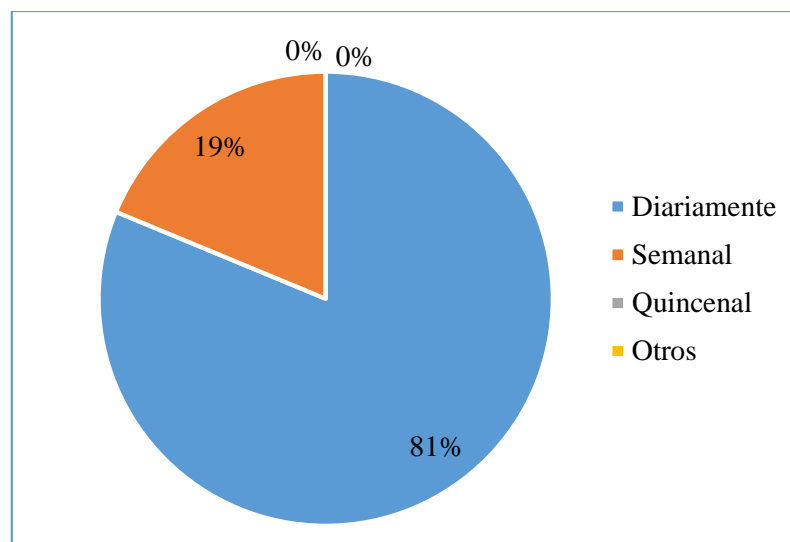
7.- ¿Con que frecuencia emplea este medio de comunicación?

Tabla N°. 24: Frecuencia de uso de medio de comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	162	81%
Semanal	38	19%
Quincenal	0	0%
Otros	0	0%
Total	200	100%

Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 18: Frecuencia de uso de medio de comunicación



Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Análisis

El 81% de los encuestados dicen que su medio de comunicación es diario y el 19% manifiestan que el uso es semanal.

Interpretación

Se confirma que se deberá realizar un plan de publicidad en redes sociales para promocionar diariamente a SVTEX.

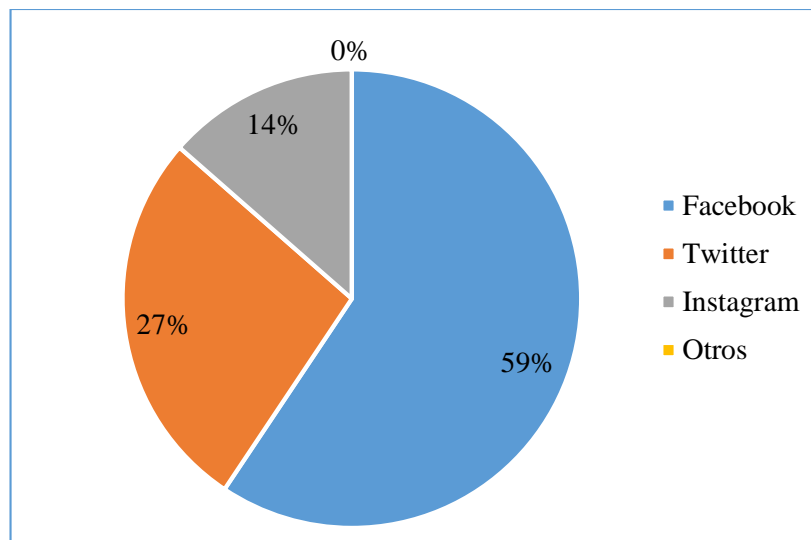
8.- ¿En el caso de las redes sociales usted prefiere?

Tabla N°. 25: Presencia de Manual de Funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Facebook	118	59%
Twitter	54	27%
Instagram	28	14%
Otros	0	0%
Total	200	100%

Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Gráfico N°. 19: Presencia de Manual de Funciones



Fuente: Muestra poblacional de Ambato (2015)
Elaborado por: Narcisa López

Análisis

El 59% de los encuestados prefieren Facebook, el 27% el Twitter y el 14% Instragram.

Interpretación

La encuesta revela que el uso de la red social Facebook facilitaría la exposición de promociones y productos de SVTEX.

3.4.6 Entrevista al Gerente Propietario

Las siguientes preguntas forman parte de la entrevista que se realizó al Ing. Pablo Arturo Santana Moya, Gerente de la empresa SVTEX, con la finalidad de obtener información para el desarrollo de la Planificación Estratégica.

1). ¿Se ha realizado un análisis interno en la empresa?

SI

NO

2). ¿Se realiza una planificación anual general para la empresa?

SI

NO

3). ¿Se ha realizado un análisis externo para la empresa?

SI

NO

4). ¿Conoce a la competencia?

SI

NO

5). ¿Tiene un registro de las mejoras realizadas en la empresa?

SI

NO

6). ¿La empresa cuenta con Misión?

SI

NO

7). ¿SVTEX tiene establecida la Visión?

SI

NO

8). ¿Usted como Gerente ha planteado la realización de una Planificación Estratégica empresarial?

SI

NO

9). ¿La empresa cuenta con Políticas y Código de Valores?

SI

NO

10). ¿Se ha realizado un análisis del FODA de SVTEX?

SI

NO

Interpretación

El Gerente ha manifestado que se realiza una planificación anual general para la empresa pero que no está basada en un análisis interno que regule los resultados productivos y comerciales, los cuales son afectados directamente por el escaso análisis externo que prevenga situaciones negativas para SVTEX.

La entrevista al Gerente Propietario ha obtenido como resultado que la empresa SVTEX no tiene una organización adecuada de sus actividades, siendo evidencia de tal situación la falta de un registro adecuado de las mejoras realizadas en la empresa.

Así mismo, la falta de políticas empresariales que permita proyectarse a una planificación estratégica de SVTEX que promueva el fortalecimiento de las ventajas competitivas (a pesar de conocer perfectamente a sus competidores) ha suscitado que el análisis FODA no se considere como herramienta administrativa primordial para el mejoramiento de la organización.

Lo mencionado se ha puesto de manifiesto por la falta de compromiso por parte de los integrantes de SVTEX, quienes mantendrían una relación más estrecha con la entidad si hubiera un Código de valores que los conduce en sus actividades diarias, así como ha sido la misión y visión para los colaboradores, que los motiva en las operaciones.

3.4.7 Análisis de la Misión y Visión de SVTEX

Para realizar la evaluación a la estructura de la declaración de la misión de SVTEX, se indica entre paréntesis los componentes contenidos en la misma según Cuadro 1.

Misión de SVTEX: “Producir prendas de vestir (camisetas) (2) que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores (1) sustentado en un gran sentido de responsabilidad social (8) que implique el desarrollo personal de nuestros colaboradores (9)”.

Análisis: De acuerdo a la evaluación a la declaración de la misión, se encuentra que le falta cinco componentes: mercado, tecnología, preocupación por la supervivencia, filosofía y autoconcepto.

Las preguntas que frecuentemente se realiza para elaborar la declaración de visión son presentadas en el cuadro siguiente en donde se evalúa la declaración de visión de SVTEX:

Tabla N°. 26: Evaluación de la Declaración de Visión

PREGUNTA	VISIÓN ACTUAL	ANÁLISIS
1. ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	-	No se hace la presentación formal
2. ¿Cómo seremos en el futuro?	Líderes en productos textiles livianos (camisetas)	No es descriptivo
3. ¿Qué haremos en el futuro?	Productos textiles livianos (camisetas) con y sin valores agregados para el mercado nacional	No es detallado y expresa demasiada simplicidad
4. ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Trabajar para conseguir el liderazgo	No es muy motivador

Elaborado por: Narcisa López

3.5.5 Análisis Externo

En este análisis se consideran los factores que se encuentran fuera de la organización; en donde se incluye las fuerzas, eventos y las tendencias externas con los cuales la empresa tiene contacto, por lo que se realiza el análisis considerando los diferentes escenarios de sistemas de negocios.

- Demográfico

El entorno demográfico incluye a la gente que constituye los mercados a los que se direcciona SVTEX. Las tendencias demográficas como población geográfica, los cambios en la edad y características económicas constituyen los elementos a considerar como clientes potenciales para la empresa.

Tabla N°. 27: Datos Demográficos en la Ubicación de SVTEX

Tungurahua	# Habitantes proyectados		
	2014	2015	2016
Tasa de crecimiento poblacional aprox.	1,47	1,46	1,45
Población total	535,229	543,044	550,918
Edad de 18 a 64 años	338,690	343,635	348,617
Población Económicamente Activa	259,767	263,559	267,381
Con ingresos fijos	105,353	106,892	108,441

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2010)

Elaborado por: Narcisa López

A la empresa SVTEX le interesa información de la población proyectada de Tungurahua, ya que se aspira atender la demanda de las personas cuyas edades oscilan entre 18 a 64 años, ya que son quienes establecen gustos y modas; de este segmento de la población se atendería a la población económicamente activa por su predisposición a adquirir los bienes que necesitan; y, la preferencia en la producción será a aquellos que cuentan con ingresos fijos.

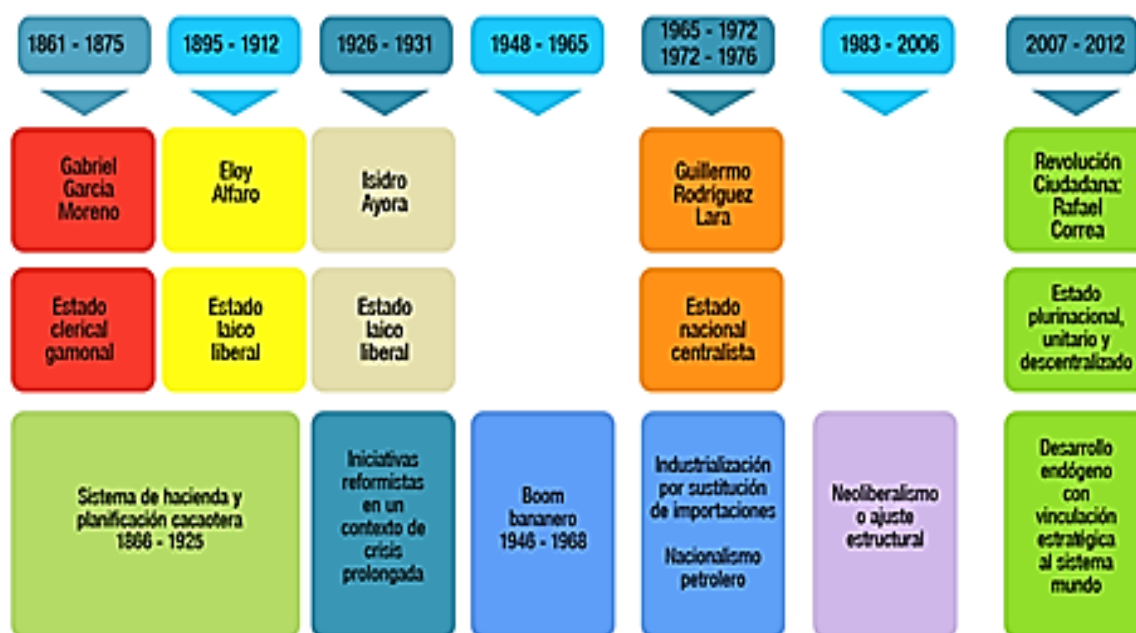
- Político – Legal

En la sociedad, la cuestión política tiene una importancia considerable; SVTEX se encuentra a la expectativa de las decisiones políticas del gobierno, pues hay la esperanza de que a través de las reformas y las acciones que se tomen, se logre estabilidad política y goce de inversión directa tanto nacional como extranjera para reactivar el aparato productivo, lo que permitirá el desarrollo de las empresas y a su vez el bienestar de la sociedad ecuatoriana.

La manufactura nacional se ha beneficiado con la implementación de las medidas de protección y aranceles a las importaciones, aunque en ciertos casos esto ha causado el encarecimiento de cierta materia prima, por lo cual los importadores han visto afectadas sus operaciones.

Para SVTEX ha sido importante el aporte de un gobierno estable con poca variación política, ya que ha promovido que la incertidumbre sea menor en la implementación de nuevas leyes y normas que rigen a las empresas ecuatorianas.

Gráfico N°. 20: Regímenes de Acumulación, Modelos de Estado y Principales Gobiernos



Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , 2012, pág. 9)

Elaborado por: Pro Ecuador

La responsabilidad social empresarial dejó de ser una política secundaria en las compañías. Ese conjunto de actividades que se realizaban con el afán de cumplir ciertos estándares empezaron como estrategias transversales de las firmas, hasta convertirse en parte esencial de sus valores corporativos y de su giro de negocio.

La sostenibilidad, la transparencia, el compromiso social, dejaron de ser una opción. Ahora las corporaciones, de acuerdo con su sector, buscan potenciar cada

uno de estos aspectos para ser más responsables con su entorno, ganar eficiencia y, de paso, consolidar su marca entre sus públicos. (Revista Líderes, 2013)

- **Tecnológico**

Los factores tecnológicos se basan en la evolución técnica de la producción. Las organizaciones están obligadas a vigilar permanentemente la tecnología de su sector de actuación y sectores próximos.

La tecnología en la industria en general, tiene un ritmo de innovación acelerado debido principalmente a la globalización, lo que obliga a las empresas, no solamente a competir en precios sino en calidad, situación que se alcanza a través de la implementación de última tecnología en la empresa, que haga más fácil y eficiente el trabajo.

Uno de los objetivos claros de esta innovación textil es la contribución con el cuidado ambiental y la reducción de desechos textiles que anualmente llegan a rellenos sanitarios.

En el caso del plástico, se utilizan las botellas conocidas como pet para elaborar una tela llamada “fleece”, que se emplea para la confección de chaquetas deportivas.

Los países que empezaron con la nueva tendencia del reciclaje llamada “Ecofashion”, que consiste en utilizar los retazos de las prendas de vestir recicladas en nuevas prendas, son: Alemania, Japón, Estados Unidos y Reino Unido.

A nivel latinoamericano, Colombia ha sido un ejemplo de innovación en la industria textil, siendo una de las más fuertes de América del Sur con productos que cuentan con reconocimiento a nivel internacional, industria que se ha desarrollado en los últimos años no solamente por la inversión en tecnología sino también en capacitación y tecnificación del personal que trabaja en el sector. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones & Dirección de Promoción de Exportaciones, 2012, pág. 19)

Para SVTEX la tecnología es un factor muy importante ya que sus ventas dependen de la calidad de los productos que comercializa, así como la capacitación constante a empleados, es por eso que ha buscado actualizarse y convertirse en una industria reconocida por el mejoramiento continuo en el uso de nuevas tecnologías en la producción textil.

A todo esto, se suma una sociedad cada vez más conectada e informada a través de los nuevos medios digitales, que dibuja un nuevo escenario en las comunicaciones de las empresas con sus clientes, proveedores y competidores. Así, las redes sociales se han constituido en el canal más inmediato y cercano, para la interrelación empresarial. Mientras que en áreas de talento humano ya no solo es necesario el bienestar de los colaboradores. Parámetros como la felicidad también se evalúan en las plantillas, en la búsqueda de su realización laboral. (Revista Líderes, 2013)

- **Económico**

Uno de los factores que inciden en el desarrollo empresarial de orden económico es el Producto Interno Bruto (PIB), que según Fabián Minier (2012): “es la suma de todos los bienes y servicios finales que produce un país o una economía, tanto si han sido elaborados por empresas nacionales o extranjeras dentro del territorio nacional que se registran en un periodo determinado”. (Minier, 2012)

La información del BCE incluye series de datos que permiten apreciar el desempeño de la economía en el largo plazo. la mayor tasa de crecimiento anual (8,8%) se registró entre abril y junio de 2011. A partir del segundo semestre de 2011, empero, se configuró una tendencia a la desaceleración productiva.

Este prolongado período de crecimiento económico culminó a fines de junio de 2015, en momento en los cuales el PIB logró mantener todavía una tasa baja, pero positiva, de expansión trimestral anual (0,2%). En este contexto, entre el último trimestre de 2015 y el primer trimestre de 2016, el PIB experimentó una reducción de 1,9% en ‘términos constantes’, es decir, tomando como referencia los precios existentes en 2007. De ahí que, durante el primer trimestre de 2016, la tasa de

crecimiento anual disminuyo también en los valores constantes de las exportaciones (-2,7%), la demanda interna (-5,5%) y el consumo gubernamental (-3,2%). (El telégrafo, 2016)

Gráfico N°. 21: Producto Interno Bruto (PIB)

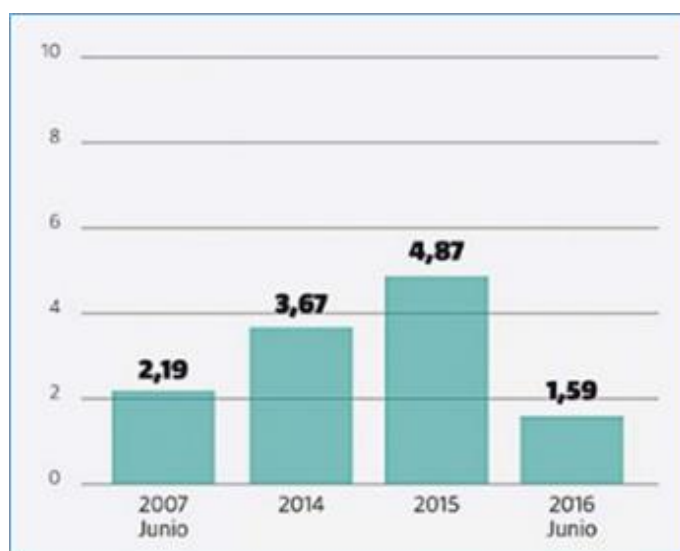
AÑO	2007	2014	2015	2016
= PRODUCTO INTERNO BRUTO	51,007,777	100,917,372	101,000,000	102,000,000
REMUNERACIONES/PIB	32%	37%	34%	35%
EBE/PIB	63%	58%	61%	61%
OTROS ELEMENTOS/PIB	5%	4%	4%	4%
PRODUCCIÓN PIB	175%	170%	171%	170%
CONSUMO INTERMEDIO/PIB	80%	75%	75%	75%
CONSUMO INTERMEDIO/PRODUCCIÓN	46%	44%	44%	44%
CONSUMO HOGARES/PIB	64%	58%	60%	60%
GASTO GOBIERNO/PIB	11%	14%	13%	13%
GASTO ONGS/PIB	1%	1%	1%	1%
INVERSION/PIB	23%	29%	27%	28%
EXPORTACIONES NETAS/PIB	1%	-2%	-2%	-2%

Fuente: (Salazar, 2016)
Elaborado por: Narcisca López

De esta manera, el Producto Interno Bruto al ser un indicador de la salud de la economía en conjunto; referente a su producción y el comportamiento de los agentes que participan en ella, es posible tener una idea de si es posible invertir o no; así también al gobierno de qué tipo de políticas de índole económica, fiscal y monetaria va a efectuar.

Por lo que SVTEX, considera las disposiciones económicas y de gestión para mantenerse en el mercado textil, como la decisión de realizar créditos para sustentar la situación financiera empresarial. Pero, a pesar de los esfuerzos que realice la organización, dependerá de las políticas económicas que el gobierno ecuatoriano tome y su afectación inflacionaria.

Gráfico N°. 22: Evolución de la Inflación en el Ecuador



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)
Elaborado por: Diario El Telégrafo

- **Socio – Cultural**

En el Ecuador la población tiene mucha variación en la forma de realizar sus compras, así como las prendas que usan; siendo la cultura y el modo de vida los factores predeterminantes al momento de adquirirlas.

La ubicación de la empresa SVTEX favorece la demanda de los productos ofertados ya que, al encontrarse en el centro del país, tiene una afluencia comercial y productiva que promueve la competitividad. Así mismo, la Provincia ha promovido que sea un atractivo para las empresas turísticas quienes requieren nuestros productos para marketing. Por lo que ha sido indispensable que la organización comprenda la responsabilidad que tiene con la comunidad al encontrarse en medio de una población con diversidad étnica y cultural.

3.4.8 Análisis del Microentorno

Para realizar el análisis del microentorno, se toma en consideración los participantes cercanos a la organización y que afectan su capacidad para servir a sus clientes. Agrupa a las variables controlables por la empresa, donde los componentes principales del microentorno son: clientes, proveedores, competencia y fuerza laboral.

El componente clientes son las organizaciones y/o personas que adquieren al por mayor y aquellos clientes ocasionales que compran al por menor. En cambio, el componente proveedores constituyen aquellas organizaciones y/o personas de diferentes ciudades del país que aportan a SVTEX en la producción y comercialización, con la finalidad de que ésta pueda ofrecer sus productos y/o servicios hacia sus clientes.

Así mismo, en el componente competencia analiza a las organizaciones y/o personas que compiten por los clientes dentro del mismo sector en el que se encuentra SVTEX; y, el componente laboral es la disponibilidad de mano de obra y profesionales disponibles para realizar las tareas organizacionales dentro de la empresa.

a) Acción de los competidores existentes

Para SVTEX la competencia representa una amenaza, ya que en los últimos años las empresas productoras de prendas de vestir han aumentado notablemente y para captar a más clientes ofertan precios exageradamente bajos con los cuales es difícil competir.

Sin embargo, la calidad de los productos ofertados por SVTEX y la buena atención hacen que la preferencia de los consumidores sea positiva; ya que las actuales condiciones de calidad de los competidores son medianamente aceptables (a pesar de tener sus propias ventajas competitivas) porque ninguno lleva una amplia superioridad sobre los demás, y la ventaja competitiva con que cada uno cuenta no difieren mucho de los demás y de lo que SVTEX podría ofrecer.

Sin embargo, se ha encontrado que los competidores tienen ciertas ventajas competitivas que los han hecho ganarse un mercado y cuya información coadyuva a que SVTEX busque un mejoramiento continuo.

Tabla N°. 28: Datos Destacados de los Competidores

N°	NOMBRE COMERCIAL	PRODUCTOS	VENTAJA COMPETITIVA
1	SLM	Camisetas	Servicio gratuito de bordado y estampado en compras.
2	Creaciones Deportivas “The Cats”	Camisetas polo, camisetas jessie y exteriores	Especialistas en ropa para hacer deporte.
3	Classic Style	Camisas y camisetas	Modelos personalizados según criterio y gusto del cliente.
4	Vazclothes	Camisetas	Producción asociada con Jhonatex, fabricante de telas. Producto más barato.
5	Boho	Camisetas, bvds, busos, pijamas	Mayor capacidad de producción instalada.

Fuente: Investigación de campo (2017)
Elaborado por: Narcisa López

Los competidores presentados son solo los más representativos, ya que existen muchos más que, aunque no se han ganado un gran mercado se constituyen una amenaza, aunque menor.

b) Acción de los competidores potenciales

Las amenazas competitivas de poco impacto son aquellas microempresas que con el apoyo del Ministerio de Productividad (MIPRO) pueden surgir; y, con el programa de fomento artesanal, es posible que nuevas empresas productoras se vean inmersas en un mercado demandante de innovadas prendas de vestir que incluyan nuevos materiales y diseños que a la vanguardia de la moda y las tendencias SVTEX deberá mantener actualizada su producción para que las ventas no reflejen una baja inesperada.

Son bajas las probabilidades de un nuevo entrante del mercado con las características de la empresa SVTEX, ya que existen importantes barreras de entrada como la alta inversión en inventarios y la relación con el mercado.

c) Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos

Se puede decir que los productos que SVTEX produce, no tienen sustitutos, ya que en sí las camisetas, chompas y chalecos no podrían ser sustituidos por otras prendas de uso similar, ya que se confeccionan para uso preferencial en empresas, fábricas o instituciones como uniformes para diferenciarlos unas de otras; por lo que los sustitutos posibles únicamente serían las prendas elaboradas en diferentes materiales que no correspondan al algodón que se usa en la producción de la empresa, conservando de esta manera la lealtad frente a los gustos de sus adicionales.

d) La fuerza negociadora de clientes o compradores

SVTEX dirige sus ventas a varios tipos de clientes, es decir que la producción está dada por los consumidores o distribuidores, lo cual permite que la empresa tenga un mercado objetivo muy amplio al ofertar productos a personas naturales como jurídicas; presentándose la factibilidad de ventas durante todo el año, aumentando en los inicios de periodo escolar, por la creciente demanda en uniformes escolares.

e) El poder de negociación de proveedores

Los proveedores presentan un poder de negociación en las ocasiones que desarrollan un producto totalmente diferenciado y sin estandarizar de tal manera que obliga a un alto precio de compra. Por lo que, es indispensable realizar una evaluación los proveedores de acuerdo a precios, calidad y plazo que otorguen sus productos.

Aunque para SVTEX mantener el mercado no le resulta fácil cambiar de proveedores ante las obligaciones adquiridas con ellos, por la exclusividad otorgada de distribución de tela. En referencia a la actualización de modelos, las empresas proveedoras se encuentran pendientes de ferias a gran escala en el ámbito mundial para proveer diseños modernos.

La ventaja situacional del país permite que los productos elaborados por SVTEX no sean determinados por la temporada estacional, manejándose únicamente por el criterio de la institución adquiriente o el consumidor; por lo cual, los proveedores pueden ser

seleccionados de acuerdo a los beneficios de compra y no por la necesidad imperante de la situación estacional, siendo el poder de negociación y el grado de credibilidad herramientas indispensables en la habilidad y experiencia de la gerencia.

3.4.9 Observación Directa

Tema:	Visita a las instalaciones	Lugar: Empresa SVTEX
		Investigadora: Narcisa López
Subtema:	Observación actividades en la empresa SVTEX	Fuente: Personal de la empresa
		Fecha de observación: 02-dic-15
FICHA DE OBSERVACIÓN: DIRECTA		
<p>En la entidad se encuentran todas las personas que conforman el área productiva y administrativa. Se encontraban preparando productos y facturas para los pedidos realizados por la temporada navideña.</p> <p>El Ing. Pablo Santana, quien es Gerente Propietario manifiesta conjuntamente con la Secretaria Contadora, la Sra. Marisol Aucatoma, que la producción a entregar corresponde a pedidos obtenidos desde el mes de Octubre y Noviembre.</p> <p>La Sra. Elsa Sisa del área de comercialización manifiesta que aún existen pedidos por cumplir hasta el mes de Febrero, la mayoría correspondientes a pedidos de las instituciones para uniformes del personal.</p> <p>La señora Silvia Tisalema manifiesta que la cantidad de personal operativo de la empresa no abastece la producción esperada y que muchas de las veces debe recurrir a enviar a maquila para cumplir con los pedidos.</p>		

Elaborado por: Narcisa López

Interpretación

De acuerdo con lo observado, en la empresa SVTEX no se realiza una planificación estratégica con miras a las temporadas de mayor producción, siendo la situación evidenciada en la contratación de maquiladores para cumplir con los pedidos.

Se observó que, en las épocas de mayor demanda, el personal administrativo debe colaborar con el área productiva para poder cumplir con los pedidos, y sin descuidar las actividades inherentes a su puesto de trabajo.

Según las conversaciones realizadas con el área de comercialización, SVTEX aún no ha planificado la producción para los pedidos anticipados del próximo año.

3.4.10 Herramientas de Análisis

- Análisis FODA

Tabla N°. 29: Análisis FODA de SVTEX

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Gozamos del prestigio en calidad	3			Apoyo al sector productivo	3		
Poseemos innovación constante de diseños		2		Facilidad de pago a los proveedores		2	
Tenemos un profundo conocimiento de los procesos de producción	3			No se ha implementado aún productos sustitutos		2	
Adquirimos confianza en el personal		2		Acceso a créditos productivos	3		
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Tenemos poca publicidad	3			La existencia de otras empresas en el mercado		2	
Poseemos una inexistencia de control interno		2		Inexistencia de insumos nacionales de alta calidad	3		
No tenemos recursos financieros suficientes	3			Crisis económica	3		
No contamos con un numeroso personal		2		Incremento de precios por inflación	3		

Elaborado por: Narcisa López

- **Evaluación de los factores internos (EFI)**

Tabla N°. 30: Matriz EFI de SVTEX

E. F. I.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alto prestigio de la calidad de producción	Poca publicidad
Innovación constante de diseños.	Inexistencia de control interno
Profundo conocimiento de los procesos de producción	No tenemos recursos financieros suficientes
Considerable confianza en el personal	No contamos con un numeroso personal

Elaborado por: Narcisa López

- **Evaluación de los factores externos (EFE)**

Tabla N°. 31: Matriz EFE de SVTEX

E. F. E.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apoyo al sector productivo	La existencia en el mercado de otras empresas en el mercado
Facilidad de pago a los proveedores	Inexistencia de insumos nacionales de alta calidad
No se ha implementado aún productos sustitutos	Crisis económica
Acceso a créditos productivos	Incremento de precios por inflación

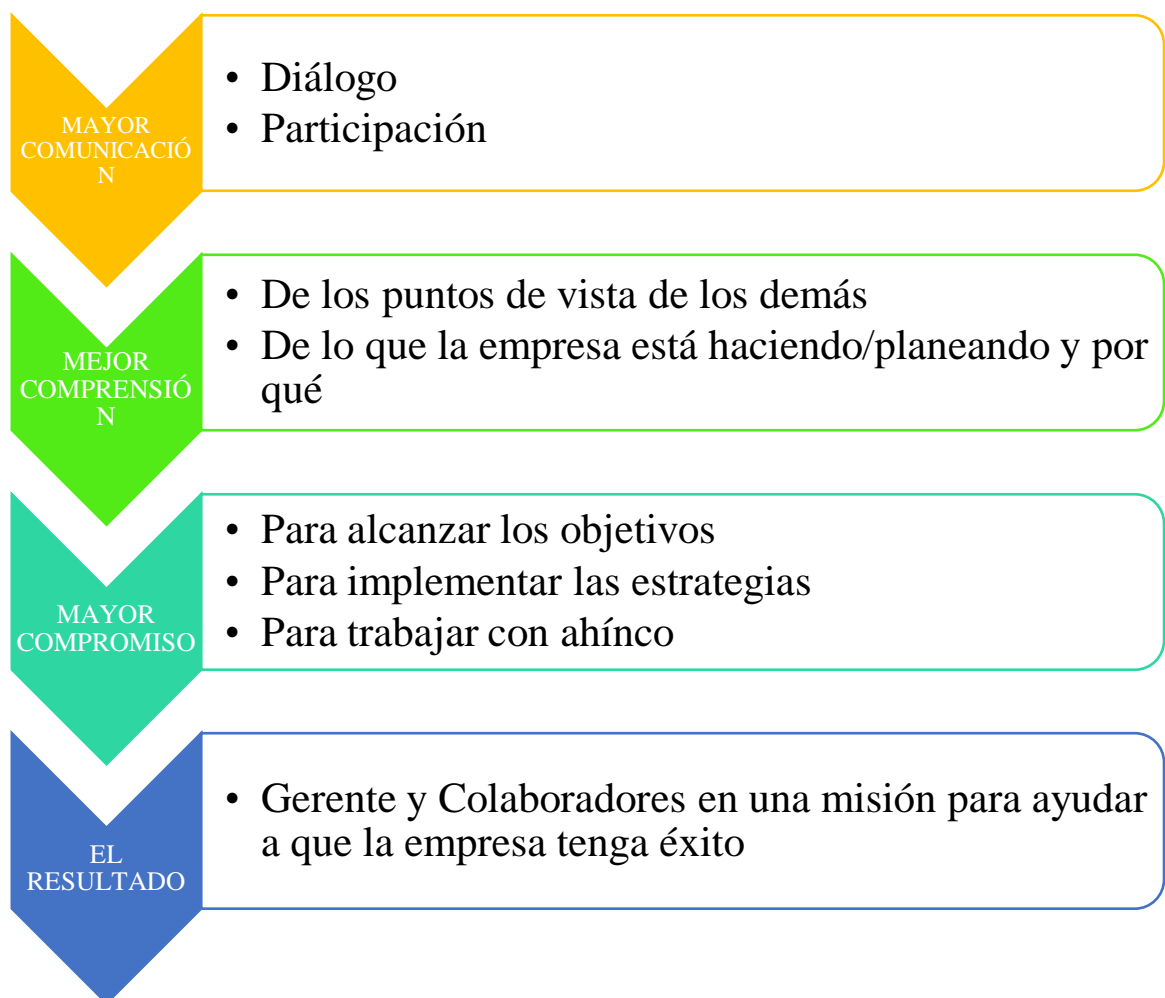
Elaborado por: Narcisa López

3.5 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Según manifiesta Fred David (2013), “Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación”. (David, 2013, pág. 15)

Por lo tanto, la idea a defender, la cual manifiesta que con la elaboración de una planificación estratégica para la Empresa SVTEX, de la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, para el período 2016 - 2020, se podrá alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado; se verifica con el mejoramiento organizacional que la empresa obtenga, reflejado en el siguiente gráfico:

Gráfico N°. 23: Verificación de la Idea a Defender



Fuente: (David, 2013, pág. 15)
Elaborado por: Narcisa López

3.5.1 Hallazgos

Encuestas al personal.- El análisis realizado a la empresa SVTEX, por medio de la encuesta al personal de la empresa se ha obtenido como resultado que los colaboradores no conocen de alguna planeación de metas a largo plazo para la empresa.

Así mismo, se ha encontrado que la falta de Planificación Estratégica en SVTEX promueve el desconocimiento del rumbo de la organización, arriesgando la inversión y el patrimonio, con un posible debilitamiento de la economía de la empresa.

Se encontró que no ha sido considerado ampliamente como primordial la realización de un diagnóstico empresarial para priorizar las actividades tecnológicas, estratégicas, de desarrollo empresarial y de gestión, que contribuyan al mejoramiento de la competitividad.

De la misma manera, en SVTEX no se ha implementado procedimientos de Control Interno para la organización, disminuyendo así las posibilidades de tener un mejor rendimiento productivo; así como la falta de promociones que hace que no se promuevan los productos que se fabrican en esta empresa.

Además, en SVTEX es poco estimada la socialización de los objetivos empresariales, ocasionando la falta de compromiso para la aceptación y cumplimiento de metas organizacionales; y, como la empresa no realiza una evaluación empresarial, desconoce la gestión de la organización, la eficiencia de los resultados y los controles establecidos.

Sin embargo, la estructura organizacional ha sido la base de SVTEX, donde se ha dividido las actividades para definir la autoridad, aunque no se difunde adecuadamente el manual de funciones que controla las actividades de cada colaborador que conforma la organización.

Encuesta al mercado consumidor.- Se establece que de la población encuestada, la mayor parte son mujeres y adquiere preferentemente ropa importada, y cuando compran es en su mayoría para niños más que para otros usuarios, haciendo su discernimiento con

respecto al precio. En lo referente a uniformes institucionales prefieren camisetas, y el medio de comunicación más usado diariamente son las redes sociales como el Facebook.

Entrevista al Gerente Propietario.- Se encontró que a pesar de que se realiza una planificación anual general, no se hace un análisis interno y externo que prevenga situaciones negativas para la organización, porque falta registros como las mejoras realizadas en la empresa. Siendo esto evidente en la inexistencia de políticas empresariales que permitan proyectarse con una planificación estratégica que promueva el fortalecimiento de las ventajas competitivas, así como el análisis FODA que no se considera para el mejoramiento de la organización.

Así también, se puso de manifiesto la falta de compromiso por parte de los integrantes de SVTEX, que se suscita por la inexistencia de un Código de Valores que los motive, así como ha sido la misión y visión para los colaboradores, en sus actividades diarias.

Análisis de Misión y Visión.- La empresa SVTEX ha tenido una misión que le falta cinco componentes, los cuales son mercado, tecnología, preocupación por la supervivencia, filosofía y autoconcepto, notándose la carencia de una declaración de misión profesionalmente definida.

Así mismo, al analizar la visión, se constató que la misma no responde a las preguntas ¿Cuál es la imagen de nuestro negocio?, ya que no hace una presentación formal; ¿cómo seremos en el futuro?, no es descriptivo; ¿qué haremos en el futuro?, que no es detallado y expresa demasiada simplicidad y ¿qué actividades desarrollaremos en el futuro?, no es motivador.

Análisis de valores, principios y objetivos.- La empresa SVTEX no tiene elaborado los valores, principios y objetivos necesarios para motivar un compromiso serio del personal.

Análisis externo.- Se puede asegurar que, en lo referente al aspecto demográfico, a la empresa SVTEX le interesa información correspondiente a la población de Tungurahua, ya que se aspira atender la demanda de las personas cuyas edades oscilan entre 15 a 64 años, con atención a la población económicamente activa y de preferencia a aquellos que cuentan con ingresos fijos.

Por otra parte, en lo que se refiere al aspecto político – legal, para SVTEX ha sido importante el aporte de un gobierno estable con poca incertidumbre en la implementación de leyes y normas que rigen a las empresas ecuatorianas.

La tecnología se constituye un factor muy importante para SVTEX, ya que sus ventas dependen de la calidad de los productos que comercializa, así como la capacitación constante a empleados y esto se logra con la actualización continua de sus equipos y del Talento Humano.

En el aspecto socio-cultural, la cultura y el modo de vida son los factores predeterminantes al momento de adquirir los productos de SVTEX, considerando una cuestión que afecta en menor proporción a la organización.

El aspecto económico del entorno para SVTEX, considera las disposiciones económicas y de gestión que conllevan a mantenerse en el mercado textil, ya con la información de los indicadores económicos, es posible tener una idea de la posibilidad de inversión, así como las decisiones futuras del gobierno acerca de políticas que va a implementar fiscal y monetariamente que influyen a la industria.

En lo socio – cultural, SVTEX tiene a su favor su ubicación ya que, al estar en el centro de país, tiene una afluencia comercial y productiva que promueve su competitividad por estar en medio de una población con diversidad étnica y cultural.

Análisis del microentorno.- Para SVTEX, en el análisis de los competidores existentes ha sido posible determinar que la calidad de los productos ofertados por SVTEX y la buena atención hacen que la preferencia de los consumidores sea positiva, aunque existe ventajas competitivas de aquellos que se han ganado el mercado; además, existe la baja probabilidad de competidores potenciales con las características de la empresa SVTEX, por barreras como la alta inversión en inventarios y el prestigio en el mercado; y, como SVTEX ha ganado un mercado objetivo muy amplio siendo baja la fuerza negociadora de clientes al ofertar productos a personas naturales como jurídicas, con la ventaja de no tener posibles productos sustitutos ya que sin cambios estacionales las ventas se realizan durante todo el año, siendo mayor en el periodo escolar.

En cambio, en relación con el poder de negociación de los proveedores la empresa los puede seleccionar según los beneficios de compra y no por la necesidad imperante de la situación estacional, habiendo además considerado las características propias de la materia prima que se exige.

Observación directa.- Fue posible reconocer que no se realiza una planificación estratégica, ya que en las épocas de mayor demanda, el personal administrativo debe colaborar con el área productiva para poder cumplir con las entregas, por la falta de una programación eficiente de la producción para los pedidos de todo el año.

Análisis FODA.- Se estableció que SVTEX tiene como fortalezas el goce del prestigio en calidad, innovación constante de diseños, confianza en el personal por el profundo conocimiento en los procesos de producción.

Como debilidad está la poca publicidad, inexistencia de control interno, falta de recursos financieros suficientes y no contar con un numeroso personal para las épocas de alta demanda de productos.

Así mismo, se encontró como oportunidades para aprovechar a favor de SVTEX el apoyo existente al sector productivo, las facilidades de pago que los proveedores han otorgado, un mercado cuyos productos sustitutos no existen y el acceso a créditos productivos.

Se consideró también aquellas amenazas que afectan a la empresa, como son la existencia de otras empresas en el mercado, la inexistencia de insumos nacionales de alta calidad, la crisis económica y el incremento de precios por inflación.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Elaborar una planificación estratégica para la empresa SVTEX, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, para el período 2016 – 2020.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Reseña Histórica de SVTEX

SVTEX Textiles empieza su actividad económica en el año de 1995, y desde su inicio se sustentó a las Normas Artesanales teniendo como base legal el permiso de funcionamiento otorgado por el aquel entonces Ministerio de Industrias y Productividad (MICIP), siendo su maquinaria cinco máquinas de coser (una recibidora, dos rectas, y dos overlocks) cuya capacidad instalada permitía producir interiores de niña, con la mano de obra de cuatro trabajadoras. Y, con el transcurso del tiempo, se presenta la oportunidad de ampliar la gama de producción, confeccionando interiores para damas y niñas en superior calidad.

En el año de 1997, se desiste de seguir con la producción de interiores ante la competencia de los productos chinos introducidos al País, incursionándose en la confección de camisetas tipo polo para damas, caballeros y niños. Desde entonces se ha incrementado la línea de producción, es decir no solamente camisetas y buzos tipo polo, sino que además se fabrica chalecos y chompas en diferentes modelos y colores, sobresaliendo su calidad y variedad de productos.

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) obtuvo la recategorización el 1 de marzo del 2009 de Persona Natural obligada a llevar Contabilidad, por haber aumentado su capacidad instalada en la actividad económica de fabricación de prendas de vestir. (Ver Anexo 1)

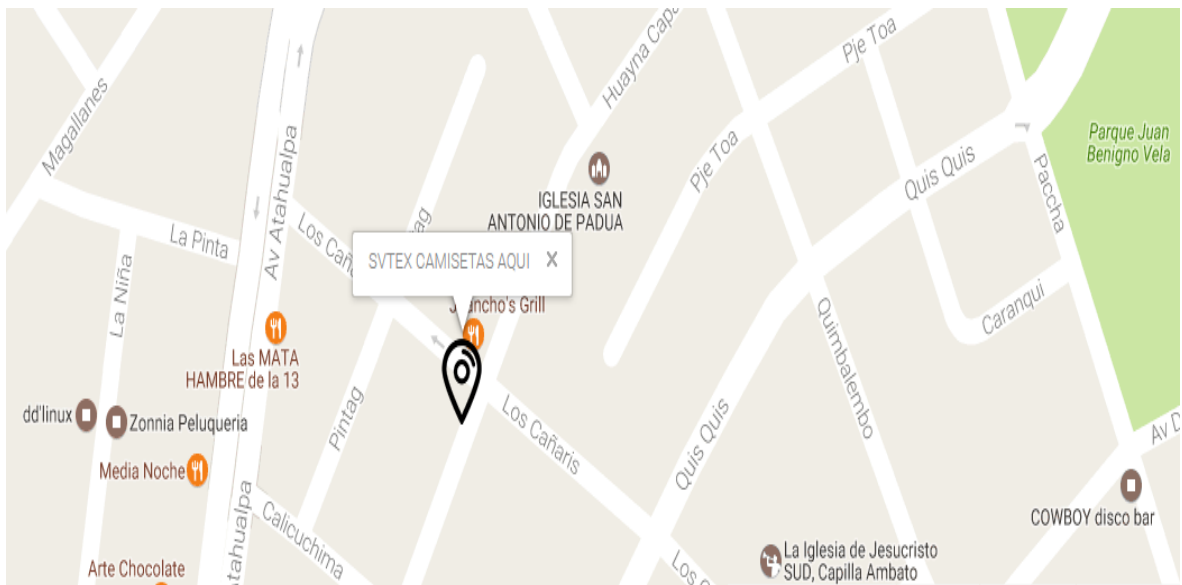
Actualmente, SVTEX se encuentra en un cambio de taller artesanal a taller industrial que cuenta con varios colaboradores incluyendo al Gerente Ing. Pablo Santana. (Ver Anexo 2)

Para promover su crecimiento comercial, la empresa ha creado una página en internet denominada “SVT camisetas SANTAVILLTEXTILES”, la cual promociona los productos que produce, la variedad en colores y otras cualidades. (Ver Anexo 3)

4.2.2 Mapa de la Ubicación de SVTEX

SVTEX se encuentra ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, en la parroquia Huachi Lotero en la Cdla. San Antonio, Calle Huayna Cápac N°411.

Gráfico N°. 24: Mapa de Ubicación de SVTEX



Fuente: Google maps (2015)
Elaborado por: Narcisa López

4.2.3 Misión Propuesta

Constituirse en la empresa fabricante de camisetas, chalecos y chompas (2) con más éxito del centro del país (3), proporcionando a los consumidores la comodidad y suavidad que se merecen (1). Con lo cual, SVTEX alcanzará las perspectivas de la más alta calidad en prendas de algodón antialérgico (4), precios competitivos, puntualidad e innovación constante (6), con una capacidad flexible

para la fabricación a la medida (7), evitando el desperdicio y por consiguiente la contaminación industrial (8). Y, en recompensa, alcanzar el liderazgo en ventas, rentabilidad (5) y creación de valor, permitiendo que nuestra gente (9) y la sociedad en la que vivimos progresen.

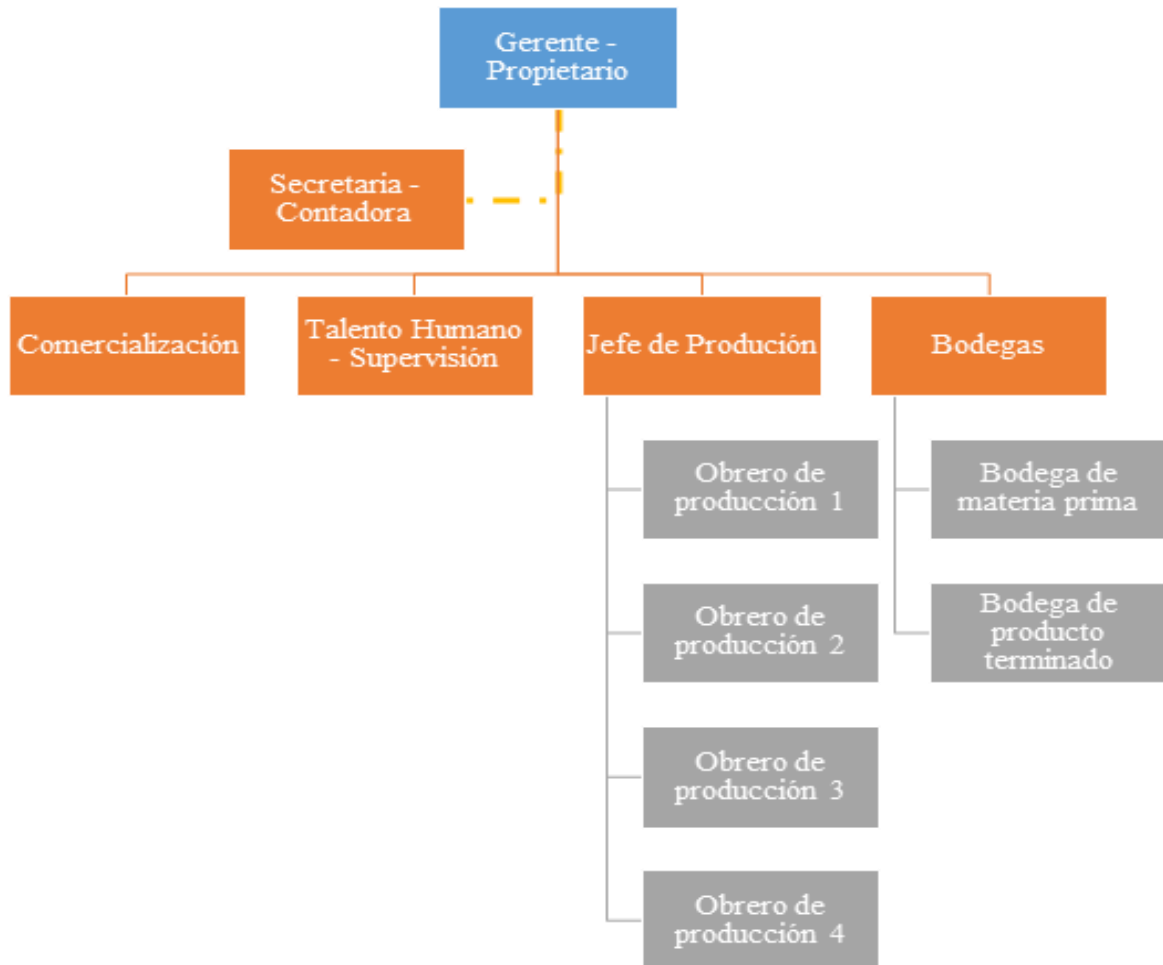
Nota: Los números entre paréntesis corresponden al cumplimiento de los componentes que debe tener la misión según propone el Cuadro 1.

4.2.4 Visión Propuesta

Ser la empresa ecuatoriana líder en producción textil de camisetas, chompas y chalecos de calidad mundial, innovando la moda y comodidad de nuestros clientes, siendo nuestra marca reconocida por la originalidad y duración de las prendas que fabricamos, con la guía de la integridad, el trabajo en equipo y la responsabilidad de nuestra gente.

4.2.5 Estructura Orgánica

Gráfico N°. 25: Organigrama de la Empresa SVTEX



Fuente: Empresa SVTEX (2015)
Elaborado por: Narcisa López

4.2.6 Valores Empresariales Propuestos

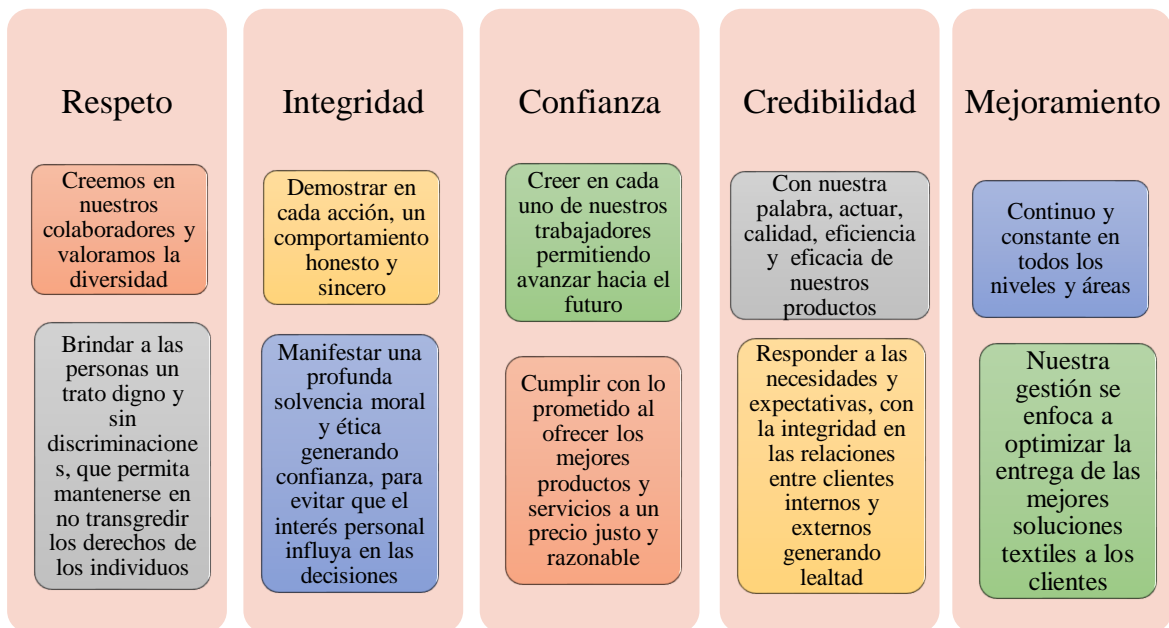
Gráfico N°. 26: Valores Propuestos para la Empresa SVTEX



Elaborado por: Narcisa López

4.2.7 Principios Propuestos

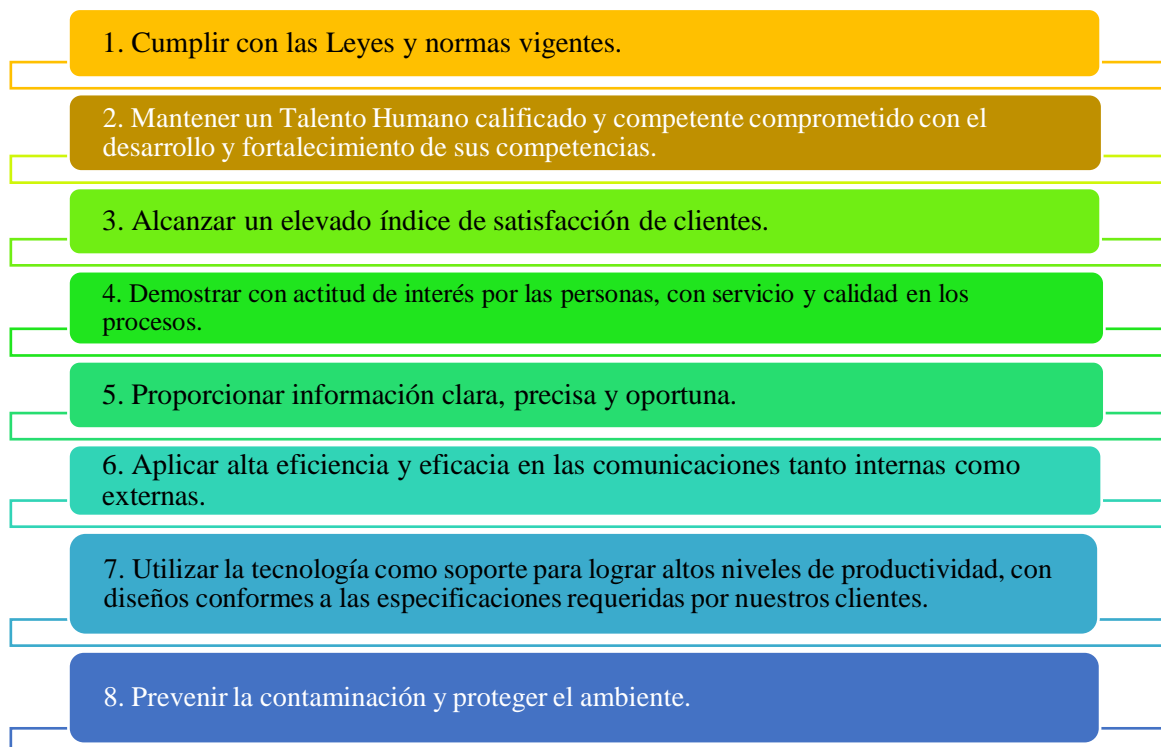
Gráfico N°. 27: Principios Propuestos para la Empresa SVTEX



Elaborado por: Narcisa López

4.2.8 Objetivos Institucionales Propuestos

Gráfico N°. 28: Objetivos Institucionales Propuestos



Elaborado por: Narcisa López

4.2.9 Productos

Gráfico N°. 29: Productos Fabricados en SVTEX

Corporativos	Clásicas	Escolar
Camiseta Bordada	Polo	Deportivo
Camiseta Publicitaria	Cuello Redondo	Uniforme
Camiseta Estampada	Cuello en V	
Camiseta Llana		
Chalecos		
Chompas		

Fuente: Empresa SVTEX (2015)

Elaborado por: Narcisa López

4.2.10 Desarrollo Ejecutor de la Planificación Estratégica

- **Objetivos de la Planificación Estratégica en SVTEX**

- Alcanzar una mayor comunicación entre los Colaboradores de la empresa, promoviendo la participación activa.
- Adquirir una mejor comprensión de los puntos de vista de los demás, para lo que la empresa está haciendo/planeando y las razones por las que se hace.
- Lograr un mayor compromiso del personal para alcanzar los objetivos institucionales, para implementar las estrategias y trabajar con ahínco para conseguirlo.
- Obtener como resultado que tanto el Gerente como los Colaboradores estén comprometidos con la misión de la empresa para que la misma tenga éxito.

- **Fijación de objetivos estratégicos**

➤ **Objetivos Operativos**

- Conseguir cinco nuevos distribuidores mayoristas en las principales ciudades del centro del país en 3 años.
- Incrementar la participación y posicionamiento en el mercado textil del centro del país, mejorando la productividad de la empresa en 20% en 4 años.

➤ **Objetivos Productivos**

- Atender de manera personalizada y exclusiva a los clientes empresariales frecuentes, actividad que será normalmente realizada en un plazo de 1 año.
- Fomentar la cultura de servicio al cliente interno y externo de la empresa en un plazo de 2 años.

➤ **Objetivos de Innovación**

- Mantener una actualización tecnológica adecuada en todos los niveles administrativos y productivos de SVTEX 2 años.
- Convenir con una fábrica de insumos textiles para crear exclusividad, siendo un plazo de 3 años para conseguirlo.
- Aumentar las estrategias publicitarias por redes sociales en 1 año.
- Ofrecer un servicio adicional gratuito de estampado en 1 año.
- Mejorar uno de los productos para posicionamiento en el mercado 1 año.
- Incrementar un nuevo producto de vestimenta en un plazo de 2 años.

➤ **Objetivos de Factor Humano**

- Capacitar al personal en las nuevas tecnologías empresariales en 1 año.
- Motivar al personal para crear compromiso con la empresa y afirmar el valor personal de los colaboradores en un plazo de 1 año.
- Utilizar mecanismos eficientes de Control administrativo para una mejor organización empresarial en un plazo de 2 años.

- **Establecimiento de Estrategias**

➤ **Estrategia a Nivel Corporativo**

- Obtener información actualizada de eventos comerciales que tengan relación con el sector textil, para conseguir alianzas estratégicas y relaciones empresariales interesantes con el fin de alcanzar nuevos distribuidores mayoristas en otros sectores del centro del país.
- Planificar visitas de exclusividad a los clientes empresariales frecuentes, para presentar los nuevos diseños de productos, haciendo visitas particulares de demostración para así presentar la innovación, conocer los gustos y las necesidades de los clientes.
- Recordar de manera permanente a los colaboradores de la empresa SVTEX, la filosofía que mantiene la empresa con énfasis en la cultura de servicio a los demás.
- Implementar el uso tecnológico en los registros administrativos y contables de acuerdo a las necesidades de la empresa en un plazo de 1 año.
- Consultar con las diferentes fábricas proveedoras de insumos textiles para la empresa, la posibilidad de hacer un convenio de venta exclusiva de materiales textiles de alta calidad a precios bajos para reducir el costo de producción de SVTEX.
- Contratar a un profesional experto que, mediante conferencias o charlas, motive al personal a desarrollar eficientemente sus labores, afirme los valores personales de cada uno y se fortalezca el compromiso que mantienen como colaboradores de SVTEX.

➤ **Estrategia a Nivel de las Unidades de Negocio**

- Se deberá realizar el análisis de factibilidad de promoción de estampado de camisetas de manera gratuita.
- Contratar un diseñador de modas que realice un proyecto de nuevos estilos de chalecos que brinden comodidad, elegancia y que concuerden con la moda actual.
- Realizar un estudio de mercado que informe la posibilidad de implementar la fabricación de bufandas de tipo empresarial como nuevo producto accesorio.

➤ **Estrategia a Nivel Funcional**

- Realizar un plan de capacitación continua en las diferentes actividades relacionadas con la organización y producción, como es el caso de manejo de tecnologías, control interno, administrativo y ventas.
- Formalizar la filosofía de SVTEX mediante letreros estratégicamente colocados en las instalaciones de la empresa para conocimiento y recordatorio de los colaboradores de la cultura de servicio a los demás.
- Mediante marketing hacer uso de las redes sociales para promocionar los productos que se fabrica, así como la ventaja competitiva que la empresa SVTEX posee.
- Implantar un Control Interno adecuado para mejorar los procesos, evitar errores y evaluar el desempeño del personal.

- **Relación de Objetivos, Estrategias y Programas de Acción**

Gráfico N°. 30: Relación de Objetivos, Estrategias y Programas de Acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS DE ACCIÓN
<p>Conseguir cinco nuevos distribuidores mayoristas en las principales ciudades del centro del país en 3 años.</p>	<p>Obtener información actualizada de eventos comerciales que tengan relación con el sector textil, para conseguir alianzas estratégicas y relaciones empresariales interesantes con el fin de alcanzar nuevos distribuidores mayoristas en otros sectores del centro del país.</p>	<p>Asistir a eventos comerciales del sector textil y alcanzar nuevos distribuidores mayoristas.</p>
<p>Incrementar la participación y posicionamiento en el mercado textil del centro del país, mejorando la productividad de la empresa en 20% en 4 años, con la atención personalizada y exclusiva a los clientes empresariales frecuentes, actividad que será normalmente realizada en un plazo de 1 año.</p>	<p>Planificar visitas de exclusividad a los clientes empresariales frecuentes, para presentar los nuevos diseños de productos, haciendo visitas particulares de demostración para así exhibir la innovación, además de conocer los gustos y las necesidades de los clientes.</p>	<p>Visitar a los clientes empresariales frecuentes con muestras de productos de los nuevos diseños para conocer su opinión y necesidades específicas.</p>
<p>Fomentar la cultura de servicio al cliente interno y externo de la empresa en un plazo de 2 años.</p>	<p>Recordar de manera permanente a los colaboradores de la empresa SVTEX, la filosofía que mantiene la empresa con énfasis en la cultura de servicio a los demás, formalizándola mediante letreros estratégicamente colocados en las instalaciones de la empresa para conocimiento y recordatorio de los colaboradores y del público en general.</p>	<p>Colocar de manera visible en las instalaciones de SVTEX la filosofía institucional (misión, visión, valores, objetivos), enfatizando la cultura de servicio a los demás.</p>

Relación de Objetivos, Estrategias y Programas de Acción

(Continuación)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS DE ACCIÓN
Mantener una actualización tecnológica adecuada en todos los niveles administrativos y productivos de SVTEX en un plazo de 1 año.	Implementar el uso tecnológico en los registros administrativos y contables de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Adquirir un Software Contable y Administrativo de acuerdo a las características y necesidades de la empresa.
Convenir con una fábrica de insumos textiles para crear exclusividad, siendo un plazo de 3 años para conseguirlo.	Consultar con las diferentes fábricas proveedoras de insumos textiles para la empresa, la posibilidad de hacer un convenio de venta exclusiva de materiales textiles de alta calidad a precios bajos para reducir el costo de producción.	Proponer una relación estratégica comercial con una o varias fábricas de insumos textiles para obtener precios bajos en insumos de alta calidad y exclusividad de materiales.
Motivar al personal para crear compromiso con la empresa y afirmar el valor personal de los colaboradores en un plazo de 1 año.	Contratar a un profesional experto que, mediante conferencias o charlas, motive al personal a desarrollar eficientemente sus labores, afirme los valores personales de cada uno y se fortalezca el compromiso que mantienen como colaboradores de la empresa.	Contratación de un motivador Profesional que realice conferencias para que los colaboradores ejecuten eficientemente su trabajo, sus valores sean reafirmados y se fortalezca el compromiso con SVTEX.
Ofrecer un servicio adicional gratuito de estampado en 1 año.	Se deberá realizar el análisis de factibilidad de promoción de estampado de camisetas de manera gratuita.	Realizar un análisis de factibilidad de promoción de camisetas con estampado gratuito

Relación de Objetivos, Estrategias y Programas de Acción

(Continuación)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS DE ACCIÓN
Mejorar uno de los productos para posicionamiento en el mercado.	Nuevos estilos de chalecos que brinden comodidad, elegancia y que concuerden con la moda actual.	Contratar un diseñador de modas que realice un proyecto de nuevos estilos de chalecos que brinden comodidad y elegancia según la moda actual.
Incrementar un nuevo producto de vestimenta en un plazo de 2 años.	Realizar un estudio de mercado que informe la posibilidad de implementar la fabricación de bufandas de tipo empresarial como nuevo producto accesorio.	Efectuar un estudio de mercado para fabricar bufandas de tipo empresarial
Capacitar al personal en las nuevas tecnologías empresariales en 1 año.	Realizar un plan de capacitación continua en las diferentes actividades relacionadas con la organización y producción, como es el caso de manejo de tecnologías, control interno, administrativo y ventas.	Plan de capacitación continua en las diferentes actividades de la organización
Aumentar las estrategias publicitarias por redes sociales en 1 año.	Mediante marketing hacer uso de las redes sociales para promocionar los productos que se fabrica, así como la ventaja competitiva que la empresa posee.	Realizar un plan de marketing con uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa y sus productos, así como la ventaja competitiva que posee.
Utilizar mecanismos eficientes de Control administrativo para una mejor organización empresarial en un plazo de 2 años.	Implantar un Control Interno adecuado para mejorar los procesos, evitar errores y evaluar el desempeño del personal.	Contratación de un profesional especializado en la implementación de Control Interno para mejorar los procesos, evitar errores y evaluar el desempeño.

Elaborado por: Narcisa López

- **Programas de Acción**

Gráfico N°. 31: Programas de Acción

PASOS DE ACCIÓN	PERSONAS RESPONSABLES	FECHA COMPLETADA	RECURSOS NECESARIOS	BARRERAS O RESISTENCIA	COLABORADORES
Asistir a eventos comerciales del sector textil y alcanzar nuevos distribuidores mayoristas.	Gerente Propietario asistirá a los eventos y hará contacto comercial.	2016-2018	Transporte, muestras, catálogos	Si SVTEX no es socio de la Cámara de Comercio realizar la afiliación.	Secretaria Contadora, Comercialización y Ventas.
Visitar a los clientes empresariales frecuentes con muestras de productos de los nuevos diseños para conocer su opinión y necesidades específicas.	Secretaria Contadora hará el contacto inicial y Comercialización y Ventas hará la visita.	2017	Teléfonos de contacto, internet, catálogos, muestras, conocimiento del producto.	Al no haber apertura para una visita personal, se puede enviar catálogos a través de correo.	Gerente Propietario, Talento Humano.
Colocar de manera visible en las instalaciones de SVTEX la filosofía institucional (misión, visión, valores, objetivos), enfatizando la cultura de servicio a los demás.	Gerente Propietario, Secretaria Contadora, Talento Humano.	2016-2017	Letreros impresos con la filosofía empresarial, instalaciones.	Si el presupuesto no abastece la formalización de la filosofía empresarial, se lo podrá realizar con el presupuesto del año entrante.	Comercialización y Ventas, Jefe de Producción, Producción y Bodegas.

Programas de Acción

(Continuación)

PASOS DE ACCIÓN	PERSONAS RESPONSABLES	FECHA COMPLETADA	RECURSOS NECESARIOS	BARRERAS O RESISTENCIA	COLABORADORES
Implementar el uso de un Software Contable y Administrativo de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Secretaria Contadora hará el contacto con el Proveedor de Software y el Gerente Propietario contratará el servicio.	2016	Computadoras de acuerdo a las características necesaria de la empresa, recursos financieros para la adquisición.	Desconocimiento del uso del Software Contable y Administrativo, para lo cual será necesario capacitación.	Talento Humano, Bodegas, Comercialización y Ventas.
Proponer una relación estratégica comercial con una o varias fábricas de insumos textiles para obtener precios bajos en insumos de alta calidad y exclusividad de materiales.	Jefe de Producción emitirá un informe de los requisitos que deben cumplir los insumos necesarios y el Gerente Propietario deberá realizar el contacto con la Fábrica de insumos.	2016-2018	Internet, Teléfonos de contacto, Presupuesto de compra.	Si fuera necesaria la importación, se deberá contratar un especialista en el tema.	Secretaria Contadora, Bodegas, Comercialización y Ventas.
Contratación de un motivador Profesional que realice conferencias para que los colaboradores ejecuten eficientemente su trabajo, sus valores sean reafirmados y se fortalezca el compromiso con SVTEX.	El Gerente Propietario deberá contratar un profesional que realice conferencias o charlas motivacionales al personal.	2016-2020	Presupuesto, Profesional en el tema, sala de conferencias, computadora, proyector.	Si el personal se niega a asistir, se deberá establecer un mecanismo de obligatoriedad.	Talento Humano.

Programas de Acción

(Continuación)

PASOS DE ACCIÓN	PERSONAS RESPONSABLES	FECHA COMPLETADA	RECURSOS NECESARIOS	BARRERAS O RESISTENCIA	COLABORADORES
Realizar un análisis de factibilidad de promoción de camisetas con estampado gratuito.	Gerente Propietario y Secretaria Contadora reunirán información suficiente para establecer la factibilidad con la Jefe de Producción que informará sobre la disponibilidad de realizar la labor, y Comercialización y Ventas analizará la posibilidad de un incremento de dicha demanda.	2016	Presupuesto, Internet, Estampadora.	Si el análisis revela una factibilidad positiva, será necesario contratar personal para la estampadora.	Talento Humano.
Contratar un diseñador de modas que realice un proyecto de nuevos estilos de chalecos que brinden comodidad y elegancia según la moda actual.	El Gerente Propietario contratará temporalmente a un Diseñador de Modas para que realice el proyecto.	2017	Presupuesto, Profesional en Diseño de Modas.	Si el presupuesto lo impide, será postergado para el siguiente año.	Secretaria Contadora, Talento Humano.
Efectuar un estudio de mercado para fabricar bufandas de tipo empresarial.	La Secretaria Contadora deberá consultar a un experto para realizar el estudio de mercado que de acuerdo a la decisión del Gerente Propietario se hará.	2017	Presupuesto, materia prima.	Si el resultado del estudio de mercado es desfavorable, será necesario buscar la implementación de otro nuevo producto.	Comercialización y Ventas.

Programas de Acción

(Continuación)

PASOS DE ACCIÓN	PERSONAS RESPONSABLES	FECHA COMPLETADA	RECURSOS NECESARIOS	BARRERAS O RESISTENCIA	COLABORADORES
Plan de capacitación continua en las diferentes actividades de la organización.	El Gerente Propietario en conjunto con la Secretaria Contadora y Talento Humano determinarán qué tipo de capacitación necesita el personal. Realizará las gestiones necesarias para capacitación el Gerente Propietario, mientras que la Secretaria Contadora coordinará en la empresa lo necesario para que se realice.	2016-2020	Afiliación a la Cámara de Comercio, sala de conferencias, Presupuesto.	Si algún miembro del personal no puede asistir a la capacitación, será necesario coordinar la oportunidad de que se capacite.	Comercialización y Ventas, Jefe de Producción.
Realizar un plan de marketing con uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa y sus productos, así como la ventaja competitiva que posee.	Gerente Propietario y Secretaria Contadora realizarán la contratación temporal de un Diseñador publicitario para que realice la publicidad en redes sociales.	2016	Presupuesto, Internet, información completa de SVTEX y sus productos.	Si el presupuesto no alcanza para realizar el plan de marketing de manera profesional, entonces se procederá a publicar en redes sociales de manera empírica hasta que el presupuesto permita algo mejor.	Talento Humano, Comercialización y Ventas.

Programas de Acción

(Continuación)

PASOS DE ACCIÓN	PERSONAS RESPONSABLES	FECHA COMPLETADA	RECURSOS NECESARIOS	BARRERAS O RESISTENCIA	COLABORADORES
Contratación de un profesional especializado en la implantación de Control Interno para mejorar los procesos, evitar errores y evaluar el desempeño.	El Gerente Propietario junto con la Secretaria Contadora, contratarán temporalmente a un especialista que realizará la implantación de un Control Interno en la empresa.	2016-2017	Presupuesto, Computadora.	Si el personal se niega a seguir las instrucciones del Control Interno, entonces se motivará a su cumplimiento con sanciones implantadas.	Talento Humano, Jefe de Producción.

Elaborado por: Narcisa López

- **Principales proveedores**

Tabla N°. 32: Proveedores de SVTEX

N°	NOMBRE COMERCIAL	UBICACIÓN
1	Cortivis Cía. Ltda.	Quito - Calderón
2	Delltex Industrial	Quito - Cumbayá
3	Ecuacotton S.A.	Guayaquil
4	Indutexma Textiles	Otavalo
5	Francelana S.A.	Quito
6	Robot S.A.	Quito – Miraflores bajo
7	Pin-TEX	Quito
8	Textil San Pedro S.A.	Quito - Amaguaña

Fuente: Empresa SVTEX (2015)

Elaborado por: Narcisa López

- **Presupuesto**

Tabla N°. 33: Presupuesto de Recursos Materiales

RECURSOS MATERIALES	VALOR
Transporte	\$60,00
Catálogos	\$120,00
Muestras	\$50,00
Teléfono	\$50,00
Internet	\$50,00
Letreros impresos	\$150,00
Software	\$1.000,00
Estampadora	\$750,00
Insumos para estampes	\$250,00
Materiales de Oficina	\$100,00
Equipo de Cómputo	\$1.500,00
TOTAL	\$4.080,00

Elaborado por: Narcisa López

Tabla N°. 34: Presupuesto de Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	VALOR
Motivador Profesional	\$500,00
Experto en Estampados	\$300,00
Diseñador de Modas	\$400,00
Experto en Estudio de Mercado	\$300,00
Capacitadores	\$1.000,00
Diseñador Publicitario	\$300,00
Auditor experto en Control Interno	\$600,00
TOTAL	\$3.400,00

Elaborado por: Narcisa López

- **Presupuesto para implementación de la Planificación Estratégica**

Tabla N°. 35: Presupuesto para Implementación de la Planificación Estratégica

RUBRO	VALOR
Recursos Económicos	\$520,00
Recursos Humanos	\$3.400,00
Recursos Materiales	\$4.080,00
TOTAL	\$8.000,00

Elaborado por: Narcisa López

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones a las que se ha llegado al finalizar el presente trabajo de investigación:

- La creación de una Planificación Estratégica es de gran importancia para la empresa SVTEX, de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato; puesto que permite que la organización tenga definida la dirección que debe seguir, los objetivos, así como las estrategias necesarias para el período 2016-2020.
- Al realizar el análisis de los factores internos y externos constituidos por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas en la Matriz FODA, así como la posterior definición de las estrategias de SVTEX, ha permitido la definición adecuada del Plan Estratégico de la organización.
- La búsqueda de distribuidores que deseen comercializar productos de SVTEX es importante debido al aumento de ventas que tal situación generaría.
- La empresa no tiene un adecuado manejo publicitario y promoción en redes sociales, asistencia a ferias del sector textil y afiliación a los diferentes gremios, necesario para incrementar ventas con posibilidad de exportación.

RECOMENDACIONES

- Implementar la presente Planificación Estratégica para contar con una línea de acción en la que se desarrolle la cultura de atención al cliente, lograr un compromiso del personal para con las estrategias definidas, mantener la calidad y contribuir al mejoramiento de la organización.
- Elaborar y poner en práctica planes de capacitación permanente al personal a fin de asegurar el mantenimiento de la calidad, aumentar la productividad y buscar el desarrollo profesional y personal de todos los involucrados dentro de la organización.
- Crear un plan de publicidad y promoción de la empresa y sus productos en publicaciones especializadas, presencia en ferias del sector textil y afiliación a portales de Internet especializados en promoción y ventas de prendas de vestir institucionales.
- Revisar periódicamente el plan estratégico de la empresa a fin de verificar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, y formalizar la filosofía con mayor actualidad y precisión, mejorando e incorporando innovación de conformidad al avance y el desarrollo de las actividades de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México D.F.: Panorama.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago: ILPES/CEPAL.
- Bernal, M., & Toro, M. (2012). *La Planificación: Conceptos básicos, Principios, Componentes, Características y Desarrollo del Proceso*. Los Teques: Universidad Santa María.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw-Hill.
- David, F. (2010). *Conceptos de administración estratégica*. 6ª. ed. México: Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, & Dirección de Promoción de Exportaciones. (2012). *Análisis Sectorial de Textiles y Confecciones*. Quito: Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración .
- El telégrafo. (16 de Julio de 2016). *El PIB ecuatoriano registró una reducción de -1,9% en el primer trimestre de 2016*, pág. 2A.
- Esteban, J. (2015). *Tu business plan ¡en un pim pam!*. Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL.
- Estévez, M., Grande, I., Merino, M., Pintado, T., & Sánchez, J. (2010). *Introducción a la Investigación de Mercados*. Madrid: ESIC.
- Fernández, S. (2007). *Los proyectos de inversión: evaluación*. Costa Rica: Tecnológica, de Costa Rica.
- Fleitman, J. (2009). *Negocios exitosos*, 6a. ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- Franco, J. (2012). *Impacto del planeamiento estratégico sistémico en la competitividad de pequeñas empresas*. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Frydman, F. (2009). Intercambiar valores. En Fundación Compromiso, *De la necesidad al servicio*. Buenos Aires: Granica.
- Grupo Vértice. (2004). *Dirección estratégica*. Madrid: Vértice.
- Hernández, R. (1994). *Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico*. México D.F.: McGraw-Hill.

- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la investigación*. Quito: Diemerino Editores.
- Hidalgo, M. (2010). *Propuesta de un Gobierno Corporativo para una Empresa Familiar de Servicios*. Puebla: Universidad de las Américas.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2010). Fascículo Provincial Tungurahua. *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*, 1-8.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. 14a ed. México: Pearson Educación.
- Lanatta, J. (2011). *Organización, administración y financiación de empresas*. Piura: Biblioteca Central de la Universidad de Piura.
- Lara, E. (2013). *Fundamentos de investigación - Un enfoque por competencias 2ª. ed.* México DF: Alfaomega.
- Revista Líderes. (2013). Las empresas se integran a la responsabilidad social corporativa. *Líderes*, 3.
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas: Teórico y práctico*. México D.F.: Limusa.
- Ruiz, C. (2016). *Administración de Empresas y Organización de la Producción*. Andalucía: Universidad de Jaén.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Folleto Informativo, Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: Ediecuatorial.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2009). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. 11ª. ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2006). *Administración*. México DF: UNAM.
- Varo, J. (2014). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Zambrano, A. (2007). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Alto Nivel. (12 de Septiembre de 2011). *Los 5 principios de la cultura empresarial*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/12609-los-5-principios-de-la-cultura-empresarial/>
- Banco Central del Ecuador. (8 de Julio de 2016). *Inflación*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

- Bembibre, C., Ferrer, J., Nicuesa, M., Paz, M., Ucha, F., & Yanover, D. (2015). *Importancia de la competencia de mercado, Una guía de ayuda*. Obtenido de <https://www.importancia.org/competencia-de-mercado.php>
- Blogspot. (2 de Jun de 2009). *Planeación estratégica Matriz EFE - EFI*. Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Buján, A. (2016). *Estructura organizacional*. Obtenido de <http://studylib.es/doc/5115448/estructura-organizacional>
- Campbell, C. (01 de febrero de 2016). *Prueba con un análisis FODA*. Obtenido de <https://es.shopify.com/blog/75231685-quieres-asegurar-el-futuro-de-tu-negocio-prueba-con-un-analisis-foda>
- Carreto, J. (2009). *Etapas de la planeación estratégica*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Chaquilla, S. (2 de Abril de 2013). *Planificación estratégica: Objetivos, políticas, principios y valores*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-plan-negocios-manual/planificacion-estrategica-objetivos-politicas-principios-valores>
- Choque, R. (2009). *Guía de capacitación en Mercadeo dirigido a los responsables de las ODSIS*. Obtenido de http://www.sis.gob.pe/Portal/mercadeo/Material_consulta/Guia_de_Capacitacion_en_Mercadeo.pdf
- Comulzar, S. (2015). *Propuesta de estructura organizacional de la empresa de acopio de leche Los Zarzales*. Obtenido de <http://www.academia.edu/8456363/Propuesta-estructura-organizacional-empresa-centro-acopio-leche-zarzales>
- Contreras, C. (14 de julio de 2003). *Mercado*. Obtenido de eaciones.mx/iframe/Pyme%202006/Octubre%20150/Pyme150p31-37.pdf
- Contreras, J. (16 de Julio de 2006). *La Matriz EFI*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- Duval, M. (2012). *Gobierno de Canarias. Empresa*. Obtenido de <http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/cperpad/files/2012/05/tema1empresa.pdf>
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *DAFO. La matriz de análisis dafo (foda) Welcome to the new Marketing*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

- Fawcett, S., & Nagy, J. (2016). *Visión general de planificación estratégica o "VMOEPA"* (*Visión, Misión, Objetivos, Estrategias, Plande Acción*). Obtenido de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/principal>
- Fernández, J. (9 de Marzo de 2009). *La planeación estratégica y los sistemas de Calidad*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/la-planeacin-estratgica-y-los-sistemas-de-calidad>
- Fernández, J. (24 de Febrero de 2009). *Planeación Estratégica y Operativa*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/planeacion-estratgica-y-operativa>
- Gleen, M. (03 de abril de 2012). *Conceptos básicos de Microeconomía*. Obtenido de: https://docs.google.com/document/d/13rBMhikLz_rlAoLCdt3csu_6sxPPgQ9Kr2sSOxLDloA/edit
- Grupo Albe Consultoría. (2017). *Definición de estrategia empresarial*. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>
- Herrera, M. (30 de Octubre de 2009). *Análisis FODA: Herramienta de planeación estratégica*. Obtenido de: <http://www.scoop.it/t/portafolio-margarita-herrera>
- Infomypyme. (2016). *Caja de herramientas*. Obtenido de Infomypyme: <http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm>
- Matrizfoda.com. (2017). *Economía y algo más, Matriz FODA*. Obtenido de: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Minier, F. (2 de Septiembre de 2012). *Producto Interno Bruto*. Obtenido: <http://economieparatodosyalgomas.blogspot.com/2012/09/producto-interno-bruto.html>
- Munch, G. (2006). *La organización*. Obtenido de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>
- Murgado, E. (2017). *Planificación estratégica de marketing*. Obtenido de Universidad de Jaén: www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf
- Pérez, J., & Merino, M. (2008). *Definición de Estrategia*. Obtenido de: <http://definicion.de/estrategia/>
- Procuraduría General de la Nación de Guatemala. (2015). *Dirección Administrativa*. Obtenido de: <http://www.pgn.gob.gt/direccion-administrativa/>

- Quality Assessment Enterprises,(2012). *Etapas de la Planificación Estratégica: Etapa Operativa*. Obtenido de:
https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0ahUKEwjGtZnZ_s_TAhWCeCYKHWGdBUIQFgg-MAU&url=http%3A%2F%2Fcomovenderhoy.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2012%2F06%2FETAPAS-PLANIFICACION-ESTRATEGICA.pdf&usg=AFQjCNGrHh2_ily48cPj9zvG6ACI2f
- Question Pro. (2017). *Análisis Estratégico*. Obtenido de:
<https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>
- Ramírez, J. (24 de Mayo de 2008). *Empresa & Economía, Visión y Misión: dos conceptos fundamentales*. Obtenido de:
<http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>
- Recursos Humanos.com. (8 de Noviembre de 2015). *Análisis Interno de una empresa*. Obtenido de: <http://www.losrecursoshumanos.com/analisis-interno-de-una-empresa/>
- Rios, R. (2013). *Carpeta Pedagógica, La competencia del mercado*. Obtenido de:
<http://cienciageografica.carpetapedagogica.com/2013/03/la-competencia-del-mercado.html>
- Romero, E. (23 de Marzo de 2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de:
<https://es.slideshare.net/guest16c87b0/planeacion-estrategica-1186786>
- Salazar, R. (6 de enero de 2016). *Ecuador: Breve Perspectiva Económica (2016-2020)*. Obtenido de: <https://www.slideshare.net/rfsalazarc/ecuador-breve-perspectiva-economica-20162020>
- Talego, M. (03 de abril de 2012). *Estructura organizacional*. Obtenido de:
<http://www.taringa.net/posts/info/14460213/Estructura-organizacional-en-la-empresa.html>
- Thompson, I. (2006). *Misión y visión*. Obtenido de:
<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Trillo, A. (24 de Abril de 2009). *Tipos de competencias de la empresa*. Obtenido de:
<https://www.gestiopolis.com/tipos-de-competencia-de-la-empresa/>
- Valda, J. (7 de Septiembre de 2013). *Guía para elaborar correctamente la visión y la misión de la empresa*. Obtenido de:

<http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

Vásquez, C. (23 de octubre de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

ANEXOS

Anexo N°. 1: Registro Único de Contribuyentes (RUC)

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		PERSONAS NATURALES			
NUMERO RUC:	1801910934001				
APELLIDOS Y NOMBRES:	SANTANA MOYA PABLO ARTURO				
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:					
No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	01/03/2009
NOMBRE COMERCIAL:				FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:				FEC. REINICIO:	
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR					
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:					
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: SAN ANTONIO Calle: HUAYNACAPAC Número: 411 Intersección: CASPICARA Referencia: A CIEN METROS DE LA IGLESIA Telefono Trabajo: 032848258 Email: almpolo.canibates@hotmail.com Celular: 0998105924 Celular: 0992787231					
					
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE					
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE			SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		
<i>Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ellos se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 8 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).</i>					
Usuario:	JPTP310308	Lugar de emisión:	AMBATO/AV. MANUELITA	Fecha y hora:	05/06/2014 15:38:59

Anexo N°. 2: Registro del Ministerio de Industrias y Productividad



REPÚBLICA DEL ECUADOR

ACUERDO INTERMINISTERIAL No. 09-260

LOS MINISTERIOS DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD Y DE FINANZAS

CONSIDERANDO:

Que en sesión de 30 de abril de 2009, el Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal, aprobó el informe técnico - económico No. 09-172 de 27 de abril de 2009; y,

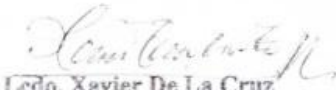
En ejercicio de las facultades establecidas en el Art. 13 de la Ley de Fomento Artesanal, publicada en el Registro Oficial No. 446 de 29 de mayo de 1986, y el Acuerdo Interministerial No. 283, de 22 de septiembre de 1994.


ACUERDAN:

Artículo Único.- Conceder los beneficios vigentes del Art. 9 de la Ley de Fomento Artesanal, a: **SANTANA MOYA PABLO ARTURO**, con Cédula de Ciudadanía No. 180191093-4 quien ejerce personalmente la actividad de **CORTE, CONFECCIÓN Y BORDADO** en el taller de su propiedad, denominado "**SANTAVILL CONFECCIONES**", ubicado en: **Huayna Capac 411 y Caspicara**, en la parroquia **Huachi Loreto** del cantón **Ambato**, provincia de **TUNGURAHUA**.

REGÍSTRESE y COMUNÍQUESE.-


Dado en Quito, Distrito Metropolitano, 30 de abril de 2009


Lcdo. Xavier De La Cruz
DELEGADO DEL MINISTERIO DE
INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD


Econ. Wilson Torres
DELEGADO DEL MINISTERIO DE
FINANZAS



Anexo N°. 3: Página de Internet que Promociona SVTEX



Welcome visitor you can log in or create an account

[INICIO](#) [EMPRESA](#) [PRODUCTOS](#) [SERVICIOS](#) [CONTACTANOS](#)

CORPORATIVO


- Camiseta Bordada
- Camiseta Publicitaria
- Camiseta Estampada
- Camiseta Liana
- Chalecos
- Chompas
- Varios


CLASICAS

- Polo
- Cuello Redondo
- Cuello en V
- Rayadas


ESCOLAR

- Deportivo
- Uniforme






IN A CATEGORIA




IN A CATEGORIA



IN A CATEGORIA

SANTAVILL TEXTILES UNA EMPRESA COMPROMETIDA CON EL PROGRESO Y DESARROLLO DEL PAIS Y SU GENTE.



Welcome visitor you can log in or create an account

[INICIO](#) [EMPRESA](#) [PRODUCTOS](#) [SERVICIOS](#) [CONTACTANOS](#)

CORPORATIVO


- Camiseta Bordada
- Camiseta Publicitaria
- Camiseta Estampada
- Camiseta Liana
- Chalecos
- Chompas
- Varios

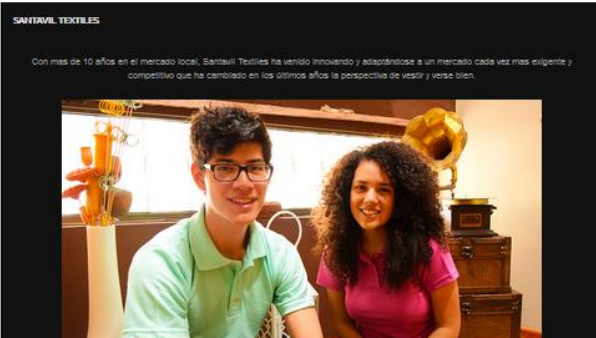
CLASICAS

- Polo
- Cuello Redondo
- Cuello en V
- Rayadas

ESCOLAR

- Deportivo
- Uniforme





Con mas de 10 años en el mercado local, Santavill Textiles ha venido innovando y adaptándose a un mercado cada vez mas exigente y competitivo que ha cambiado en los últimos años la perspectiva de vestir y verse bien.

Anexo N°. 4: Cuestionario de Encuesta a Empleados de SVTEX



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA CENTRO DE APOYO AMBATO

Dirigido a los empleados de la empresa SVTEX del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

El objetivo de la encuesta es para determinar la necesidad de realizar una planificación estratégica en la empresa SVTEX.

Las respuestas obtenidas ayudarán a establecer las deficiencias administrativas para establecer los parámetros indispensables para la aplicación de una planificación estratégica.

Favor marcar con una x la respuesta que considere correcta.

1. ¿Conoce la planificación de metas a largo plazo de la empresa SVTEX?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica que establezcan los objetivos que tiene la empresa?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Se ha realizado un diagnóstico general de la empresa?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Se ha establecido procedimientos de Control Interno en la organización?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Se han fijado objetivos empresariales y estos han sido socializados a sus colaboradores?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Se han evaluado el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Se ha realizado promociones en SVTEX en los últimos cinco años?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Posee un manual de funciones donde se registra las actividades para cada cargo?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N°. 5: Cuestionario de Encuesta a muestra poblacional del cantón Ambato



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA CENTRO DE APOYO AMBATO

Dirigido a personas del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

El objetivo es determinar la tendencia del mercado en lo que se refiere a la adquisición de prendas de vestir.

Las respuestas obtenidas ayudarán a establecer los gustos, preferencias y otros criterios para construir los parámetros indispensables para la elaboración de una planificación estratégica adecuada.

Favor marcar con una x la respuesta que considere correcta.

Sexo	
Masculino	
Femenino	

Edad	
18 - 23	
24 - 29	
30 - 34	
35 - más	

1. ¿Las prendas de vestir que usted adquiere las prefiere?

Nacionales	Importadas

2. ¿Con que frecuencia usted adquiere las prendas de vestir?

Quincenal	Mensual	Trimestral	Otros

3. ¿Generalmente adquiere prendas de vestir para?

Hombre	Mujer	Niño	Niña

4. ¿Para adquirir una prenda de vestir que considera?

Precio	Calidad	Diseño	Todas las anteriores

5. ¿Entre las prendas de vestir utilizados como uniforme institucional qué prefiere?

Camiseta	Camiseta tipo Polo	Chaleco	Camisa

6. ¿Cuál es el medio de comunicación que prefiere?

Redes sociales	Televisión	Radio	Prensa escrita

7. ¿Con que frecuencia emplea este medio de comunicación?

Diariamente	Semanalmente	Quincenalmente	Otros

8. ¿En el caso de las redes sociales usted prefiere?

Facebook	Twitter	Instagram	Otros

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N°. 6: Ficha de Observación

Tema:	Lugar:
	Investigadora:
Subtema:	Fuente:
	Fecha de observación:
FICHA DE OBSERVACIÓN:	

Anexo N°. 7: Manual de Funciones de SVTEX

Cargo: Gerente General
Objetivo: Liderar la gestión estratégica coordinando las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad y sustentabilidad de la empresa.
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Título de tercer nivel en Administración de empresas.• Mínimo 4 años de experiencia en funciones similares.• Experiencia en empresas de producción textil.• Capacidad para liderar al personal
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Ejercer la dirección ejecutiva, administrativa y financiera de la empresa de acuerdo a lo que establece el estatuto.• Planear y desarrollar metas a mediano y largo plazo junto con sus objetivos.• Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas.• Representar legal y judicialmente a la empresa.• Planificar, organizar y mantener la buena imagen de la empresa.• Supervisar las actividades y operaciones de la entidad• Aprobar y difundir los documentos normativos de la empresa.

Cargo: Contadora
Objetivo: Analizar la información contenida en los documentos contables, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Experiencia mínima de 3 años en el área contable.• Título de tercer nivel en Contabilidad CPA• Destrezas en el manejo de equipo informático.• Habilidad en el análisis de información y preparación de informes.• Actualización en los sistemas de contabilidad.
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Clasificar, registrar y analizar la información financiera y contable y mantenerlos al día.• Custodiar los registros contables y documentación de la empresa.• Emite cheques correspondientes a pagos a proveedores y servicios del personal.• Preparar y presentar toda la información requerida por los entes de control.• Preparar, presentar y certificar los informes financieros de fin de ejercicio.• Asesor a la gerencia en asuntos relacionados al cargo• Preparar los informes que sean requeridos por la Gerencia.• Pago de nóminas puntuales.• Los demás que les designen los estatutos y reglamentos.

Cargo: Obrero cortador
Objetivo: Controlar los datos reales de la orden de producción e inspeccionar el desempeño y buen trabajo realizado por los operarios de corte en el área específica.
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Un año en funciones similares • Control de personal • Formación a fin al puesto. • Habilidad en manejo de corte y tendido de tela. <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y mantener limpia su área de trabajo • Revisar los rollos de tela para mantener el stock necesario. • Realizar el tizado y tendidos de las telas a cortar, garantizando el máximo aprovechamiento del material. • Operar las máquinas y herramientas para realizar el corte de las telas, respetando las normas de seguridad personal e industrial. • Verificar el buen funcionamiento de la máquina.
Cargo: Obrero de confección
Objetivo: Diseñar prendas de acuerdo a las especificaciones y requisitos del cliente, tomando en cuenta el manejo de materiales de la empresa.
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Dos años en funciones similares. • Formación a fin del puesto. • Habilidad en expresión gráfica. <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y mantener limpia su área de trabajo • Realizar los diseños de los textiles asegurando su viabilidad. • Adoptar los procedimientos de preparación, tintura y acabados al requerimiento de diseño. • Analiza materias primas, productos y procesos textiles.

Cargo: Obrero de terminados
Objetivo: Velar por el cumplimiento de las especificaciones del producto para que satisfagan las necesidades por parte del cliente
Requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Bachiller• Un año en funciones similares.• Formación a fin del puesto.
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Llevar a cabo las inspecciones requeridas y pruebas necesarias y verificar si se cumplen las especificaciones.• Determinar la causa de los problemas o los defectos.• Controlar la calidad de las prendas elaboradas.