



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**ESCUELA DE INGENIERIA DE PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES**

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA SEGATEX”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.

AUTOR:

JOFFRE JAVIER SEGARRA TORRES

DIRECTOR:

IVÁN RODRIGO CORONEL CORONEL

CUENCA – ECUADOR

2012

DEDICATORIA

A mi madre Sandra, por su apoyo incondicional, eres y serás el mejor ejemplo a seguir.

A mi hermano Juan, por sus principios inflexibles, su bondad y sobre todo el cariño infinito hacia mi hijo.

A mi esposa Denhisse, por el amor, comprensión y apoyo que me brinda día a día.

A mi adorado hijo Matias Nicolas, mi razón de existir, quien ilumina con su sonrisa cada día de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Un enorme agradecimiento a los
dirigentes de la empresa SEGATEX,
quienes contribuyeron incondicionalmente
para cumplir con éxito este trabajo,
especialmente a mi respetable director de
tesis Ingeniero Iván Coronel, a la
Universidad del Azuay y a los profesores
que me ayudaron a descubrir y cultivar mis
capacidades.

RESUMEN

Para la elaboración de la planeación a largo plazo y determinación del pensamiento estratégico de la empresa de confecciones textiles SEGATEX, se recogieron datos importantes sobre la situación actual de la compañía, identificando las tendencias, fuerzas, oportunidades y fenómenos claves que generan un impacto sustancial para la formulación e implementación correcta de la planeación estratégica. Todos los miembros de la organización se involucraron en el proceso, aportando su experiencia y conocimiento en la construcción del plan estratégico, asegurando su validez y empoderamiento para conseguir su aplicación y cumplir con los objetivos. El proceso constituyó una experiencia enriquecedora.

Handwritten signature and date: 11/04/12

STRATEGIC PLANNING FOR THE COMPANY SEGATEX

ABSTRACT

In order to elaborate a long-term planning and determine the strategic thinking of SEGATEX, a textile product manufacturing company, a lot of important data which describe the company's current situation were gathered with the purpose of identifying the key trends, strengths, opportunities, and phenomena that generate a substantial impact on the correct formulation and implementation of a strategic planning. All the members of the organization are involved in the process and they have contributed with both their experience and knowledge in the construction of the strategic planning, thus assuring its validity and empowerment in order to make both its application and fulfillment of objectives possible. The process has been an enriching experience.

Translated by,

Handwritten signature: Rafael Argueta V.

Handwritten signature: OFFICE / SEGATEX


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS

Handwritten signature

Keywords:

Strategic Planning, textile manufacturing, strategic thinking, strategic areas, strategic issues, strategic objectives, strategic action plan.

ÍDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1. Reseña Histórica de la Empresa	3
1.2. Nombre y descripción de la Empresa	5
1.3. Productos Principales	8
1.4. Clientes	10
1.5. Objetivos Empresariales	11
1.5.1. Objetivo General	11
1.5.2. Objetivos Específicos	11
1.6. Análisis de la Situación	12
1.6.1. Objetivo Especifico	12
1.7. Conclusión	21

CAPÍTULO 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Objetivos de la Planeación Estratégica	22
2.1.1. Objetivo General	22
2.1.2. Objetivos Específicos	22
2.2. Fundamentación	22
2.3. Proceso	24

2.4. Pensamiento Estratégico	25
2.5. Valores Estratégicos	25
2.6. Misión	28
2.7. Visión	32
2.8. Estrategia Corporativa.....	34
2.9. Conclusiones	39

CAPÍTULO 3: PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

3.1. Áreas Estratégicas Críticas	40
3.2. Asuntos Estratégicos Críticos.....	43
3.3. Objetivos Estratégicos	47
3.4. Planes Estratégicos de Acción.....	49
3.5. Elaboración del Plan Estratégico de Acción	49
3.6. Conclusiones	56

CONCLUSIONES GENERALES

57

RECOMENDACIONES

58

BIBLIOGRAFIA

59

ANEXOS

61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Valores Estratégicos	26
Tabla 2.2: Matriz de Decisión de Factores Estratégicos	37
Tabla 3.1: Áreas Estratégicas Críticas	40
Tabla 3.2: Asuntos Estratégicos Críticos (Análisis FODA)	44
Tabla 3.3: Análisis FO, FA, DO, DA	46
Tabla 3.4: Objetivos Estratégicos	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Organigrama.....	5
Figura 1.2: Diagrama de Procesos	7
Figura 1.3: Universo de Clientes	11
Figura 3.1: Matriz FO, FA, DO, DA	45

Segarra Torres Joffre Javier

Trabajo de Graduación

Ing. Iván Rodrigo Coronel Coronel

Abril, 2012

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA SEGATEX”

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, toda empresa busca una estrategia efectiva para conseguir el mejor rendimiento, lo que exige disponer de una planeación estratégica como herramienta que permita prever su futuro y plantear procedimientos y actividades para alcanzarlos.

Con la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se vive en la industria textil, la empresa de confecciones textiles SEGATEX debe realizar estrategias para competir en forma satisfactoria, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo e incluso ir un paso más allá al buscar como dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.

El presente trabajo, con el objetivo de guiar la toma de decisiones, simular con solvencia el futuro y crear una oportunidad de crecimiento, determina la situación actual de la empresa, se establece su misión, visión y estrategia corporativa, se define el pensamiento estratégico y se realiza la planeación estratégica.

Para la elaboración del plan estratégico, se requirió un estudio profundo de todas las actividades que se realizan en cada área de la empresa, de esta manera el análisis de datos pasados, presentes y proyecciones futuras, constituyeron la base del proceso

metodológico. Fue indispensable la investigación de campo, el aporte del personal administrativo y operativo, la revisión y análisis de libros, revistas, escrituras, planificaciones y demás documentos.

Confiamos que el esfuerzo mancomunado en el desarrollo de la planeación estratégica, se convierta en un documento válido para implantar las estructuras de una empresa solvente y sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1. Reseña Histórica de la Empresa.

En mayo de 1988, el Señor Byron Segarra Pesantez fundador y propietario de la empresa SEGATEX, empieza a involucrarse en el mundo de los negocios en este año la fama y demanda de zapatos de taco producidos artesanalmente en las ciudades de Cuenca y Gualaceo, dieron origen a un negocio de distribución de calzado, estos se adquirían en tres fábricas distintas posteriormente eran vendidos en grandes ciudades del país como Quito, Guayaquil y Cuenca. Esta idea de forjar un futuro satisfactorio a través de la compra y venta de calzado no prevaleció en el tiempo, debido a los bajos índices de calidad, a los constantes reclamos y devoluciones provenientes del cliente.

El negocio llegó a su fin y las ofertas de trabajo dieron paso a un panorama donde las ganas de surgir y aprender eran ambicionadas. El miembro guía de la empresa por las mañanas prestaba sus servicios docentes, en las tardes llevaba la contabilidad y se encargaba de las ventas en una empresa artesanal de confecciones textiles llamada Margarita; en esta empresa aprendió lo necesario para la elaboración de una prenda de vestir. La señora Nora Pesantez Cabrera propietaria de dicha empresa el 18 de septiembre de 1992 le ofrece la distribución total de su organización, se llegó a obtener un número importante de clientes fieles incentivando a crear una empresa propia en la que se tome mejores decisiones con respecto a la producción y servicio.

Previo a algunas necesidades están las personales, en 1994 el Señor Byron Segarra contrae nupcias con la Señora Mónica Ordoñez, la que se involucra en el mundo de las confecciones aprendiendo a cortar y a procesar ropa, la idea emprendedora de surgir a través de una empresa propia se convierten en una necesidad; el gobierno nacional de tendencia socialista en esa época limitaba la creciente de pequeñas industrias no existió un respaldo y la petición de un préstamo fue rechazada la familia se convirtió en el apoyo y fuerza impulsora, así en 1996 se crea el taller artesanal de confecciones textiles SEGATEX ubicado en la calle Héroes de Verdeloma 7-87 y Luis Cordero (ver ANEXO 1), el taller emprende con tres máquinas: la recta, la overlock y la recubridora, donde se realizaban camisetas, bividis, buzos y ropa para niños, que se ha vendido bien hasta el día de hoy.

Posteriormente la empresa empieza a crecer, la competencia no era un inconveniente y los clientes aumentaban dando paso a la ampliación de las instalaciones, empleados y a la diversificación de productos se comenzó a hacer ternos deportivos para adultos, ropa materna, conjuntos, pantalones, prendas de dormir y uniformes deportivos. En el año 2000, a través de la petición de un vendedor proveniente de la costa ecuatoriana se empieza a confeccionar ropa liviana.

El repunte económico de la organización se da en el 2004, donde las ventas alcanzan una cifra de \$156.000 se contaba con trece empleados y trece maquinas; la marca de la empresa llega a ser reconocida por un sector importante de la población, teniendo sus productos una buena rotación. Estas ganancias no se repitieron, la competencia se torno más fuerte, la falta de una estrategia que aproveche las oportunidades y evite las amenazas culminó con el crecimiento de SEGATEX, la empresa se encontraba en un declive donde la ciudad y necesidades del mercado crecían pero las ventas bajaban. La organización para mantenerse en el mercado tuvo que sacrificar a su personal, hoy en día se cuenta con un gerente, un subgerente, seis personas en planta y un vendedor que son la clave para cumplir con las metas y objetivos de SEGATEX.

1.2. Nombre y descripción de la Empresa.

Nombre:

Esta empresa de confecciones lleva el nombre comercial SEGATEX.

Descripción de la empresa:

A continuación, se va a realizar la descripción de la empresa SEGATEX, sus procesos y estructura organizacional, que nos lleve a entender de una manera más clara su comportamiento.

- **Organigrama**

La empresa cuenta con un organigrama tipo vertical, donde las decisiones siguen un sistema jerárquico descendente.

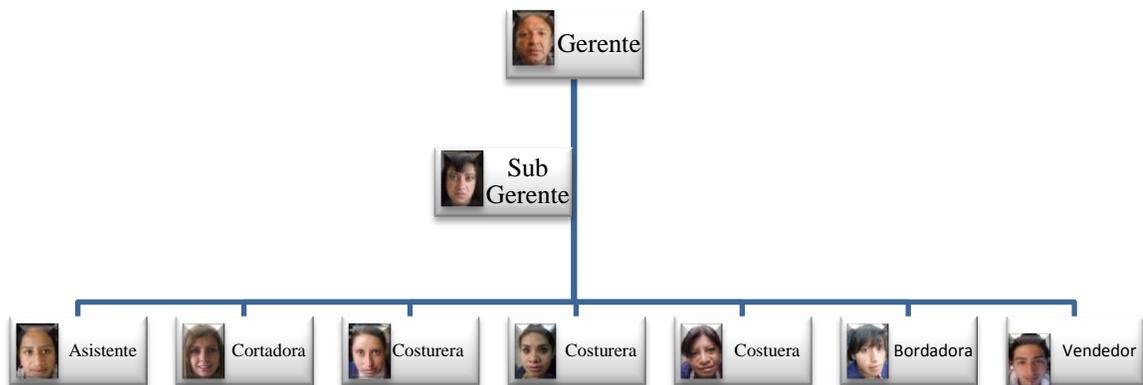


Figura 1.1. Organigrama

A partir de la figura 1.1, se da una descripción de las funciones desarrolladas por cada jerarquía dentro de la empresa:

- **Gerente.-** Es el representante legal de la empresa, fija las políticas operativas y administrativas, lleva la contabilidad, plantea, controla, dirige las actividades y mantiene contacto continuo con los proveedores y clientes.
- **Sub Gerente.-** Se encarga de supervisar la producción y verificar que los productos cumplan con las especificaciones que el cliente requiere; además por su experiencia contribuye en operaciones como el cortado y acabado de productos en proceso.
- **Asistente.-** Dentro de sus funciones está la atención y venta al cliente, así como realizar los acabados de cada prenda de vestir.
- **Cortadora.-** Corta las telas de acuerdo a los diseños y especificaciones, este es un proceso crítico, ya que se necesita de especialización y experiencia para realizarlo correctamente.
- **Costureras.-** Su función consiste en unir las prendas de acuerdo a los paramentos establecidos por el diseño, se requiere tener agilidad manual ya que es necesario coser de forma uniforme, para asegurar el buen aspecto del producto.
- **Bordadora.-** Su trabajo consiste en bordar logos, diseños y nombres especificados por el cliente o el taller, mejorando así el aspecto del producto. El bordado es un arte que depende mucho de la precisión y talento de la persona a cargo.
- **Vendedor.-** Es el encargado de contactar nuevos clientes, dentro y fuera de la ciudad, así como de aumentar la compra de los clientes actuales.

• **Procesos**

La mejor forma de representar el proceso de fabricación de ropa, que se realiza dentro del taller de confecciones, es mediante un diagrama, a continuación se reflejara lo mencionado.

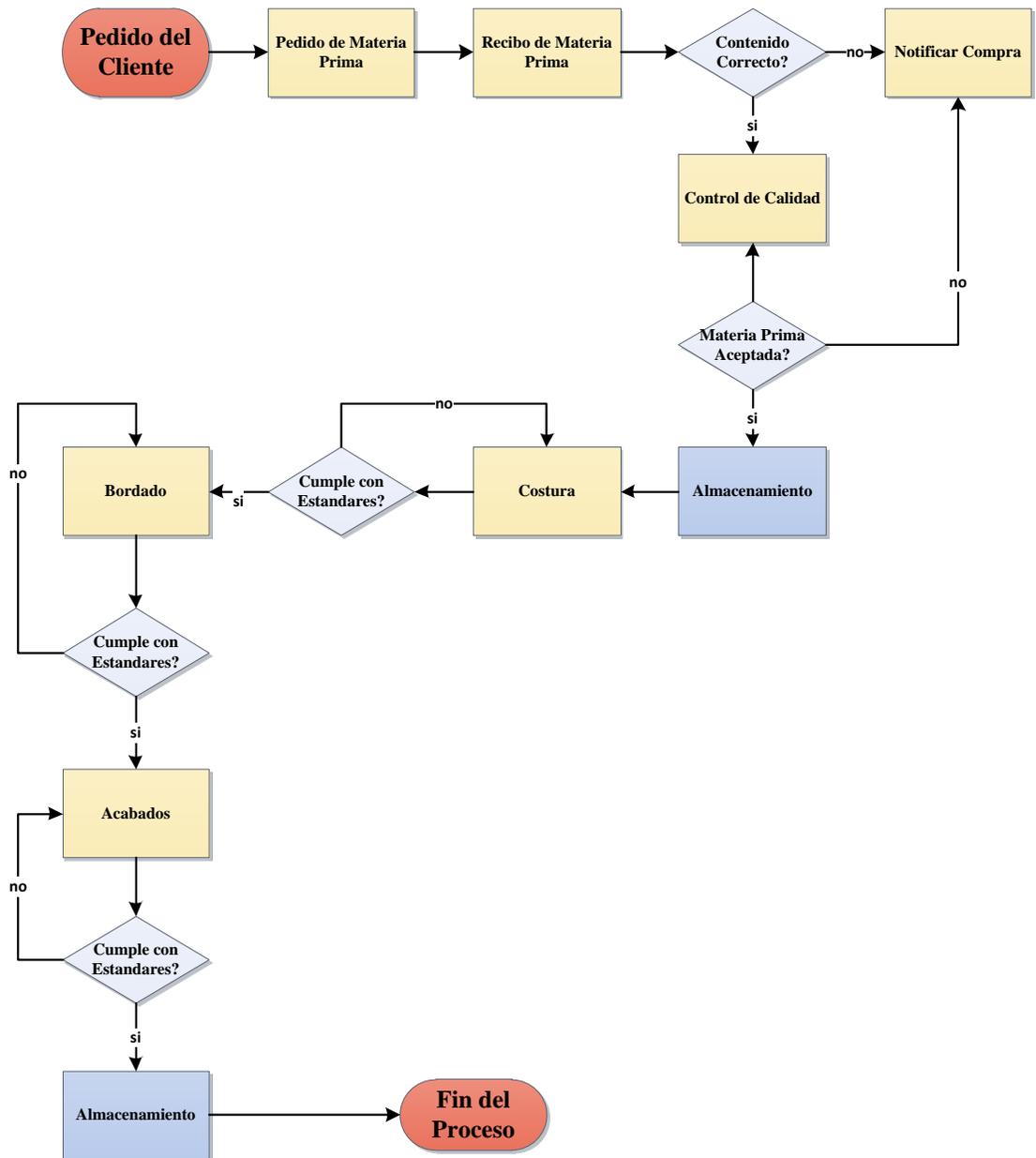


Figura 1.2. Diagrama de Procesos

- **Materia Prima**

SEGATEX, ofrece productos elaborados únicamente con telas de algodón debido a que es fácil de procesarlo y encontrarlo, además es ligero, fresco y agradable al tacto humano. Es una tela económica y absorbente que deja que la piel transpire el sudor, asimismo se caracteriza por su resistencia y se utiliza cuando hace calor, como cuando hace frío. Las telas que se ocupan con más frecuencia son:

- Licra, en color entero o estampado que tiene 96% de algodón y 4% de elástico, esta tela se utiliza para realizar camisetas de mujer, ternos deportivos y licras.
- Fleece, que es conocida en el medio como la tela sudadera, en la que se procesa ternos deportivos de niño y adulto.
- Jersey listado o de rayas, con este material se procesan camisetas para niño y adulto.
- Pique, conocida popularmente en la industria textil como tela Lacoste, que se usa para realizar camisetas de todo tipo y buzos.
- Interlock, que es una tela a rayas o color entero que se utiliza para fabricar camisetas.

1.3. Productos Principales.

La empresa de confecciones SEGATEX, en el transcurso del tiempo y de acuerdo a las necesidades del cliente, ha desarrollado una gran cantidad de productos que van desde la talla 0 hasta la XX. Existen productos que generan un mayor margen de utilidad ya que

tienen una mejor aceptación en el mercado, por lo tanto según la matriz BCG se ha definido de la siguiente manera la cartelera de productos.

1. Productos “Estrella”:

Son productos con mayor participación relativa en el mercado y generan utilidades significativas.

- Pantalón Licra tuvo para niña y mujer
- Ternos Deportivos de niño, niña y mujer
- Buzo y camiseta Patchwork de niño

2. Productos “Interrogante”:

Tienen baja participación en el mercado, es necesario invertir mucho para su crecimiento, no son rentables y la empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este producto.

- Casacas
- Licra Capri (Licra Corta)
- Buzo de mujer

3. Productos “Vacas Lecheras”:

Son productos de alta participación en el mercado, generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento y brindan márgenes de utilidad altos.

- Pantalón Licra Basta
- Ropa Materna
- Camisetas Cuello Polo
- Buzo Polo
- Terno deportivo de hombre
- Conjunto de niña

- Buzo y camiseta de niña
- Camiseta de mujer

4. Productos “Perros”:

Tienen baja participación en el mercado, son de crecimiento lento, pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas y generalmente deben ser reestructurados o eliminados.

- Ternos de Dormir
- Shorts y pescador
- Bividis
- Ropa Interior
- Faldas
- Pantalón de jean
- Top de licra

1.4. Clientes.

En SEGATEX, se ofrecen diversos productos al por mayor y menor, bajo este criterio el universo de clientes, se dividen en tres grupos.

- Clientes que acuden al almacén y compran productos al por menor. Por lo general estos clientes, son cuencanos que se han fidelizado con la empresa.
- Clientes de bolso, que son personas que compran ropa al por mayor y posteriormente la venden, generando su propia utilidad.
- Clientes de almacenes o boutiques de la provincia del Azuay (menos Cuenca), Cañar, Loja y el Oriente que solicitan nuestro producto al por mayor.

El siguiente grafico demuestra los porcentajes de cada uno de los clientes de la empresa SEGATEX.

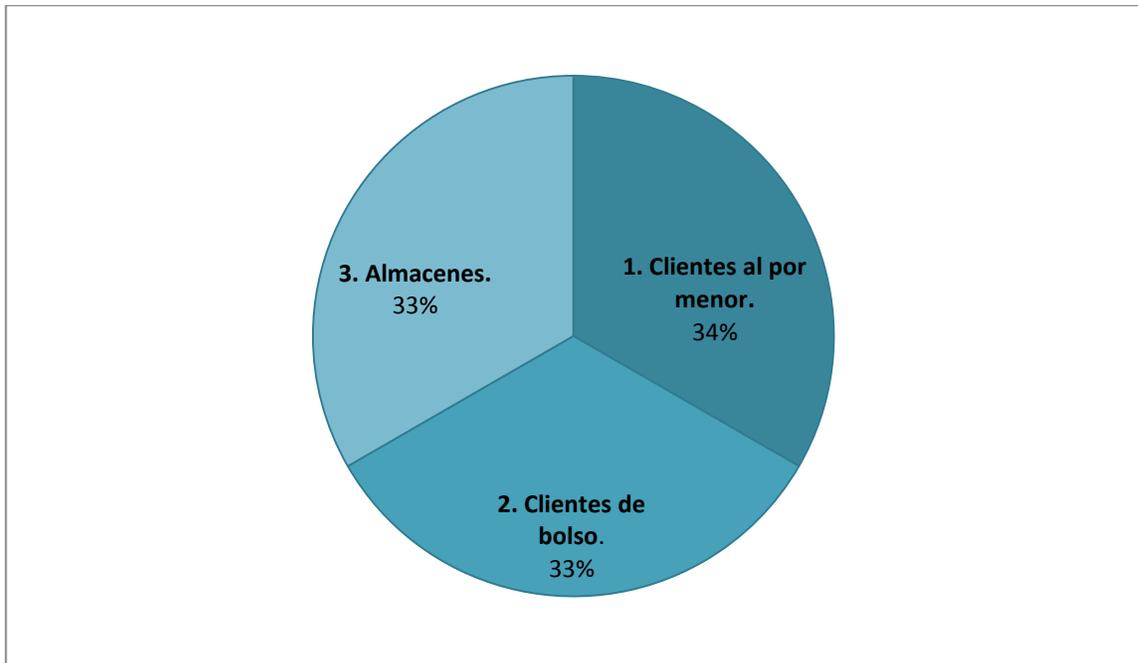


Figura 1.3. Universo de Clientes

1.5. Objetivos Empresariales.

1.5.1. Objetivo General.

Alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo, creando valor y riqueza para nuestra empresa, clientes, proveedores y colaboradores con excelencia en calidad y servicio.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Satisfacer totalmente las necesidades del cliente, consolidando con ellos relaciones estratégicas.

- Conseguir estándares de competitividad y productividad, mejorándolas permanentemente.
- Desarrollar procesos de capacitación del talento humano, en búsqueda de la excelencia operativa y desarrollo de diseños innovadores.
- Afianzar proveedores certificados, que cumplan con las especificaciones y tiempos de entrega.
- Revisar periódicamente el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

1.6. Análisis de la Situación.

Es el análisis de datos pasados, presentes y proyecciones futuras, que son la base para el proceso de planeación estratégica.

1.6.1. Objetivo Especifico.

- Analizar la situación actual de la empresa.

Propósito

Recoger datos importantes sobre la situación actual de la empresa, identificando las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que generan un impacto sustancial para la formulación correcta de la planeación estratégica.

Para la determinación de la realidad de la empresa SEGATEX, se desarrolla a continuación el siguiente procedimiento.

<p>Personal</p>
<p>1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?</p> <p>No, la empresa se ha venido manejando desde sus inicios a través de la experiencia e instinto de su gerente, es decir de una manera empírica, no se cuenta con profesionales que desarrollen estructuradamente planes y programas, políticas y procedimientos que ayuden a la empresa a funcionar en forma sistemática.</p>
<p>2. ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?</p> <p>A través del talento humano, potenciando su capacidad mediante el entrenamiento continuo, desarrollando redes de comunicación necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos.</p>
<p>3. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?</p> <p>Si, desde sus inicios SEGATEX, ha cumplido con todas las prestaciones que la ley a impuesto, declaraciones al Servicio de Rentas Internas (SRI), seguro del IESS, disposiciones reglamentarias provenientes del ministerio de trabajo están al día.</p>
<p>4. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?</p> <p>El personal de SEGATEX, a veces tiene dudas de si se están cumpliendo con los pagos al IESS o si algunos días son laborables, pero estas dudas son despejadas por la gerencia.</p>
<p>5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?</p> <p>Si, existe un compromiso de la gerencia que reconoce el esfuerzo y productividad de su talento humano, el objetivo es crear un ambiente de trabajo donde la satisfacción y las ganas de crecer formen parte del día a día.</p>

Productos – Servicios

6. ¿Cuáles son nuestros productos – servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros?

Acuden por la excelencia en calidad y servicio que se les brinda, los productos más concurridos son los ternos deportivos y la ropa de niño.

7. ¿Cuál es la proporción de nuestros nuevos productos – servicios?

No se han desarrollado nuevos productos, sin embargo se han mejorado los existentes y se han realizado nuevos modelos cada mes de acuerdo a la tendencia.

8. ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos productos – servicios?

No se han desarrollado planes.

9. ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros productos – servicios?

Se ha creado valor dando énfasis a los terminados y al Patchwork que es una técnica en la cual se aprovecha los retazos de tela para adornar el producto con figuras.

10. ¿Cuáles son los productos – servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos?

Los productos más rentables son:

- Ternos deportivos
- Ropa de niño

Los productos menos rentables son:

- Ropa interior
- Ternos de dormir
- Shorts
- Bividis

Mercado
<p>11. ¿Qué mercado(s) atendemos?</p> <p>Nuestro mercado al por mayor es Azuay (menos Cuenca), Cañar, Loja y el Oriente y nuestro mercado al por menor es Cuenca.</p>
<p>12. ¿Quiénes son nuestros clientes?</p> <p>Atendemos a hombres, mujeres y niños, de un nivel económico bajo, medio o alto ya que el costo de nuestro producto es muy accesible para los clientes.</p>
<p>13. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?</p> <p>Deberíamos atender al por mayor en la ciudad de Cuenca y tratar de distribuir nuestro producto por todo el Ecuador sobre todo Quito y Guayaquil.</p>
<p>14. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros?</p> <p>Que ofrecemos un producto de excelente calidad a un precio razonable.</p>
<p>15. ¿En qué posición de mercado nos encontramos en comparación con nuestros competidores?</p> <p>Comparándonos con empresas grandes nos situamos en una posición baja pero si nos medimos con empresas artesanales nos encontramos en un lugar medio alto.</p>
Precios o retribuciones
<p>16. ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones?</p> <p>Se realiza un análisis minucioso de todos los costos que implica la fabricación del producto, materia prima, sueldos, arriendo, mantenimiento, etc., y se fija un precio conveniente.</p>
<p>17. ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios o retribuciones?</p> <p>Cada primero de enero revisamos nuestros precios.</p>

18. ¿Cómo se comparan nuestros precios o retribuciones con los de nuestros competidores?

En algunos productos nuestro precio es inferior y en otros superior al de los competidores.

19. ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de nuestros productos?

Nuestro precio está acorde a la calidad del producto.

20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones?

Que tenemos precios de fábrica los cuales son muy cómodos.

Instalaciones

21. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?

No, el local no permite establecer un flujo continuo del proceso, ya que existen áreas que están divididas por la falta de espacio lo cual obliga a generar un layout ineficaz.

22. ¿Conocemos los equipos e instalaciones disponibles para nuestro sector empresarial?

Si, se tiene un amplio conocimiento de los equipos de vanguardia para el sector textil, existen maquinas que contribuyen a mejorar la productividad pero la liquidez de la empresa no hace factible su compra.

23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?

Por la falta de conocimiento de sus líderes y talento humano la empresa nunca ha realizado estudio de tiempos o métodos que contribuyan a la mejora de procedimientos y utilización de recursos.

<p>24. ¿Tenemos control sobre la productividad y los productos obsoletos?</p> <p>Se tiene un control de cuales productos generan una mayor rentabilidad, pero esta en planes dejar de realizar productos que no se venden y se encuentran obsoletos. Estos productos van a ser liberados de la empresa a través de saldos.</p>
<p>25. ¿Incorporamos nueva tecnología de instalaciones con la frecuencia necesaria?</p> <p>No, la empresa se ha mantenido con la misma tecnología la cual no permite competir de una forma satisfactoria con grandes empresas.</p>
<p>Finanzas y rentabilidad</p>
<p>26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?</p> <p>En los últimos años las ventas han bajado lo cual a generado una capacidad de reacción lenta y para poder crecer se tendría que realizar un préstamo.</p>
<p>27. ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?</p> <p>No existe una buena liquidez y la estructura de capital depende mucho del endeudamiento que se logre.</p>
<p>28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?</p> <p>Estamos expuestos a intereses altos, quiebra de bancos, negación un crédito, políticas del gobierno y que las ventas bajen.</p>
<p>29. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?</p> <p>No se cuenta con un contador que controle el capital y efectivo sin embargo empíricamente se lleva un registro de deudas e inventario.</p>
<p>30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?</p> <p>Se tiene una tendencia levemente decreciente.</p>

Información y comunicación
<p>31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno? Opiniones del cliente, el gremio de talleres artesanos, medios de comunicación y nuestro vendedor que lleva una agenda con dictámenes y sugerencias.</p>
<p>32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información? A través de una reunión entre el gerente y la subgerente se busca dar un buen uso a cualquier tipo de información.</p>
<p>33. ¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información? No, pero se trata de hacer lo mejor para la empresa.</p>
<p>34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales? Pobre, por que los guías de la empresa no dan uso de esta herramienta.</p>
<p>35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales y comunicacionales? Muy baja.</p>
Toma de decisiones
<p>36. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones? A través de un sistema jerárquico descendente, encabezado por el Gerente y la Sub Gerente.</p>
<p>37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización? Los miembros guías de la organización, gerente y sub gerente</p>
<p>38. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves? No hay criterios pero se trata de tomar la mejor decisión.</p>

<p>39. ¿Cómo influye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?</p> <p>La información influye pero no como se debería.</p>
<p>40. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?</p> <p>Mediante la retroalimentación de decisiones, la optimización de la comunicación y el empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)</p>
<p>Contingencias</p>
<p>41. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?</p> <p>No se ha pensado en eso, pero la multifuncionalidad del personal daría la pauta para confrontar con fortaleza este problema.</p>
<p>42. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros productos – servicios?</p> <p>Forjar productos totalmente diferentes de acuerdo a las necesidades del mercado.</p>
<p>43. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?</p> <p>Proporcionar una mayor publicidad a nuestros productos, dar lugar a una nueva forma de vender mediante catálogos, situar un almacén en el centro histórico de la ciudad y recurrir a ferias.</p>
<p>44. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno y stakeholders?</p> <p>Se debería implantar una estructura organizacional flexible, que se acople a cualquier cambio positivo o negativo en su entorno.</p>
<p>45. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el acceso a nueva tecnología?</p> <p>Buscar alianzas estratégicas con grandes empresas que tengan acceso a la tecnología.</p>

Al terminar con este cuestionario, se consiguió saber con certeza la situación actual de la empresa analizamos datos pasados, presentes y tenemos una idea clara de que proyecciones futuras deberíamos atender, a continuación se dará una interpretación de la realidad de la empresa de confecciones textiles SEGATEX.

Realidad Actual de la Empresa SEGATEX

SEGATEX, es una empresa artesanal que se ha venido manejando a través del instinto y experiencia de su Gerente y Sub Gerente, la compañía no cuenta con un procedimiento formal para obtener resultados en la forma de un sistema integrado de decisiones estratégicas, además la competencia cada vez es más fuerte y genera una mayor dificultad de crear un futuro satisfactorio. Por el momento se busca implementar estructuras basadas en el compromiso y eficiencia operativa para el cumplimiento de metas.

Tanto el personal administrativo como el de planta, no tienen el conocimiento para desarrollar planes y procedimientos que mejoren el rendimiento de la empresa, pero asumen el compromiso de buscar formas de entrenamiento para potenciar la capacidad del talento humano, la cual sería reconocida con incentivos. Se cumplen con todas las prestaciones que la ley a impuesto y están al día.

En SEGATEX, se fabrican productos de excelente calidad, dando énfasis a los terminados y al Patchwork, en ternos deportivos y ropa de niño, siendo estos los productos más rentables. No se han desarrollando nuevos productos pero se han mejorado los existentes; se atiende a hombres, mujeres y niños de cualquier estrato social en la provincia del Azuay, Cañar, Loja y el Oriente. Con un precio cómodo y competitivo se pretende vender en Quito y Guayaquil.

Las instalaciones no son las adecuadas y no se genera un flujo continuo del proceso, además en los últimos años la rentabilidad de la empresa ha presentado una tendencia levemente decreciente, por lo cual no se ha invertido en equipos de vanguardia. Las decisiones para la marcha de los procesos administrativos y operativos siguen un sistema jerárquico descendente, encabezado por el gerente y la sub gerente, que en caso de presentarse cambios emergentes, estarían preparados para asumir acciones preventivas, correctivas y de mejora.

1.7. Conclusión.

La empresa de confecciones textiles SEGATEX, guiada por el señor Byron Segarra desde 1996 tiene el objetivo de crecer sosteniblemente en el tiempo, mediante productos que deleiten las necesidades del mercado; para ello se tiene el compromiso de potenciar la capacidad del talento humano a través del entrenamiento continuo. La competencia nacional e internacional se ha convertido en el punto de inflexión para cumplir con las metas, SEGATEX enfrenta retos de un mercado textil globalizado, dinámico y altamente competitivo. La realidad actual de la organización no está encaminada a forjar una empresa posicionada en el medio, pero con el compromiso de los líderes se busca dar una mejor perspectiva a esta realidad.

,

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Objetivos de la Planeación Estratégica.

La empresa SEGATEX, plantea los siguientes objetivos para el presente proceso de planeación estratégica.

2.1.1. Objetivo General.

- Desarrollar la metodología de planeación estratégica para la implementación en la empresa SEGATEX.

2.1.2. Objetivos Específicos.

- Determinar el pensamiento estratégico.
- Realizar la planeación a largo plazo.

2.2. Fundamentación.

¿Quiénes Somos?

Somos una empresa dinámica que se desarrolla en el sector textil, nos dedicamos a la confección, distribución y comercialización, al por mayor y menor, de prendas de vestir.

Nuestro equipo de trabajo cuenta con un gran sentido de responsabilidad social, comprometidos con la empresa, buscando siempre la realización personal y la mejora constante. Con un alto valor agregado, excelencia en calidad y servicio, buscamos deleitar las necesidades de nuestros clientes.

¿Por qué existimos?

Existimos por el emprendimiento del Señor Byron Segarra, quién actuando siempre con ética, convirtió a SEGATEX en una empresa que ofrece artículos y servicios orientados a la moda, enalteciendo el aspecto de los clientes. Con una buena relación costo beneficio estamos para crear valor y riqueza a nuestra empresa, clientes, proveedores y colaboradores.

¿Para qué trabajamos?

Trabajamos unidos para satisfacer los estándares de calidad de nuestros clientes, basándonos en la innovación y flexibilidad; de igual manera lo hacemos para contribuir el desarrollo de nuestra empresa y colaboradores, ayudando a cubrir necesidades individuales y familiares.

¿Cómo lo hacemos?

Lo hacemos con responsabilidad, nuestra labor se sustenta en el trabajo constante y una permanente actitud de servicio. Somos fieles a los principios éticos, la práctica del respeto a los demás y el cumplimiento de nuestros compromisos y objetivos; generando así una satisfacción moral corporativa que nos impulsa hacia adelante, viendo el futuro con gran responsabilidad social y con nuevos retos a cumplir.

Estamos desarrollando estructuradamente planes, programas, políticas, procedimientos y métodos que ayudaran a la empresa a funcionar de forma sistemática y cumplir con los objetivos.

Por falta de liquidez, la empresa no ha podido adquirir máquinas y equipos de última tecnología, además disponemos de una instalación reducida en espacio, sin embargo realizamos nuestro trabajo con la máxima eficacia y eficiencia posible.

¿A quién servimos?

Servimos a hombres, mujeres y niños de cualquier estrato social, asimismo atendemos a almacenes de la región y sus alrededores.

¿Hacia dónde vamos?

Hacia la consecución de una organización solvente, sostenible en el tiempo, con ideas frescas, planes y procedimientos estructurados, que ayuden a la empresa a funcionar en forma sistemática, cumpliendo con los objetivos y metas.

2.3. Proceso.

En el proceso de pensamiento estratégico, la intuición nos llevara a definir elementos como:

- Valores estratégicos, convicciones filosóficas de los líderes de la empresa.
- Misión, afirmaciones sobre la razón de existir de la empresa.
- Visión, representación del futuro deseado de la organización.
- Estrategia corporativa, direccionamiento de la organización y mecanismos para conseguirlo.

Mientras que el proceso de planeación estratégica, analizará estos elementos y los convertirá en resultados tangibles a largo plazo.

2.4. Pensamiento Estratégico.

Es un “Referente de convicciones filosóficas para direccionar el futuro de la organización, base de la planeación estratégica, la toma de decisiones consistentes y la evaluación de resultados.”¹

El pensamiento estratégico, es la base fundamental sobre la cual se orientan las acciones, recursos y capacidades que se deben desarrollar en la organización, para avanzar hacia el futuro de una forma satisfactoria.

Por lo que se requiere reflexionar permanentemente, acerca de lo que se hace en la actualidad y lo que debe hacer y alcanzar la empresa en el futuro. Este proceso implica un estudio de diferentes factores, tanto internos como del entorno, que afectan de manera positiva o negativa su desarrollo.

2.5. Valores Estratégicos.

“El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días.” (Blanchard y O’Connor, 1997:73).

Los valores estratégicos representan las convicciones filosóficas, costumbres, saberes, fortalezas, etc. de la alta dirección, que nos conducirá al éxito, a su vez constituyen la personalidad de la empresa. Estos valores traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la conducta dentro de la empresa, que guían el comportamiento y la toma de decisiones.

¹ CORONEL, Iván, Material de trabajo para la material de planeación estratégica de la Carrera de Ingeniería de Producción y Operaciones, Planeación Estratégica, Documento didáctico, Cuenca-Ecuador, 2012.

Cuadro de Valores Estratégicos

En el siguiente cuadro se indican los principales valores que conducirán al éxito empresarial, estos han sido clasificados de no importante a importante, siendo los mejores calificados, los aspectos en los cuales se trabajara para cumplir los objetivos.

VALORES ESTRATÉGICOS					
DIMENSIONES	N			I	CARACTERIZACIÓN
Ética Profesional		°	x	°	
Calidad Total		°	°	x	Cumplimiento de estándares
Seguridad Integral		°	x	°	
Aprendizaje		°	°	x	Preparación continua
Innovación		°	°	x	Mejoramiento permanente
Capacidad de Acción		°	x	°	
Imagen Corporativa		°	x	°	
Clima Laboral		°	x	°	
Cultura Organizacional		°	x	°	
Política de Precios		°	x	°	
Responsabilidad con los clientes		°	°	x	Capacidad de servicio
Capital Humano		°	°	x	Personal calificado
Recursos Productivos		°	x	°	
Respeto		°	°	x	Valorar a los demás
Alianzas Estratégicas		°	x	°	
Diversificación de Productos		°	x	°	
Diversificación de Mercados		°	x	°	
Diferenciación de Productos		°	x	°	
Política de Expansión		x	°	°	
Estructura Organizacional		°	x	°	

Tabla 2.1. Valores Estratégicos

A partir de la calificación realizada en la tabla anterior, se establece lo siguiente:

Declaratoria de Valores Estratégicos

- **Calidad Total.-** La calidad total representa un valor de vital importancia, tanto por su condición como gran controlador que evita los desperdicios de materia prima, y por la responsabilidad de presentar un buen producto que se ajuste a las necesidades de nuestro cliente.
- **Aprendizaje.-** Estamos convencidos de ser una organización que impulsa su crecimiento, mediante la capacitación del talento humano, aprendiendo de nuestros errores y el mejoramiento continuo.
- **Innovación.-** El innovar permanentemente en los procesos administrativos y operativos, permite adaptarse rápida y efectivamente a los cambiantes entornos competitivos, sustentándose en la investigación y trabajo en equipo como elementos básicos para conseguirlo.
- **Responsabilidad con los Clientes.-** Tenemos un compromiso total con el cliente interno y externo, nada es más importante si se trata de satisfacerlo. Los clientes reciben la dedicación, el respeto y la consideración de todos los miembros de la organización.
- **Capital Humano.-** La verdadera riqueza de nuestra institución está en la calidad humana de sus componentes, las personas que formamos parte de esta empresa somos lo más importante para el progreso de la misma.

Tratamos a nuestros compañeros, clientes y entidades con quienes tenemos relación con respeto, dignidad y cortesía.

- **Respeto.-** A nuestros clientes y talento humano en su dimensión integral, como gestores del desarrollo y generadores de la rentabilidad de la empresa, lo que permite asegurar un desarrollo armónico y permanente.

2.6. Misión.

La declaración de la misión es uno de los pasos más importantes del proceso de planeación estratégica, describe la naturaleza de la organización, su razón de existir, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

El siguiente procedimiento definirá la misión de la empresa:

MISIÓN
<p>¿En qué actividad(es) estamos?</p> <p>Estamos dedicados a la confección, distribución y comercialización de prendas de vestir, para hombres, mujeres y niños de cualquier estrato social. Brindamos nuestro producto al por mayor y menor.</p>
<p>¿En qué actividad(es) deseamos estar?</p> <p>Deseamos vender nuestro producto en nuevos mercados, nacionales e internacionales, además con alto valor agregado en los terminados y el Patchwork, deseamos ser reconocidos en el medio.</p>
<p>¿En qué actividad(es) podríamos estar?</p> <p>Podríamos estar confeccionando ropa para bebés, vestidos casuales y de gala, trajes formales, uniformes para instituciones o empresas públicas y privadas.</p>

¿En qué actividad(es) deberíamos estar?

Deberíamos enfocarnos, en confeccionar a gran medida los productos estrella, que son los más rentables.

¿En qué actividad(es) no deberíamos estar?

Deberíamos dejar de confeccionar, aquellos productos que no generan una buena rentabilidad y se encuentran obsoletos.

¿Por qué / para qué existe nuestra organización?

Existimos por emprendimiento del Señor Byron Segarra, quien convirtió a SEGATEX en una empresa que ofrece artículos y servicios orientados a la moda, enalteciendo el aspecto de los clientes, de igual manera, lo hacemos para contribuir el desarrollo de nuestra empresa, generando valor y riqueza para la compañía, proveedores y colaboradores.

¿Cuáles son sus ventajas competitivas?

SEGATEX, considera que su ventaja competitiva se sustenta en el precio de fábrica y la excelente calidad de su producto y servicio.

¿Cuáles son o deberían ser sus productos?

La empresa a desarrollado una gran cantidad de productos que van desde la talla 0 hasta la XX, deberíamos enfocarnos en aquellos productos denominados estrella, que se venden mas y generan una mejor utilidad, siendo estos:

- Pantalón Licra tuvo para niña y mujer.
- Ternos Deportivos de niño, niña y mujer.
- Buzo y camiseta Patchwork de niño.

¿Cuál es o debería ser su mercado geográfico?

Nuestro mercado al por mayor es Azuay (menos Cuenca), Cañar, Loja y el Oriente y el mercado al por menor es Cuenca. Sin embargo, deberíamos atender al por mayor en la ciudad de Cuenca y tratar de distribuir nuestro producto por todo el Ecuador sobre todo Quito y Guayaquil.

¿Quiénes son o deberían ser sus clientes?

Nuestros clientes son hombres, mujeres y niños, además atendemos en almacenes de la región y sus alrededores.

¿Cuál es o debería ser su canal de distribución?

Nuestro canal de distribución es directo, contamos con un vehículo que entrega el producto en el almacén del cliente.

¿Cuál es y podría ser la evolución de su sector?

El sector textil es muy dinámico y tiene una constante evolución, siendo la moda el factor influyente. Nosotros como empresa que vendemos prendas de vestir y moda, debemos estar preparados para enfrentarnos a cualquier evolución positiva o negativa del sector.

¿Cuáles son y podrían ser sus intereses sobre rentabilidad y competitividad?

Nuestro interés sobre rentabilidad, se sostiene en tener un mercado al cual podamos servir más y de mejor manera, logrando credibilidad, satisfacción y competitividad.

¿Qué valores son o deberían ser importantes?

Nuestros valores son:

- Calidad Total.
- Aprendizaje e Innovación.
- Responsabilidad con los Clientes.
- Capital Humano y Respeto.

¿Qué consideraciones hay sobre accionistas, empleados, proveedores, organismos superiores, otros stakeholders y sociedad en general?

Nuestra consideración es crear valor, confianza, respeto y riqueza para todos nuestros grupos de interés.

¿Qué consideraciones hay sobre sus recursos productivos?

Manejarlos de la mejor manera, con calidad total queremos disminuir de manera considerable nuestros desperdicios, además los retazos son utilizados para el Patchwork.

Declaratoria de la Misión

La misión de la empresa de confecciones textiles SEGATEX, es crear valor y riqueza para nuestra empresa, clientes y colaboradores, ofreciendo al mercado textil una marca atractiva, con alto valor agregado, que responda a las necesidades funcionales y aspiraciones de los clientes, adoptando las principales tendencias de moda. En virtud a esto, la empresa se compromete a:

- Promover y mantener relaciones con nuestros clientes y proveedores, garantizando en nuestros productos y servicios, niveles de excelente calidad y valor agregado, que deleiten los requerimientos del consumidor.
- Ser una empresa que potencie la capacidad de su talento humano, a través del entrenamiento continuo, contribuyendo su crecimiento personal y reconociendo sus logros.
- Tener la iniciativa de identificar las necesidades y tendencias del mercado, para así generar una ventaja competitiva.

- Tratar a clientes, proveedores y equipo de trabajo con respeto y educación.
- Proporcionar un excelente clima de trabajo para nuestros colaboradores, en el cual exista apoyo y comunicación.
- Ser una empresa proactiva, que cumpla con sus metas y objetivos, buscando mejorar continuamente.

2.7. Visión.

Es la forma en que la alta dirección aspira que la empresa sea vista en el futuro por clientes, empleados y otros grupos de interés. Crear una visión ayuda a redefinir como se proveen los servicios y a centrar los recursos en los intereses y objetivos visuales de la empresa. El siguiente cuestionario contribuirá a definir la visión de la empresa SEGATEX.

VISIÓN

¿Qué es clave para el futuro de la organización?

La clave para el éxito de nuestra organización, depende mucho de nuestro equipo de trabajo y de cómo aprovechemos las oportunidades y evitemos las amenazas que el tiempo trae consigo. Es importante dejar a un lado el pensamiento empírico y ambiguo, romper paradigmas de tercer mundo que impiden competir de una manera satisfactoria y sostenible.

¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberá hacer en el futuro?

Que nuestro personal sienta satisfacción de formar o haber formado parte de nuestra empresa, obteniendo conocimientos, ganas de crecer y capacidad para aportar al desarrollo de la región y sociedad.

¿Qué atractivos ofrecerá a quienes sean parte de ella?

Excelente ambiente de trabajo, reconocimiento, recomendación, experiencia y capacidad para prestar sus servicios de la mejor manera.

¿Qué valores deberán ser potenciados?

Los valores que deben ser potenciados son: ética laboral, responsabilidad con los clientes, capacitación, ambiente de trabajo y respeto.

¿Cuáles serán sus principales maneras de competir?

Nuestra mejor manera de competir será, con precios de fábrica, calidad total, servicio personalizado y entrenamiento continuo.

¿Cuáles serán sus posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?

Nuestra posición en el futuro sobre los clientes será consolidar con ellos relaciones estratégicas, basadas en la confianza, calidad y cumplimiento, y de esta manera generar una reputación corporativa en el mercado, permitiéndonos a la vez ser competitivos en nuestro sector y mejorar de manera sustancial la rentabilidad.

¿Cuál será su mayor oportunidad de crecimiento?

Nuestra oportunidad de crecimiento se basa en conseguir nuevos clientes fuera y dentro de la ciudad, así como de aumentar la compra de los clientes actuales; para conseguirlo es importante tener la iniciativa de identificar las nuevas tendencias y necesidades del mercado.

Nuestro crecimiento también se sostiene en la capacitación continua del personal y en el desarrollo de planes, políticas, métodos y procedimientos que conduzcan a la organización a funcionar de forma sistemática.

Declaratoria de la Visión

La visión de SEGATEX, es ser una empresa rentable que genere crecimiento a sus grupos de interés, con capacidad de reinversión, personal capacitado, motivado y sustentados en procesos de mejora continua que se vean reflejados en la satisfacción de nuestros clientes y una mejor imagen del negocio.

2.8. Estrategia Corporativa.

Es el proceso que nos muestra el direccionamiento y los mecanismos para poder cumplir la misión y la visión de la empresa.

Aspectos:

Las siguientes preguntas, nos concederán las herramientas necesarias para alcanzar la misión y visión de SEGATEX.

¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector empresarial de nuestro interés?

La tendencia es elaborar productos que cumplan con las normas de calidad y puedan competir con mercancías importadas, empleando materiales de origen natural, tales como el algodón.

¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?

Por la cartelera de productos ofrecidos, nuestros clientes seguirán siendo hombres, mujeres y niños de cualquier estrato social. Distribuiremos nuestro producto a

instituciones educativas, almacenes, centros comerciales e instituciones públicas y privadas del país.

¿Cómo llegaremos a ellos?

Generando una marca y reputación como empresa seria, solvente, eficiente, dinámica, amigable, cumplidora, que ofrece productos de calidad a precio de fábrica.

¿Quiénes serán nuestros competidores?

Nuestros competidores serian pequeñas, medianas, y grandes empresas textiles, nacionales e internacionales.

¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de crecimiento?

Productos con un alto valor agregado, el servicio al cliente y el buen trato al talento humano.

¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?

Las instalaciones de nuestra empresa, que no permite tener un flujo continuo del proceso, el empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), control de inventarios, incorporación de nueva tecnología y el estudio de tiempos y movimientos.

¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?

Es importante eliminar en nuestra empresa aquellos pensamientos empíricos, ambiguos y de tercer mundo, que generan paradigmas y no permite crecer y cumplir con los objetivos. A la vez, es importante eliminar productos que no generan una buena rentabilidad y se encuentran obsoletos.

¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?

Se debe fortalecer el trabajo en equipo, para desarrollar redes de comunicación que aseguren buenas prácticas de manufactura; de igual manera se tiene que mejorar el manejo general de la empresa, con técnicas de ingeniería como: control de inventarios, estudio de métodos, planeación, programación y control de la producción, y mantenimiento de maquinas.

¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?

Diseños exclusivos que estén en la vanguardia de la moda nacional e internacional, precios atractivos con acabados de primera, servicio personalizado, promociones e instalaciones adecuadas.

¿Qué valores estratégicos deben promoverse?

Capital humano, ética profesional, respeto, responsabilidad con el cliente, honradez, calidad total, aprendizaje e innovación.

Matriz de decisión de factores estratégicos

La siguiente matriz, permite descubrir los factores estratégicos que determinan la dirección de la empresa, así también describe el orden de importancia para establecer su fuerza impulsora y los factores clave de éxito.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS												
	1. Requerimientos del cliente / mercado	2. Uso / Manejo de las TIC's	3. Capital humano	4. Imagen corporativa	5. Proveedores / materias primas	6. Aprendizaje / capacitación	7. Tecnología / innovación	8. Tamaño / crecimiento	9. Práctica de Valores	10. Alianzas estratégicas	11. Rendimiento / rentabilidad	total (unos)
1. Requerimientos del cliente / mercado		1		1	1	1	1	1	1	1	1	9
2. Uso / Manejo de las TIC's												0
3. Capital humano				1	1	1	1	1	1	1	1	8
4. Imagen corporativa					1		1	1		1		4
5. Proveedores / materias primas										1		1
6. Aprendizaje / capacitación							1	1	1	1	1	5
7. Tecnología / innovación										1		1
8. Tamaño / crecimiento										1	1	2
9. Práctica de Valores										1	1	2
10. Alianzas estratégicas												0
11. Rendimiento / rentabilidad												0
verticales (blancos)	0	0	2	1	2	4	3	4	6	2	6	
horizontales (unos)	9	0	8	4	1	5	1	2	2	0	0	
Total	9	0	10	5	3	9	4	6	8	2	6	
orden de prioridad	2	11	1	7	9	3	8	6	4	10	5	

Tabla 2.2. Matriz de Decisión de Factores Estratégicos

A partir del orden de prioridad establecido en la matriz anterior, se deduce lo siguiente:

Fuerza Impulsora:

- Capital Humano

Factores Clave de Éxito:

- Requerimiento del Cliente / Mercado
- Aprendizaje / Capacitación
- Práctica de Valores
- Rendimiento / Rentabilidad

Declaratoria de la Estrategia Corporativa

La fuerza impulsora de la empresa de confecciones textiles SEGATEX, es el Capital Humano. El talento humano, es el elemento más importante para el desarrollo y crecimiento sostenible de nuestra organización, ya que constituye diversos factores como: conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, destrezas, logros, responsabilidad, etc. El secreto está en brindar a nuestros empleados un entorno de trabajo adecuado, reconocimientos por su desempeño y satisfaciendo sus necesidades de manera que se cumplen conjuntamente los objetivos individuales y los de la empresa.

Para que esto ocurra, debemos tomar en cuenta los siguientes factores claves de éxito:

- Requerimiento del Cliente / Mercado, desarrollaremos nuevos diseños que excedan las necesidades de nuestro mercado actual y futuro, contando con una mayor participación del cliente.

- Aprendizaje / Capacitación, mejoraremos continuamente nuestra capacidad operativa y administrativa, creando así un excelente equipo de trabajo.
- Práctica de Valores, generaremos a partir de la práctica consecuente de nuestros valores, la personalidad de la empresa que nos guiara al éxito.
- Rendimiento / Rentabilidad, contactaremos nuevos clientes dentro y fuera de la ciudad y aumentaremos la compra de los clientes actuales, consolidado con ellos relaciones estratégicas, basadas en la confianza, satisfacción, credibilidad, competitividad, calidad y cumplimiento.

2.9. Conclusiones.

Para definir la personalidad y conducta de la empresa SEGATEX, se determinaron los valores estratégicos, los cuales traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la conducta dentro de la organización.

Se realizó la misión de la empresa, de una forma personalizada y siguiendo el procedimiento idóneo, describiendo la naturaleza de la organización y su razón de existir. De igual forma se definió la visión, en la cual se dio a conocer como la organización aspira ser vista en el futuro por clientes, empleados y otros grupos de interés.

A la vez se detallo la estrategia corporativa, se especificó la fuerza impulsora y los factores claves de éxito, que conforman los mecanismos para cumplir con la misión y visión.

CAPÍTULO 3

PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

3.1. Áreas Estratégicas Críticas.

Las áreas estratégicas críticas, son ámbitos de gestión en los cuales se definen los asuntos estratégicos críticos y los objetivos estratégicos en nuestra empresa; con el fin de conseguir la posición aspirada.

El siguiente cuadro muestra las áreas estratégicas, que son consideradas relevantes dentro de nuestra empresa.

ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS				
ÁREA ESTRATÉGICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
GERENCIA	x			Gestión administrativa de la empresa
COMPRAS	x			Adquisición de insumos necesarios.
ALIANZAS ESTRATÉGICAS		x		
DISEÑO	x			Identificación de las tendencias del mercado.
PRODUCCIÓN	x			Gestión operativa de la empresa.
CALIDAD TOTAL	x			Cumplimiento de especificaciones.
VENTAS	x			Mayor participación en el mercado.
GESTION DEL TALENTO HUMANO	x			Generar ambientes favorables.
MANTENIMIENTO		x		
INVESTIGACION Y DESARROLLO		x		

Tabla 3.3. Áreas Estratégicas Críticas

Como resultado de la matriz anterior, se obtiene que las Áreas Estratégicas Críticas de nuestra organización son:

- Gerencia.
- Compras.
- Diseño.
- Producción.
- Calidad Total
- Ventas.
- Gestión del Talento Humano.

Declaratoria de cada Área Estratégica Crítica

A continuación se dará una descripción de cada área estratégica crítica de la empresa de confecciones textiles SEGATEX.

➤ Gerencia

Es el área responsable de maximizar el funcionamiento de la empresa, coordina todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control; a fin de lograr los objetivos.

➤ Compras

Se encarga de adquirir los insumos, materiales y equipos, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y de pago. Es responsable de recibir, clasificar, almacenar, mantener un control de inventario y proveer de mercancías a las demás áreas.

➤ **Diseño**

Área dedicada a identificar las necesidades y tendencias actuales y futuras del mercado, a través de diseños únicos que sean: altamente funcionales, cómodos, accesibles y estéticos.

➤ **Producción**

Es una de las áreas más importantes de la empresa, ya que formula y desarrolla los mejores métodos para la confección de prendas de vestir; suministra, coordina y controla: mano de obra, equipos, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

➤ **Calidad Total**

Este departamento se encarga de inspeccionar y verificar, que el producto cumpla o supere las especificaciones requeridas por el cliente; asimismo actúa como gran controlador que evita los desperdicios de materia prima.

➤ **Ventas**

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, además realiza estrategias para contactar nuevos clientes y aumentar la compra de los clientes actuales.

➤ **Gestión del Talento Humano**

Se encarga de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, pagos, capacitación al personal, generación de ambientes favorables y cumplimiento de lo que establece el código laboral vigente en el Ecuador.

3.2. Asuntos Estratégicos Críticos.

Son los factores relevantes contenidos en las áreas estratégicas críticas, que se espera influyan en el cumplimiento futuro de la misión, visión, y estrategia corporativa de la organización, con los cuales la empresa de confecciones textiles SEGATEX, va a trabajar para definir sus objetivos estratégicos.

Para definir de mejor manera los asuntos estratégicos críticos, se tiene que elaborar una matriz FODA y realizar el análisis FO, FA, DO, DA, en toda la organización, para tener claro lo que poseemos como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

A continuación se realiza la matriz FODA y el análisis FO, FA, DO, DA de la organización.

ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS				
ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
FORTALEZAS:				
F1 = Conocimiento de la industria textil		X		
F2 = Productos atractivos y funcionales a precios económicos.	X			Precios accesibles para los clientes.
F3 = Disponibilidad de materia prima de calidad		X		
F4 = Productos de calidad con alto valor agregado	X			Productos competitivos, con alto valor agregado.
F5 = Prendas confeccionadas con telas 100% naturales.		X		
F6 = Personal capaz y comprometido con el desarrollo de la organización.	X			Buen equipo de trabajo.
F7 = Contamos con un canal de distribución propio.		X		
DEBILIDADES:				
D1 = Limitada capacidad de inversión y liquidez.	X			Escaso nivel económico.
D2 = Bajo nivel de conocimientos científicos.	X			Falta de estudios y capacitaciones.
D3 = Instalaciones reducidas en espacio que obligan a generar un layout ineficaz.	X			Área reducida e ineficiente.
D4 = Máquinas y equipos antiguos.		X		
D5 = Desconocimiento de procesos y métodos efectivos.	X			Por falta de conocimiento, no se han realizado estos análisis.
D6 = Falta de sistemas de comunicación.		X		
D7 = Deficiencia en investigación de mercado y desarrollo.		X		
OPORTUNIDADES:				
O1 = Nuevos programas de beneficios arancelarios.		X		
O2 = Nuevos mercados y clientes.		X		
O3 = Nuevas tendencias a comprar prendas hechas en el país.		X		
O4 = Disponibilidad de líneas de crédito.		X		
O5 = Oportunidad de asistir a cursos de capacitación.	X			Aumentar los conocimientos para una mejor gestión operativa y administrativa
O6 = Debilidades de la competencia.		X		
AMENAZAS:				
A1 = Eliminación de subsidios a la producción de algodón.		X		
A2 = Incremento de competidores.	X			Ingreso y aumento de competidores nacionales e internacionales.
A3 = Tendencia a comprar prendas importadas.		X		
A4 = Políticas y restricciones gubernamentales.		X		
A5 = Competencia desleal.		X		
A6 = Reducción de segmentos de mercado		X		

Tabla 3.2. Asuntos Estratégicos Críticos (Análisis FODA)

A partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas definidas en la tabla anterior, se establece una matriz de decisión (FO, FA, DO, DA) en la que se dan valores de 0 y 1, siendo respuestas negativas o afirmativas, respectivamente, a las siguientes preguntas:

- ¿Mi “fortaleza” me permite aprovechar la “oportunidad”?
- ¿Mi “fortaleza” me permite enfrentar la “amenaza”?
- ¿Mi “debilidad” me permite aprovechar la “oportunidad”?
- ¿Mi “debilidad” me permite enfrentar la “amenaza”?

El siguiente grafico muestra el formato de la matriz FO, FA, DO, DA.

	OPORTUNIDADES O1 O2 O3	AMENAZAS A1 A2 A3
FORTALEZAS F1 F2 F3	POTENCIALIDADES F1O1 1 ó 0 F1O2 1 ó 0 F1O3 1 ó 0 F2O1 1 ó 0 F2O2 1 ó 0 F2O3 1 ó 0 F3O1 1 ó 0 F3O2 1 ó 0 F3O3 1 ó 0	RIESGOS F1A1 1 ó 0 F1A2 1 ó 0 F1A3 1 ó 0 F2A1 1 ó 0 F2A2 1 ó 0 F2A3 1 ó 0 F3A1 1 ó 0 F3A2 1 ó 0 F3A3 1 ó 0
DEBILIDADES D1 D2 D3	DESAFÍOS D1O1 1 ó 0 D1O2 1 ó 0 D1O3 1 ó 0 D2O1 1 ó 0 D2O2 1 ó 0 D2O3 1 ó 0 D3O1 1 ó 0 D3O2 1 ó 0 D3O3 1 ó 0	LIMITACIONES D1A1 1 ó 0 D1A2 1 ó 0 D1A3 1 ó 0 D2A1 1 ó 0 D2A2 1 ó 0 D2A3 1 ó 0 D3A1 1 ó 0 D3A2 1 ó 0 D3A3 1 ó 0

Figura 3.1. Matriz FO, FA, DO, DA

A partir del grafico anterior, se establece el siguiente análisis.

Análisis FO, FA, DO, FA

La siguiente tabla definirá el orden de prioridad para cada asunto estratégico crítico en la empresa SEGATEX.

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6		
FORTALEZAS	F1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	4	4
	F2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	8	1
	F3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7
	F4	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	6	2
	F5	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	5
	F6	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	5	3
	F7	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	6
DEBILIDADES	D1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	6	2
	D2	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	5	4
	D3	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	5	3
	D4	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	5
	D5	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	7	1
	D6	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	4	7
	D7	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4	6

Tabla 3.3. Análisis FO, FA, DO, DA

Nota: La descripción de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza, se encuentra en la tabla 3.2.

Con la validación de la matriz anterior se establece lo siguiente.

Declaratoria de los Asuntos Estratégicos Críticos

La empresa de confecciones textiles SEGATEX cuenta con:

Fortalezas:

- Productos atractivos, exclusivos, funcionales y cómodos a precios económicos.
- Productos de calidad, con alto valor agregado.
- Personal capaz y comprometido con el desarrollo personal y de la organización.

Debilidades:

- Limitada capacidad de inversión y liquidez.
- Instalaciones reducidas en espacio, que obligan a generar un layout ineficaz.
- Desconocimiento de procesos y métodos efectivos.

3.3. Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos, representan y describen las posiciones estratégicas que la organización aspira alcanzar en el futuro, deben ser medibles, viables, realistas, flexibles, entendibles y acotados en el tiempo.

El siguiente cuadro muestra los objetivos estratégicos de SEGATEX.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
AEC	AsEC _i	OE	EVALUACIÓN	
			SI	NO
Diseño.	La empresa cuenta con productos atractivos, exclusivos y cómodos a precios económicos.	Desarrollar nuevos diseños a precios económicos, para incrementar en un 5% nuestra participación en el mercado en los próximos tres años.	x	
Calidad Total.	SEGATEX ofrece productos de calidad con un alto valor agregado.	Asegurar una mayor satisfacción del cliente, mejorando continuamente el nivel de nuestros productos y servicios durante los tres años siguientes.	x	
Gestión del talento humano.	SEGATEX cuenta con un personal capaz y comprometido con el desarrollo personal y de la organización.	Mejorar la capacidad de respuesta, decisión y competitividad del personal en los próximos tres años.	x	
Ventas.	La organización tiene una limitada capacidad de inversión y liquidez.	Incrementar las ventas de nuestros productos principales para el 2015 en un 50%.	x	
Gerencia.	Las instalaciones de SEGATEX son reducidas en espacio y obligan a generar un layout ineficaz.	Contar con una nueva planta productiva / administrativa, que genere un layout eficaz luego de tres años.	x	
Producción.	En la empresa existe un desconocimiento de procesos y métodos efectivos.	Aumentar la capacidad productiva en un 30% para el 2015, mediante el desarrollo estructurado de procesos y métodos de ingeniería industrial.	x	

EVALUACIÓN:

- ¿Es pertinente y viable?
- ¿Es medible y verificable?
- ¿Es realista y alcanzable?
- ¿Es flexible y adaptable?
- ¿Es claro y conciso?
- ¿Es consistente?

Tabla 3.4. Objetivos Estratégicos

Donde:

- AEC = Área Estratégica Crítica.
- AsEC_i = Asunto Estratégico Crítico.
- OE = Objetivo Estratégico.

3.4. Planes Estratégicos de Acción.

El plan estratégico de acción, es una propuesta de trabajo que enfoca los asuntos estratégicos críticos e identifica las principales estrategias, eventos o etapas que deben ocurrir para alcanzar los objetivos estratégicos.

3.5. Elaboración del Plan Estratégico de Acción.

Cada matriz que se presenta a continuación, indica el área estratégica crítica, asunto estratégico crítico y objetivo estratégico; así también los eventos o actividades que se realizarán para alcanzar dicho objetivo, el tiempo que va a tomar, los recursos necesarios para llevarlo a cabo, el responsable y como se llevará su evidencia.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Diseño.																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO i: La empresa cuenta con productos atractivos, exclusivos y cómodos a precios económicos.																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar nuevos diseños a precios económicos, para incrementar en un 5% nuestra participación en el mercado en los próximos tres años.																		
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Investigación de tendencias y necesidades del mercado / cliente	■						■						Personal		\$ 400	Gerente	Diseñador	Documentos
Desarrollo de nuevos diseños		■						■					Personal		\$ 150	Gerente	Diseñador	Diseños
Confeción de nuevos diseños			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Personal	Maquinas	\$ 6 000	Gerente	Sub Gerente	Producto
Comercialización y distribución a precios económicos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Personal	Vehículo	\$ 400	Gerente	Vendedor	Facturas
Control de la aceptación del producto en el mercado.				■				■					Personal		\$ 300	Gerente	Vendedor	Documentos

Esta matriz, nos indica los eventos, el tiempo que demorara realizar cada actividad, a la vez nos muestra quién es el responsable y su evidencia. Con esto estará bajo control el cumplimiento del objetivo estratégico.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Calidad Total.																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO i: SEGATEX ofrece productos de calidad con un alto valor agregado.																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Asegurar una mayor satisfacción del cliente, mejorando continuamente el nivel de nuestros productos y servicios durante los tres años siguientes.																		
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Enfoque al cliente, asegurando una satisfacción total	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Personal		\$ 200	Gerente	Sub Gerente	Documentos
Fijación de Políticas y Manual de Calidad	■	■											Personal		\$ 1 000	Gerente	Sub Gerente	Documentos
Asegurar un alto valor agregado mediante el Patchwork						■			■				Personal		\$ 400	Gerente	Sub Gerente	Documentos
Control de cumplimiento de especificaciones y desperdicios						■			■				Personal		\$ 400	Gerente	Sub Gerente	Documentos
Retroalimentación			■			■			■				Personal		\$ 400	Gerente	Sub Gerente	Documentos

Este cuadro, nos indica las etapas para conseguir el objetivo estratégico, a su vez el tiempo, que esta dividido en trimestres y su respectivo responsable.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Gestión del talento humano.																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO i: SEGATEX cuenta con un personal capaz y comprometido con el desarrollo personal y de la organización.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la capacidad de respuesta, decisión y competitividad del personal en los próximos tres años.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Capacitación y desarrollo de habilidades.														Personal		\$4 000	Gerente	Capacitador	Documentos
Motivación permanente al personal														Personal		\$ 0	Gerente	Sub Gerente	Desempeño
Creación de ambientes favorables de trabajo														Personal		\$ 250	Gerente	Sub Gerente	Ambiente
Fortalecimiento del trabajo en equipo														Personal		\$ 200	Gerente	Sub Gerente	Trabajo
Creación de Sistemas de Comunicación Efectivos.														Personal		\$ 200	Gerente	Sub Gerente	Trabajo
Evaluación del desempeño														Personal		\$ 200	Gerente	Sub Gerente	Documentos
Compensaciones														Personal		\$ 2 000	Gerente	Sub Gerente	Rol de Pagos

El cuadro anterior, nos indica el responsable, presupuesto, tiempos y actividades para conseguir el objetivo estratégico.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Ventas.																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO i: La organización tiene una limitada capacidad de inversión y liquidez.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar las ventas de nuestros productos principales para el 2015 en un 50%.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Investigación de Mercado														Personal		\$ 500	Gerente	Vendedor	Documentos
Contactar a un vendedor de Quito y Guayaquil.														Personal		\$ 500	Gerente	Vendedor	Documentos
Promoción del producto mediante publicidad														Personal		\$ 1 200	Gerente	Vendedor	Documentos
Incremento de gastos operativos: gasolina, viáticos y comisiones.														Personal		\$ 600	Gerente	Vendedor	Documentos
Alianzas estratégicas con instituciones y empresas.														Personal		\$ 300	Gerente	Sub Gerente	Documentos
Control del nivel de ventas alcanzadas.														Personal		\$ 280	Gerente	Sub Gerente	Nivel de Ventas

Esta tabla, nos indica el cronograma de trabajo que se necesita, para alcanzar el objetivo estratégico, su responsable y la forma en la cual será revisado.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Gerencia.																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO i: Las instalaciones de SEGATEX son reducidas en espacio y obligan a generar un layout ineficaz.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Contar con una nueva planta productiva / administrativa, que genere un layout eficaz luego de tres años.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Planificación de las operaciones necesarias para la reubicación.	■	■												Personal		\$ 300	Gerente	Sub Gerente	Documentos
Distribución general de máquina, y equipos.			■	■										Personal		\$ 350	Gerente	Ingeniero Industrial	Documentos
Distribución detallada de puestos de trabajo.					■	■								Personal		\$ 350	Gerente	Ingeniero Industrial	Documentos
Bosquejo en CAD del layout de planta.							■	■						Personal		\$ 250	Gerente	Ingeniero Industrial	Documentos
Evaluación de la nueva distribución de planta									■	■				Personal		\$ 150	Gerente	Sub Gerente	Documentos
Instalación de planta												■	■	Personal	Vehículo	\$ 400	Gerente	Obreros	Física

Esta tabla, nos indica las etapas para conseguir el objetivo estratégico, a su vez el tiempo, que está dividido en trimestres y su respectivo responsable.

Nota: EL gerente de SEGATEX, cuenta con un local en la primera planta de su vivienda, el cual tiene características idóneas para realizar el proceso productivo y administrativo.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Producción.																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO i: En la empresa existe un desconocimiento de procesos y métodos efectivos.																		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la capacidad productiva en un 30% para el 2015, mediante el desarrollo estructurado de procesos y métodos de ingeniería industrial.																		
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Capacitación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Personal		\$ 2 500	Sub Gerente	Capacitador	Documentos
Estudio de Métodos (Diseño, creación y ejecución)	■	■											Personal		\$ 900	Sub Gerente	Gerente	Documentos
Medición del Trabajo (Levantamiento y Control)				■	■	■							Personal		\$ 900	Sub Gerente	Gerente	Documentos
Gestión por Procesos (Enfoque basado en procesos)							■	■	■				Personal		\$ 1 200	Sub Gerente	Gerente	Documentos
Mejoramiento Continuo										■	■		Personal		\$ 700	Sub Gerente	Gerente	Documentos
Control del desempeño												■	Personal		\$ 150	Sub Gerente	Gerente	Documentos

La matriz anterior, nos indica los eventos que se deben realizar en un período de tres años para alcanzar los objetivos estratégicos.

3.6. Conclusiones.

Se establecieron las áreas estratégicas críticas de la empresa de confecciones textiles SEGATEX, con las que se trabajará durante varios años.

Se realizó un análisis FODA, determinándose las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que la empresa tiene en la actualidad; además se efectuó el análisis FO, FA, DO, DA, donde se definió la prioridad de los asuntos estratégicos críticos.

Los asuntos estratégicos críticos, se tradujeron en objetivos estratégicos significativos, con los cuales la organización trabajará en los próximos tres años para cumplir la misión, visión y estrategia corporativa.

Se elabora el plan estratégico de acción (PEA), el cual nos indica las actividades, el tiempo, los recursos, los responsables y la evidencia que se maneja para conseguir los objetivos estratégicos.

CONCLUSIONES GENERALES

Al terminar el presente trabajo de graduación, se plantean las siguientes conclusiones:

1. La empresa de confecciones textiles SEGATEX, en la actualidad no se encuentra encaminada a consolidarse como una organización posicionada en el medio, esta se ha venido manejando de una forma empírica, no se han desarrollado planes, programas, procedimientos, políticas y métodos que le permita funcionar de forma sistemática y cumplir con sus objetivos y metas. A partir del diagnóstico de la situación actual, se han desarrollado las estructuras necesarias que ayudarán a la empresa SEGATEX, forjar un futuro satisfactorio.
2. Con la participación de todo el personal administrativo y operativo, se desarrolló el pensamiento estratégico, donde se definieron los valores estratégicos, misión, visión y estrategia corporativa; que son la base y soporte para alcanzar los objetivos de la empresa.
3. Se realizó la planeación a largo plazo, transformando los elementos del pensamiento estratégico en resultados tangibles a largo plazo; donde se determinaron las áreas estratégicas críticas, asuntos estratégicos críticos, objetivos estratégicos y planes estratégicos de acción que involucra las principales estrategias, eventos y etapas para conseguir dichos objetivos.

RECOMENDACIONES

Como resultado del trabajo realizado, se recomienda lo siguiente:

1. Socializar y dar a conocer la planeación estratégica de la empresa de confecciones textiles SEGATEX a: personal administrativo, empleados, proveedores, clientes, aliados estratégicos y otros stakeholders.
2. Poner en práctica de manera eficiente, todos los objetivos y estrategias planteadas en el documento.
3. Controlar y evaluar periódicamente el cumplimiento de objetivos de la planeación estratégica.
4. Elaborar la segunda fase del proceso de planeación estratégica: planeación táctica de la empresa de confecciones textiles SEGATEX y llevarla a la práctica.

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- GARCIA, Fernando, Material de trabajo para el módulo de Balanced Scorecard del curso de graduación, Balanced Scorecard, Documento didáctico, Cuenca-Ecuador 2011.
- PRIETO, Jorge, La Gestión Estratégica Organizacional, Primera Edición, Bogotá, D.C., marzo de 2003.
- CORONEL, Iván, Material de trabajo para la material de planeación estratégica de la Carrera de Ingeniería de Producción y Operaciones, Planeación Estratégica, Documento didáctico, Cuenca-Ecuador, 2011.
- CHASE; Jacobs; Aquilano, “Administración de la Producción y Operaciones”, Décima Edición, Mc Graw Hill, México 2005.
- DAVOUST, Merrit J. ALBERT, Kenneth J. Programa de planeación estratégica. Manual del administrador de empresas. McGraw-Hill. México.
- HEIZER, Jay; RENDER, Barry, “Dirección de la Producción: Decisiones Estratégicas”, Prentice Hall, Sexta Edición, Madrid 2001.
- ROJAS LOPEZ, Miguel David. Administración para ingenieros. Ecoe Ediciones. Bogotá. Segunda Edición. 2002.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

- VALDES, Alfredo, abril – junio 1999, Procesos para establecer los objetivos de la Planeación Estratégica. En Revista Contaduría y Administrativa. [www.eljournal.mx/rca/193/RCA19307.pdf]. Página 16, 5 de enero del 2012.
- AITE.AITE - Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. Ecuador 2011. [www.aite.com.ec], 11 de enero del 2012.
- PONCE TALANCÓN, H. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales en Contribuciones a la Economía, México, 2006. [www.eumed.net/ce/], 2 de febrero del 2012.

ANEXOS

ANEXO 1: Local.

