



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

*“Planeación Estratégica para la empresa CREACIONES
GEMELYS”*

Tesis previa a la obtención del título de:
Ingeniero Industrial.

AUTORA:

Denisse Estefanía Escandón Quezada.

DIRECTORA:

Ing. Paquita Garate.

CUENCA – ECUADOR

2012-2013



RESUMEN

En el presente trabajo, se realizó la metodología de planeación estratégica en la empresa CREACIONES GEMELYS, con la finalidad de mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el ambiente y ser sostenibles en el tiempo. Todos los empleados de la empresa, aportaron con un granito de arena para la elaboración del plan estratégico. A partir del diagnóstico de la situación actual, se determinaron los elementos del pensamiento estratégico y planeación a largo y corto plazo desarrollado uno de sus objetivos, la fabricación de un nuevo producto “CHAQUETA PORTABEBÉS” lo que nos permitirá direccionar un futuro exitoso para CREACIONES GEMELYS.

PALABRAS CLAVES: Planeación, Estrategia, Desarrollo de Nuevos Productos, Planeación a largo plazo, Planeación a corto plazo.



ABSTRACT

In this work, we performed strategic planning methodology Creaciones GEMELYS Company, in order to improve the ability of the organization to adapt to changes in the environment and be sustainable over time. All employees of the company, contributed a bit to the development of the strategic plan. Based on the diagnosis of the current situation, identified the elements of strategic thinking and planning long-and short-term developed one of its objectives, the manufacture of a new product "CHAQUETA PORTABEBÉS" allowing us to address a successful future for CREACIONES GEMELYS

KEYWORD: Planning, Strategy, New Product Development, long-term planning, short term planning.



INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
ÍNDICE DE CONTENIDOS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS	10
CLAUSULAS	11
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO 1:	
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	16
1.1. Reseña Histórica de la Empresa	16
1.2. Nombre y descripción de la Empresa	17
1.3. Productos Principales	26
1.4. Clientes	28
1.5. Objetivos Empresariales	29
1.5.1. Objetivo General.....	29
1.5.2. Objetivos Específicos	30
1.6. Análisis de la Situación	30
1.6.1. Objetivo Especifico	30
1.7. Análisis de Resultados.....	38
CAPÍTULO 2:	
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	40
2.1. Objetivos de la Planeación Estratégica	40



2.1.1. Objetivo General.....	40
2.1.2. Objetivos Específicos	40
2.2. Fundamentación	41
2.3. Proceso	42
2.4. Pensamiento Estratégico	43
2.5. Valores Estratégicos	46
2.6. Misión.....	51
2.7. Visión	55
2.8. Estrategia Corporativa	57
2.9. Análisis de Resultados.....	63

CAPÍTULO 3:

PLANEACIÓN A LARGO PLAZO	64
3.1. Áreas Estratégicas Críticas.....	64
3.2. Asuntos Estratégicos Críticos	69
3.3. Objetivos Estratégicos	76
3.4. Plan Estratégico de Acción	79
3.5. Elaboración del Plan Estratégico de Acción	80
3.6. Análisis de Resultados.....	88

CAPÍTULO 4

PLANEACIÓN A CORTO PLAZO	89
4.1. Áreas Críticas de Resultado	89
4.2. Cuestiones Críticas	91
4.3. Indicadores Clave de Desempeño.....	93
4.4. Objetivos a Corto Plazo	96
4.5. Plan Operativo Anual	98
4.6. Elaboración del Plan Operativo Anual.....	99
4.7. Análisis de Resultados.....	108



CAPÍTULO 5:

PROCESO DE DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO	109
5.1. Creación de Ideas.....	109
5.2. Selección de Ideas.....	114
5.3. Análisis del Negocio.....	119
5.4. Desarrollo del Producto	131
5.5. Mercado de Prueba	134
5.6. Comercialización.....	135
5.7. Análisis de Resultados.....	137
CONCLUSIONES GENERALES	138
RECOMENDACIONES	139
BIBLIOGRAFÍA.....	140
ANEXOS.....	143



ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

Figura 1.1: Organigrama	19
Figura 1.2: Diagrama de Procesos.....	22
Figura 1.3: Matriz Boston Consulting Group	26
Figura 1.4: Universo de Clientes	29
Figura 5.1: Ejemplo de Enumeración de Atributos.....	111
Figura 5.2: Análisis Morfológico	113
Figura 5.3: Diagrama de Pareto	117
Figura 5.4: Crecimiento Anual de Producción de Ropa	121
Figura 5.5: Destino de Confecciones Textiles Ecuatorianas.....	121
Figura 5.6: Tabulación Pregunta 1	124
Figura 5.7: Tabulación Pregunta 2	125
Figura 5.8: Tabulación Pregunta 3.....	126
Figura 5.9: Tabulación Pregunta 4.....	127
Figura 5.10: Tabulacion Pregunta 5.....	128
Figura 5.11: Tabulacion Pregunta 6.....	129
Figura 5.12: Boceto de Nuevo Diseño	133
Cuadro 1.1: Análisis de la Situación Actual.....	31
Cuadro 2.1: Valores Estratégicos.....	49
Cuadro 2.2: Misión	51
Cuadro 2.3: Visión	56
Cuadro 2.4: Matriz de Decisión de Factores Estratégicos	61
Cuadro 3.1: Áreas Estratégicas Críticas	66
Cuadro 3.2: Matriz de perfil Competitivo	71
Cuadro 3.3: Matriz de evaluación de Factores Externos	73
Cuadro 3.4: Matriz de evaluación de Factores Internos	75



Cuadro 3.5: Objetivos Estratégicos	78
Cuadro 3.6.: Plan Estratégico de Acción, Diseño	81
Cuadro 3.7.: Plan Estratégico de Acción, Calidad Total	82
Cuadro 3.8.: Plan Estratégico de Acción, Gestión de Talento Humano	83
Cuadro 3.9.: Plan Estratégico de Acción, Ventas	84
Cuadro 3.10.: Plan Estratégico de Acción, Gerencia	85
Cuadro 3.11: Plan Estratégico de Acción, Producción	87
Cuadro 4.1: Áreas Críticas de Resultado	90
Cuadro 4.2: Cuestiones Criticas	92
Cuadro 4.3: Cuestiones Criticas e Indicadores	95
Cuadro 4.4: Objetivos a Corto Plazo	97
Cuadro 4.5: Plan Operativo de Anual, Cero errores e Innovación	100
Cuadro 4.6: Plan Operativo de Anual, Desarrollo de Nuevos Productos	101
Cuadro 4.7: Plan Operativo de Anual, Definición de la Capacidad de Producción	102
Cuadro 4.8: Plan Operativo de Anual, Optimización del Desempeño del Proceso	103
Cuadro 4.9: Plan Operativo de Anual, Incremento de la Calidad Total	104
Cuadro 4.10: Plan Operativo de Anual, Mejoramiento de la Capacidad de predicción de tendencias de moda en el mercado	105
Cuadro 4.11: Plan Operativo de Anual, Incremento de ventas de productos nuevos.	106
Cuadro 4.12: Plan Operativo de Anual, Reformulación de la Publicidad	107
Cuadro 5.1: Tabla para el análisis de Pareto	116
Cuadro 5.2: Tabla para el análisis de Pareto	118
Cuadro 5.3: Tabla de Elección del Producto	116
Cuadro 5.4: Estimado de Venta para los próximos cinco años	130
Cuadro 5.5: Costo y Utilidades	131



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, DENISSE ESTEFANIA ESCANDON QUEZADA, autor de la tesis "PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA CREACIONES GEMELYS", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA INDUSTRIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 12 de Julio de 2013

DENISSE ESCANDÓN
0104489729

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, DENISSE ESTEFANIA ESCANDON QUEZADA, autor de la tesis "PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA CREACIONES GEMELYS", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 12 de Julio del 2013

DENISSE ESCANDON.

0104489729

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen de Guadalupe, porque siempre me han protegido y me han guiado por el camino de la felicidad, permitiéndome cumplir mi objetivo.

A mis padres German y Sara, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por su ejemplo de perseverancia y constancia, por sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por ser las personas que me enseñaron a ser quien soy, pero más que nada, por su amor incondicional. LES ADORO
PAPIS

A mi amado esposo Joffre, por siempre estar a mi lado, brindándome todo su amor, entrega, dedicación y sobre todo tenerme mucha comprensión y paciencia durante estos años de mi



Universidad de Cuenca

vida. Mil gracias porque
siempre estas a mi lado sin
condiciones.
TE AMO.

A mi amor eterno mi hijo
Matías Nicolás que es el
motor que impulsa mi vida y
por el que daría la misma,
Hijo mío por ti y para ti lo
hago todo, eres mi mayor
bendición. TE AMO
INFINITAMENTE.

A mi hermano Antonio
porque siempre está
cuando lo necesito, TE
QUIERO ÑAÑO.

DENISSE



AGRADECIMIENTO

La presente Tesis es un esfuerzo en la cual, directa o indirectamente, participaron varias personas, leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco a la Ing. Paquita Garate y al Dr. Mario Molina, por haber confiado en mí, por la paciencia y dirección de este trabajo.

A los Dirigentes de la Empresa CREACIONES GEMELYS, quienes contribuyeron incondicionalmente para cumplir con éxito este trabajo.

A la Universidad de Cuenca y a los profesores que me ayudaron a descubrir y cultivar mis capacidades.

DENISSE.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, toda empresa busca conseguir el mejor rendimiento y posicionamiento en el mercado, lo que exige disponer de una planeación estratégica como herramienta que permita hacer un puente entre la situación actual y el futuro deseado.

Con la creciente competencia de nuevas fábricas textiles, la empresa de confecciones textiles CREACIONES GEMELYS, debe realizar estrategias para competir en forma óptima, aprovechando las oportunidades o evitando las amenazas del entorno, dando lugar a un futuro deseado y creando 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, establece su misión, visión y estrategia corporativa, define el pensamiento estratégico, realiza la planeación estratégica a largo y corto plazo y se desarrolla un nuevo producto la chaqueta portabebés.

Para la elaboración de la planeación estratégica se requirió un estudio de todas las actividades que se realizan en cada área de la empresa para plantearse objetivos, 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 los empleados y guías de la empresa, la revisión y análisis de fuentes secundarias y primarias.



Confiamos que el esfuerzo en conjunto sirva para el desarrollo de la planeación estratégica y así lograr cumplir con los objetivos, haciendo una empresa sólida y sostenible en el tiempo.



CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1. Reseña Histórica de la Empresa.

En Octubre de 1982, la Señora Nora Segarra Pesantez creadora y propietaria de la empresa CREACIONES GEMELYS, empieza a involucrarse en el universo de los negocios, vendiendo ropa interior de mujer y de niños en las diversas oficinas de la ciudad de Cuenca, ella se proveía del producto en la empresa artesanal de confecciones textiles Margarita; en esta empresa aprendió lo necesario para la elaboración de una prenda de vestir y como la demanda de sus clientes crecía, el 18 de Mayo de 1985, junto con su esposo el Señor Rolando Machado hizo un préstamo en el Banco de Fomento para ponerse su propio taller artesanal involucrando a su conyugue en el negocio.

CREACIONES GEMELYS ubicado en las calles Bolívar entre Tarqui y Padre Aguirre (ver ANEXO 1), emprende con tres máquinas: la recta, la overlock y la recubridora, donde se realizaban camisetas, bividis, buzos, interiores, pantalones jeans maternos, ropa deportiva.

Consecutivamente la empresa empieza a crecer, la competencia no era un inconveniente, la demanda aumentaba dando paso a la ampliación de las instalaciones, contratación de más empleados y a la diversificación de productos, se comenzó a fabricar ropa materna. En el año 1992, comienza con la elaboración de uniformes para el Centro Educativo Alborada, confeccionaba 3000 uniformes anuales, a través de la petición de la Directora del Colegio ya



que las hijas gemelas de la Señora Segarra estudiaban en esta institución contrato, que cabe recalcar dura hasta la actualidad 20 años.

El repunte económico de la organización se da en el año 2000, donde las ventas alcanzan una cifra de \$250.000 se contaba con veinte y cinco empleados y diecisiete máquinas; la marca de la empresa llega a ser reconocida por un sector importante de la población.

La competencia se tornó más fuerte, la organización para mantenerse en el mercado retira de su línea de productos la ropa deportiva debido a que las ganancias en este tipo de prendas no son altas, y empieza a introducir una línea de ropa Casual y de fiesta.

En el año 2005, se actualiza en tecnología y cambia todas sus máquinas dando como parte de pago las existentes, en esta etapa la empresa y hasta la actualidad cuenta con 12 máquinas, una gerente, un subgerente, una diseñadora, dos vendedoras, una asistente y 9 personas en la planta que son la clave para cumplir con las metas y objetivos de CREACIONES GEMELYS.

1.2. Nombre y descripción de la Empresa.

Nombre:

Creaciones Gemelys es una microempresa artesanal de confección textil cuyo nombre está dado por sus hijas Gemelas Alexandra y Lorena Machado.

Descripción de la empresa:



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

- **Organigrama**

La empresa no cuenta con un organigrama, sin embargo se elaboró con la ayuda de la gerente uno tipo vertical, donde las decisiones siguen un sistema jerárquico descendente.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CREACIONES GEMELYS

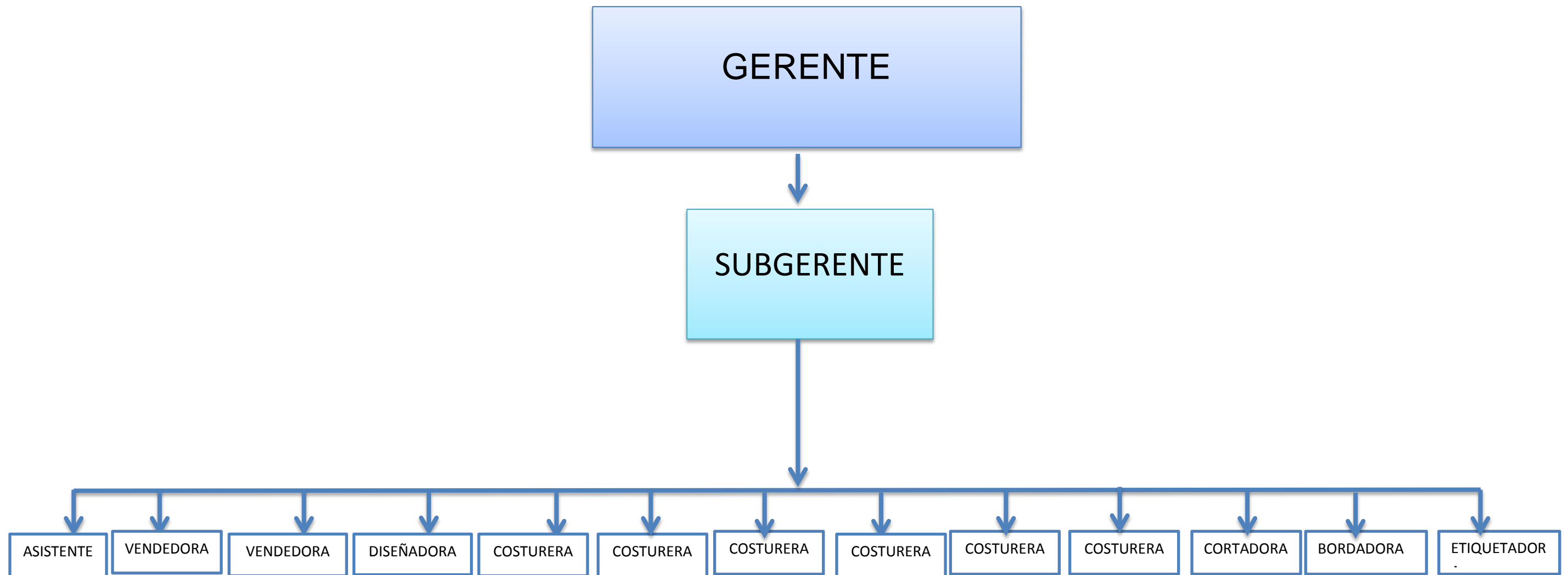


Figura 1.1

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



Las funciones desarrolladas por cada jerarquía dentro de la empresa son:

- **Gerente.-** Es la persona que representanta legamente a 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, además verifica que los productos cumplan con las especificaciones que el cliente requiere; y por su experiencia contribuye en operaciones como el cortado y acabado de productos en proceso.
- **Sub Gerente.-** Es la persona encargada de supervisar la producción y comparte las responsabilidades de gerencia.
- **Asistente.-** Es la trabajadora que realizar los acabados de cada prenda de vestir, atención al cliente y venta.
- **Vendedora.-** Es la empleada que se encarga de contactar nuevos usuarios, venta y atención al cliente.
- **Diseñadora.** Esta persona que ejerce el oficio del diseño de las prendas de vestir y revisa el cuaderno de corte.
- **Cortadora.-** Es la empleada que corta las telas de acuerdo a los diseños y especificaciones además anota en un cuaderno todo lo cortado, este es un proceso crítico, ya que se necesita de especialización y experiencia para realizarlo correctamente.
- **Costurera.-** Es la empleada que une las prendas de acuerdo a los parámetros 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.-** Es la empleada que borda logos, diseños y nombres especificados por el cliente.

- **Etiquetadora-** Es la persona encargada de etiquetar el producto, y registrarlo en el sistema.

Una vez que se ha definido la estructura organizacional de la empresa de Confecciones Textiles CREACIONES GEMELYS, se revisan los procesos que se llevan a cabo en la fabricación de una prenda de vestir.

➤ **Procesos.**

En la revisión de procesos se pudo observar el flujo y los parámetros que se cumplía en cada uno de ellos, para tener una idea más sólida del mismo se representara el proceso en un diagrama de flujo.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FABRICACIÓN DE UNA PRENDA DE VESTIR.

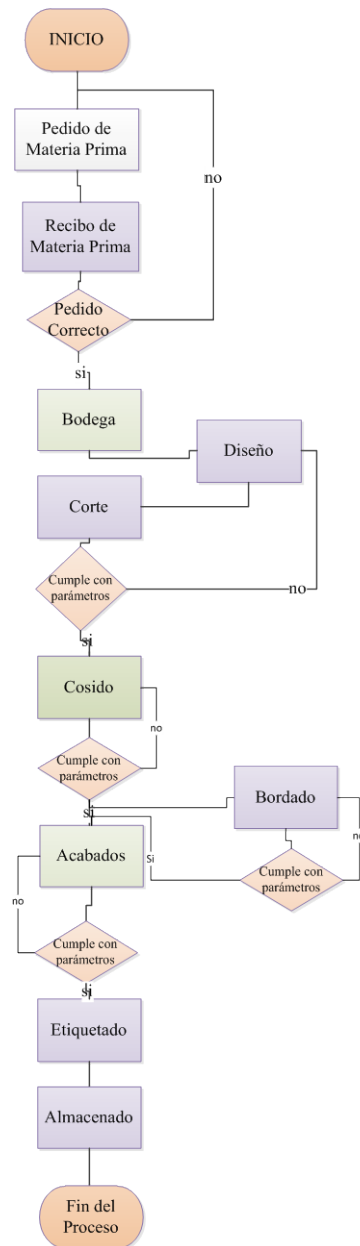


Figura 1.2

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



Habiendo revisado los procesos de fabricación de una prenda de vestir es importante conocer las materias primas que se usan en el mismo.

CREACIONES GEMELYS, utiliza distintos tipos de tela, hilos, y demás accesorios para la elaboración de sus productos, siendo los más destacados:

- Fleece, que es conocida en el medio como la tela sudadera, en la que se procesa ternos deportivos.
- Jersey listado o de rayas, con este material se procesan camisetas.
- 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.
- Gamuza, originalmente tejido de lana, fina y corta, ligamento tafetán, en fieltro y perchado por ambas caras, muy esponjosas y flexibles y de color amarillento imitando la piel de gamuza, o de colores varios. Se usa para vestidos de señora, abrigos, etc.
- Terciopelo, tejido cuyo haz está cubierto de pelo relativamente corto, tupido y perpendicular a la superficie del tejido. También puede alternar pelo y bucle formando dibujos. Su aspecto puede ser liso, labrado se usa para casacas y blusas.
- Cuerina, es un material sintético, imitación de cuero que se utiliza para fabricar casacas, abrigos.
- Cuero, es la piel del animal conservada de la descomposición por el proceso de curtido, que la hace flexible y suave, posibilitando la fabricación innumerables productos, como chaquetas, faldas.
- Chantug, tejido elaborado antes en seda cruda (tipo seda salvaje) que presenta grosores en forma de flameadas típicas se usa para fabricación de blusas.
- Charmeuse, género de punto fino, generalmente a base de poliamida continua, que se usa para ropa interior.
- Satin, es un tejido de algodón caracterizado por un elegante brillo exterior y una buena consistencia. Su suavidad, brillo y elegante



apariciencia lo convierten en el tejido característico de camisones, ropa interior, batas o ropa de dormir. También es utilizado para la confección de vestidos de noche que las tendencias de moda han convertido en prendas aptas para todo el día.

- Chifon, tela liviana y semitransparente, para elaborar blusas.
- Acetato, tela artificial con apariencia de seda, fabricada con hilos de fibra de acetato de celulosa. No encoge, no destiñe, no se arruga. Es usada para ropa interior, blusas, vestidos, etc.
- Acrilico, tela artificial que semeja al tejido de lana. Colores nítidos. Reemplaza a la tela de lana natural en cualquier tipo de prenda usada para sobretodos.
- Alecon, se caracteriza por el condoncillo que resigue al dibujo. Se usa para prendas delicadas, como ropa interior y vestidos.
- Batista, es una tela blanca, muy fina y muy tupida que tiene una ligera armadura hilos de lino que le dan un brillo particular. Se elaboran vestidos, blusas.
- Popelin, tela delgada de algodón o de seda o de la mezcla de ambos ligeramente brillante se usa para blusas y vestidos.
- Angora, lana de cabra, suave, brillante, de pelos rígidos. Se usa para fabricar sweaters, forros.
- Cachemir, es una tela fina y suave que se hace con la lana peinada de la cabra de Cachemir, sirve para la elaboración de vestidos, pantalones y ternos.
- Chalis, tela ligera de lana, suave y muy liviana. Con ella se confeccionan blusas y vestidos.
- Crepe, tela delgada y liviana de seda o algodón. y otros tipos de tejidos. De apariencia áspera y arrugada. Se utiliza en vestidos de todo tipo.
- Cretona, es una tela estampada de algodón algo grueso. Se utiliza en vestidos sencillos de señora.
- Denim, se usa para hacer Overoles, y Jean Materno.
- Encaje, tejido formado por hilos de seda. Se usa para fabricar vestidos.



- Gabardina, tejido de estambre o algodón, acanalado en diagonal y resistente. Es de terminación nítida, tejido denso, durable, resistente al desgaste. Se utiliza en trajes para damas y caballeros, abrigos, impermeables, uniformes y camisas de hombre.
- Hilo aguja, grupo de fibras que han sido sometidas a torsión en el proceso de hiladora sirven para unir las partes que conforman una prenda.
- Botones, pieza generalmente pequeña, dura y redonda, que sirve para abrocharla o como adorno.
- Lentejuelas, laminillas en forma de lentejas, las lentejuelas son muy brillantes y de escaso valor, se utilizan en el adorno de vestidos.
- Broches, Pieza de metal, madera o plástico, con dos partes que se enganchan entre sí. Se usa en vestidos.
- Cierres, Consiste de dos tiras flexibles, metálicas provistas de dientes que se traban o se desraban según el sentido se usan en overoles, pantalones, casacas, vestidos, faldas.

Es significativo conocer los productos que se elaboran en la Empresa para poder hacer un análisis de cuáles son los que nos generan utilidad o desperdicio, para lo que utilizaremos la Matriz Boston Consulting Group que nos permite clasificar los productos ayudando a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

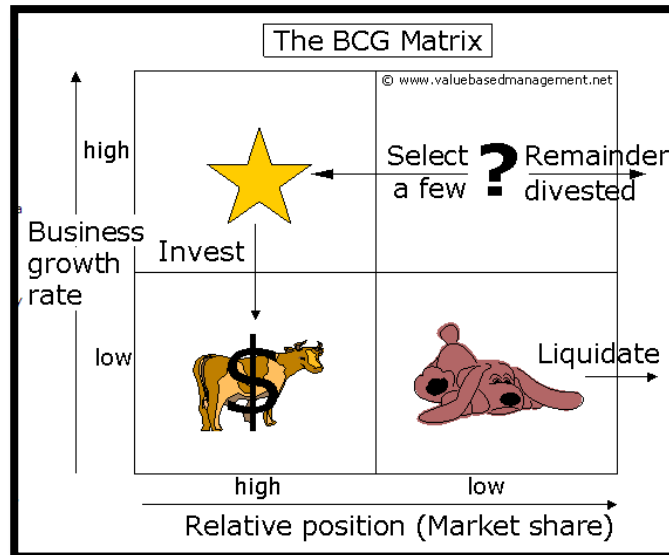


Figura.1. 3

Fuente: Matriz Boston Consulting Group-
www.valuebasedmanagement.net

1.3. Productos principales.

La empresa CREACIONES GEMELYS, 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 12 hasta la XXL.

Existen productos que generan un mayor margen de utilidad ya que tienen una mejor aceptación en el mercado, por lo tanto según la matriz Boston Consulting Group 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.

- Blusas



- Ropa Materna
- Pantalón Jean Materno
- Vestidos
- Faldas
- Camisetas

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.

- Colchas de bebes
- Overoles
- 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.

- Casacas de Cuerna
- Casacas de Satén
- Capas
- Sobretodos
- Licras
- Capries
- Boleros
- Abrigos
- Faldas

4. Productos “Perros”:



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

- Ternos de Dormir
- Shorts
- Bividis
- Ropa Interior

Una vez que hemos clasificado los productos según la metodología seguida mediante la Matriz Boston Consulting Group es importante dejar de producir aquellas prendas de vestir que solo nos ocasionan un costo de inventario, generando desperdicios y enfocarse en producir los que tienen mayor aceptación para los clientes.

1.4. Clientes

CREACIONES GEMELYS ofrece diversos productos al por mayor y menor, sus clientes se dividen en dos grupos:

- Clientes que concurren al almacén y compran productos al por menor. Por lo regular estos clientes, son cuencanos que se han fidelizado con la empresa.
- Clientes al por mayor, que son personas que compran ropa al por mayor y consecutivamente la venden en la Provincia del Azuay y a nivel Nacional, generando su propia ganancia.

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

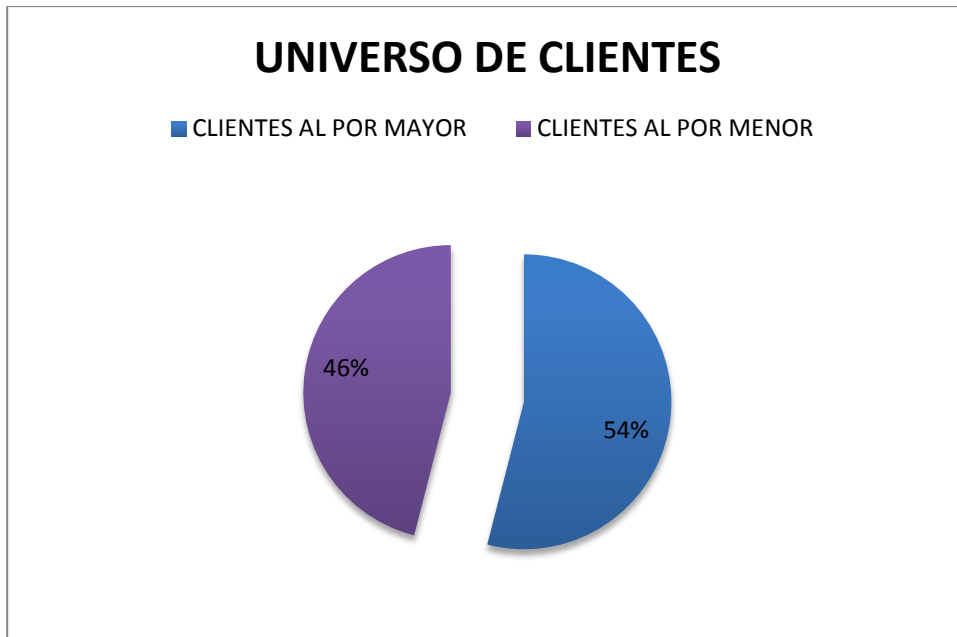


Figura 1.4

Elaborado por: DENISSE ESCANDON

Una vez descrito los procesos, productos, materias primas y clientes de la Empresa es importante conocer los objetivos que persigue, mismos que fueron identificados con la ayuda de todos los empleados, esencialmente su gerente.

1.5. Objetivos Empresariales.

1.5.1. Objetivo General.

Creer sosteniblemente en el tiempo, para alcanzar el reconocimiento de la marca GEMELYS por parte de nuestros empleados y clientes.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Satisfacer las necesidades del cliente.



- 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.
- Revisar periódicamente el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

Una vez establecido hacia dónde queremos ir es trascendental hacer un análisis de la situación actual de la Empresa para saber en dónde estamos, y cual será nuestro punto de partida.

1.6. Análisis de la Situación.

Se refiere al análisis de datos presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de Planeación Estratégica. Se debe plantear un objetivo para poder encaminarse de mejor manera.

1.6.1. Objetivo Específico.

- Analizar la situación actual de la empresa.

Propósito.

Recoger información importante sobre la situación actual de la empresa, identificando y analizando tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias.

Para la determinación de la realidad de la empresa CREACIONES GEMELYS, se desarrolla a continuación el siguiente cuestionario tomado de la metodología aplicada, preguntas que son respondidas por la gerente y todo el personal de la empresa.



Personal.

1. ¿ Se dispone del personal necesario e idóneo?

No se cuenta con el personal del taller necesario y tampoco existen en la empresa profesionales que desarrollen planes o apliquen ingeniería de métodos que ayuden a la empresa a funcionar de manera óptima.

2. ¿Cómo se logra el desarrollo organizacional?

Con el esfuerzo libre e incesante de la gerencia valiéndose de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo cumpliendo los objetivos propuestos.

3. ¿Se cumplen con las obligaciones tributarias, seguridad social, y código del trabajo, son comparables con las de los competidores?

CREACIONES GEMELYS, siempre ha cumplido con todas las obligaciones tributarias, Seguro Social, disposiciones reglamentarias provenientes del ministerio de trabajo.

4. ¿Qué percepción tiene el personal de sus salarios?

El personal de CREACIONES GEMELYS, está conforme con las con sus salarios reciben su rol de pago de manera detallada.

5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?

Si, la gerencia siempre motiva a sus empleados dándoles bonos, aumentos de sueldos en los distintos proyectos que desarrollan.

Productos – Servicios.

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



<p>Los clientes acuden al local por vestidos, blusas, ropa materna elegantes y a la moda con excelente calidad.</p>
<p>7. ¿Cuál es la proporción de los nuevos productos – servicios?</p> <p>No se han desarrollado nuevos productos, sin embargo se tiene mucho interés en desarrollar un producto innovador inexistente en el mercado.</p>
<p>8. ¿Cuáles son los planes para desarrollar nuevos productos – servicios?</p> <p>No se han desarrollado planes, pero se tiene mucho interés en ello.</p>
<p>9. ¿Qué valor agregado proporcionan a los productos – servicios?</p> <p>Se ha creado valor dando énfasis en los diseños y calidad del producto terminado.</p>
<p>10. ¿Cuáles son los productos – servicios más rentables y menos rentables que ofrecen?</p> <p>Los productos más rentables son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vestidos• Ropa Materna• Jean Materno• Faldas• Blusas <p>Los productos menos rentables son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ropa interior• Ternos de dormir• Shorts• Bividis
<p>Mercado.</p>
<p>11. ¿Qué mercado(s) atienden?</p>



<p>El mercado al por mayor es Azuay, El Oro, Zamora, Loja y nuestro mercado al por menor es Cuenca.</p>
<p>12. ¿Quiénes son los clientes? Atienden a mujeres, de un nivel económico, medio - alto ya que el costo de los productos es accesible para este estrato.</p>
<p>13. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberían atender? Deberían tratar de distribuir nuestro producto en Quito y Guayaquil.</p>
<p>14. ¿Qué percepción tienen los clientes? Que ofrecen un producto de excelente calidad, versátil y elegante.</p>
<p>15. ¿En qué posición de mercado se encuentran en comparación con los competidores? Comparándose con empresas familiares y microempresa se encontramos en una posición media.</p>
<p>Precios o retribuciones.</p>
<p>16. ¿Cómo establecen precios o retribuciones? Se hace un análisis de todos los costos, se calcula el costo de producción y se le suma la utilidad fijando el precio.</p>
<p>17. ¿Con qué frecuencia revisan precios o retribuciones? Cada primero de enero revisan precios.</p>
<p>18. ¿Cómo se comparan los precios o retribuciones con los competidores? En ciertos productos el precio es inferior y en otros superior al de los competidores.</p>
<p>19. ¿Cómo se relacionan los precios o retribuciones con la calidad de los productos? El precio justifica la calidad del producto.</p>
<p>20. ¿Qué percepción tienen los clientes de nuestros precios o retribuciones?</p>



Que tienen precios adecuados según la calidad y el estrato social al que están dirigidos.

Instalaciones

21. ¿Disponen de las instalaciones necesarias y adecuadas?

No cuentan con las instalaciones adecuadas sin embargo hay como establecer un flujo continuo.

22. ¿Conocen los equipos e instalaciones disponibles para el sector empresarial?

Si, se conoce de los equipos más actuales y sofisticados para el sector textil, existen maquinas dentro de la empresa que van a la mano de la tecnología contribuyendo a mejorar la productividad.

23. ¿Tienen procesos y métodos actualizados y efectivos?

No, en la empresa nunca se aplicó Ingeniería de métodos.

24. ¿Tienen control sobre la productividad y los productos obsoletos?

No, pero se piensa dejar de producir los productos que no generan utilidad y solo ocasionan un costo de inventarios.

25. ¿Incorporan nueva tecnología de instalaciones con la frecuencia necesaria?

Si, la Empresa se ha actualizado lo cual permite competir de una forma satisfactoria con grandes empresas.

Finanzas y rentabilidad

26. ¿Cuál es la capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?

Se ha generado una capacidad de reacción media, sin embargo se piensa expandir la fábrica y crear productos innovadores.



27. ¿Cuáles son las condiciones de liquidez y estructura de capital? Existe una buena liquidez y la estructura de capital puede financiarse con dinero propio.
28. ¿A qué riesgos financieros están expuestos? Están expuestos a intereses altos, nuevos impuestos y nuevas leyes y políticas gubernamentales.
29. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda? Se cuenta con un contador que controla el capital y efectivo y mediante un programa denominado MÓNICA se lleva un registro de deudas e inventario.
30. ¿Cuál es la tendencia de la rentabilidad? Se tiene una tendencia levemente creciente.
Información y comunicación
31. ¿Cuáles son las fuentes de información sobre el entorno? Opiniones del cliente, el gremio de talleres artesanos, medios de comunicación, amigos.
32. ¿Cómo seleccionan, priorizan y optimizan el uso de la información? A través de una reunión entre la Gerente y el Subgerente se busca dar un buen uso a cualquier tipo de información.
33. ¿Conocen el índice costo–efectividad de la información? No, pero se trata de hacer lo mejor para la empresa.
34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales? Bueno, porque la Gerente y el Subgerente de la empresa dan uso de esta herramienta.
35. ¿Cuál es la efectividad de los sistemas informacionales y



comunicacionales? Buena, cuentan con un programa denominado MÓNICA.
Toma de decisiones
36. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones? A través de un sistema jerárquico descendente, encabezado por la Gerente y el Sub Gerente.
37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización? Los miembros guías de la organización, gerente y sub gerente
38. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves? No hay criterios pero se trata de tomar la mejor decisión.
39. ¿Cómo influye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman? La información influye pero no como se debería.
40. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman? Mediante la retroalimentación de decisiones, la optimización de la comunicación y el empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)
Contingencias
41. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el personal? Los empleados son multifacéticos conocen y están capacitados para realizar cualquier función dentro de la empresa.
42. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en los productos – servicios?



Crear nuevos productos que satisfagan la necesidad de los clientes.
43. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado? Proporcionar una mayor publicidad a nuestros productos, dar lugar a una nueva forma de vender mediante catálogos.
44. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno y stakeholders? Se debería implantar una estructura organizacional flexible, que se acople a cualquier cambio positivo o negativo en su entorno.
45. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el acceso a nueva tecnología? Hacer alianzas estratégicas con grandes empresas como la PASAMANERIA.

Cuadro 1.1

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Análisis de la Situación Actual, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON

Al terminar con este cuestionario, se consiguió saber con certeza la situación actual de la empresa teniendo una idea clara de que proyecciones futuras deberíamos atender.

CREACIONES GEMELYS, 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 estudio de tiempos o una ingeniería de métodos. Por el momento se busca implementar estructuras basadas en el compromiso y eficiencia operativa para el cumplimiento de metas, una de ellas crear un nuevo producto.



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 CREACIONES GEMELYS, se fabrican productos de excelente calidad, dando énfasis a los terminados. Las instalaciones no son las adecuadas pero se genera un flujo continuo del proceso, además en los últimos años la rentabilidad de la empresa ha presentado una tendencia levemente creciente, sin embargo 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 la gerente y el sub gerente, que en caso de presentarse cambios emergentes, estarían preparados para asumir acciones preventivas, correctivas y de mejora.

1.7. Análisis de los Resultados.

La empresa de confecciones textiles CREACIONES GEMELYS, guiada por la señora Nora Segarra desde 1982, 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, CREACIONES GEMELYS 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

Habiendo definido los aspectos generales de la empresa y analizado la situación actual es importante plantearse los objetivos de la planeación estratégica para poder establecer las pretensiones futuras que se perseguirá.

2.1. Objetivos de la Planeación Estratégica.

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

2.1.1. Objetivo General.

- Desarrollar la planeación estratégica para su implementación en la empresa CREACIONES GEMELYS.

2.1.2. Objetivos Específicos.

- Determinar el pensamiento estratégico.
- Realizar la planeación a largo plazo.
- Realizar la planeación a corto plazo.
- Desarrollar un nuevo producto.

Señalados los objetivos es recomendable según la metodología seguida realizarse una serie de preguntas que nos permitan evaluar nuestro punto de partida.



2.2. Fundamentación.

Las preguntas a evaluarse son las siguientes:

¿Quiénes Son?

Son una microempresa artesanal de confección textil, fabrican prendas de vestir elegantes y versátiles comercializándolas al por mayor y menor a nivel Nacional.

Los empleados son responsables y comprometidos con la empresa, siempre buscan satisfacer las necesidades de todo el universo de clientes.

¿Por qué existen?

Existen por el emprendimiento de la Señora Nora Segarra, quién convirtió a CREACIONES GEMELYS en una Empresa que ofrece prendas de vestir orientados a la moda femenina.

¿Para qué trabajan?

Trabajan unidos para satisfacer los estándares de calidad de nuestros clientes, basándose en la innovación y flexibilidad; de igual manera lo hacen para contribuir el desarrollo de la Empresa y colaboradores, ayudando a cubrir necesidades individuales y familiares.

¿Cómo lo hacen?

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



¿A quién sirven?

Sirven a mujeres de estrato social medio - alto, asimismo atienden a almacenes de diversas provincias.

¿Hacia dónde van?

Hacia la consecución de una organización solvente, sostenible en el tiempo, innovadora con planes y procedimientos estructurados, que ayuden a la empresa cumplir con sus objetivos.

Respondiendo las preguntas formuladas podemos establecer un puente entre lo que somos y hacia dónde queremos ir dando paso al proceso para lograrlo.

2.3. Proceso.

El proceso que sigue la metodología define 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.

Mismos que nos darán paso al pensamiento estratégico.

2.4. Pensamiento Estratégico.



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.

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

La estrategia es la parte más importante del proceso de desarrollo de comunicación, por lo tanto la manera en que manejamos preguntas estratégicas difíciles por parte de los clientes y desarrollamos estrategias impacta cada paso de la relación con los clientes, por lo tanto es un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación y evaluación de información, investigación y experiencia. Requiere pensar mucho, lo que nos llevará a conclusiones, revelaciones y oportunidades.

El proceso del pensamiento estratégico contempla siete puntos importantes en donde se describen la manera adecuado de interactuar con los clientes.

1. Clarificación de terminología.

Asegurarse que escuchó al cliente correctamente.

Así como nosotros contamos con nuestra propia jerga de términos al hablar de negocios, los clientes cuentan con su propio vocabulario. En ocasiones podemos malinterpretar lo que el cliente realmente pregunta por no tener suficientemente claro lo que ellos quieren lograr, o si su afirmación o pregunta está fundamentada en información, condiciones, o situaciones de las cuales no seamos conscientes. Intente entonces clarificar para entender exactamente lo que se espera lograr.

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.



Ciertas palabras pueden significar muchas cosas diferentes. Por ejemplo, si un cliente le dice que le gustaría que corrigiéramos un problema de lealtad, ¿qué es realmente lo que quieren decir? ¿Los clientes se están retirando por un servicio a clientes pobre o porque la competencia se los está llevando o porque no se encuentran satisfechos con el producto? ¿O con lealtad, se están refiriendo a un programa para incrementar el uso o compra entre clientes? Analice y cuestione todas las palabras o frases ambiguas para entender realmente lo que se ha querido decir.

2. Sistematización

¿Cuál es el tema básico de la pregunta?

Es lo que ellos preguntan básicamente al lidiar con adquisición, posicionamiento, lealtad, creación de tráfico, etc. Esto le brinda un lugar para empezar y le ayudará a conocer la información adicional que necesitará y otras preguntas que necesite realizar.

3. Disección.

Romper la pregunta global en pequeñas partes manejables. Esto lo forzará a entender las dinámicas del problema. Le da idea del flujo del problema.

4. Replanteando la tarea.

En este punto, replantee al cliente lo que preguntó. Después de discutir su petición a mayor detalle, con frecuencia la naturaleza y las características de la tarea cambiarán a partir de la primera afirmación del cliente. Deberíamos de tener una idea clara de lo que el cliente quiere.

5. Análisis.



Identificar si existen formas, modelos, herramientas que son especialmente relevantes para obtener la información. (Técnicas y métodos de investigación)

Técnicas Analíticas.

- Targeting - Quien es el consumidor
- Análisis Situacional
- FODA
- Posicionamiento
- Trade Offs (Solución a medio camino entre la velocidad y la precisión)

Representaciones Gráficas, Simbólicas y Pictóricas.

- Diagramas de Venn
- Diagramas de flujo
- Mapping

6. Búsqueda de Soluciones.

Es importante no pensar únicamente en soluciones seguras ya que pueden eliminar ideas que nos llevarían a algo innovador.

7. Evaluación de la Solución.

Es significativo ordenar las soluciones posibles de acuerdo a criterios para evaluar la viabilidad de los mismos.

Hay que tomar en cuenta las bases fundamentales establecidas anteriormente sobre las cuales se orientan las acciones, recursos y



capacidades que se desarrollaran en la organización, y de esta manera poder definir los valores estratégicos.

2.5. Valores Estratégicos.

Los valores representan convicciones filosóficas de los especialistas en planificación administrativa estos traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la conducta dentro de la empresa, que guían el comportamiento y la toma de decisiones.

Entre los más importantes se puede citar a la Ética, la calidad total, la seguridad, cero errores, siendo preciso tomar un breve concepto de estos valores así tenemos:

- **ÉTICA PROFESIONAL**

Dentro de esta, se encuentran los valores ya preestablecidos o determinados que regulan el comportamiento axiológico de los seres humanos y ayudan a colocar a la institución o empresa en un sitio de éxito.

- **SEGURIDAD INTEGRAL**

Este valor se remonta hasta la antigüedad cuando en el hombre se despierta el instinto de conservación.

La seguridad antes que una acción es un sentimiento que debe estar presente en toda persona, este mismo principio se extiende a la empresa tomando el nombre de seguridad integral, cuya prevención abarca no solo la preservación de las personas sino también los productos y los establecimientos.

- **INNOVACIÓN**



Dentro del mundo competitivo en que vivimos la institución debe estar dispuesta a experimentar las nuevas ideas, pues tanto el liderazgo como el éxito se logran a través de la innovación. En la actualidad romper el esquema de viejos paradigmas es muy importante para de esta forma alcanzar el progreso y el desarrollo.

- IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA

La imagen de la entidad es tan importante como la dignidad de la persona y conservarla debe ser siempre su objetivo principal. A este respecto las relaciones públicas e industriales han demostrado su necesidad.

- CALIDAD TOTAL

La calidad total resulta ser un valor de vital importancia tanto por su condición como gran controlador que evita los desperdicios de insumos como por la responsabilidad de presentar un buen producto al servicio de la comunidad.

- CERO ERRORES

Una de las causas que traen abajo a las empresas es la frecuente incidencia de cometer errores tanto por desconocimiento como por la falta de profesionalismo.

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

DIMENSIONES	CARACTERIZACIÓN		
	C	B	A

cumplir los objetivos.

En donde:

A	MUY IMPORTANTE
B	IMPORTANTE
C	NO IMPORTANTE



Ética Profesional		x		
Calidad Total			X	Cumplimiento de parámetros
Seguridad Integral		x		
Cero Errores			X	Capacitación continua
Innovación			X	Desarrollo de nuevos productos
Capacidad de Acción		x		
Imagen Corporativa		x		
Clima Laboral		x		
Cultura Organizacional		x		
Política de Precios		x		
Responsabilidad con los clientes			x	Servicio de calidad
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				
Estructura Organizacional		x		

VALORES ESTRTEGICOS

Cuadro 2.1

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Valores Estratégicos, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



Se establece la 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.
- **Cero errores.-** Estamos convencidos de ser una empresa que trata de no cometer errores impulsando su crecimiento, mediante la capacitación del talento humano.
- **Innovación.-** Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos sin embargo estar en el "punto crítico" implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas.
- **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 empresa.
- **Capital Humano.-** En Creaciones Gemelys los empleados, clientes y colaboradores son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total.

Habiendo declarado los valores estratégicos se puede dar paso a la elaboración de la misión y visión y la estrategia corporativa.

2.6. Misión



La declaración de la misión es uno de los pasos más importantes del proceso de planeación estratégica, es una forma muy difundida y efectiva de comunicarles la misión. Su efectividad depende de dos aspectos principales:

- a. El método de formulación de la declaración, que no deje fuera ningún aspecto esencial de la misión de la compañía

El siguiente cuestionario sugerido en la metodología definirá la misión de la empresa, mismo que fue respondido por la gerente de CRECAIONES GEMELYS:

MISIÓN
<p>¿En qué actividad(es) están?</p> <p>Están dedicados a la confección y comercialización de prendas de vestir, para mujeres de estrato social medio – alto. Brindan su producto al por mayor y menor a Nivel Nacional.</p>
<p>¿En qué actividad(es) desean estar?</p> <p>Desean vender su producto en nuevos mercados, nacionales e internacionales, y conseguir una certificación de calidad ISO-9000</p>
<p>¿En qué actividad(es) podrían estar?</p> <p>Podrían estar confeccionando ropa para bebés, niños y uniformes para instituciones o empresas públicas y privadas.</p>
<p>¿En qué actividad(es) deberían estar?</p> <p>Deberían enfocarse, en confeccionar a gran medida los productos estrella, que son los más rentables y generan mayor utilidad.</p>



¿En qué actividad(es) no deberían estar?

Deberían dejar de confeccionar los productos perros, ya que no generan buena rentabilidad y nos ocasionan un costo de inventarios.

¿Por qué / para qué existe la organización?

Existen por emprendimiento de la Señora Nora Segarra, quien convirtió a CREACIONES GEMELYS en una empresa que ofrece prendas de vestir orientados a la moda femenina elegante y versátil.

¿Cuáles son sus ventajas competitivas?

CREACIONES GEMELYS, considera que su ventaja competitiva se sustenta en la excelente calidad y exclusividad de sus diseños y servicio.

¿Cuáles son o deberían ser sus productos?

La empresa ha desarrollado una gran cantidad de productos que van desde la talla 12 hasta la XXL, deberíamos enfocarnos en aquellos productos denominados estrella, que se venden más y generan una mejor utilidad, siendo estos:

- **Blusas**
- **Ropa Materna**
- **Pantalón Jean Materno**
- **Vestidos**
- **Faldas**
- **Camisetas**

¿Cuál es o debería ser su mercado geográfico?

El mercado al por mayor es Azuay, El Oro, Loja, Zamora y el mercado al por menor es Cuenca. Sin embargo, deberían tratar de distribuir su producto en Quito y Guayaquil.

¿Quiénes son o deberían ser sus clientes?

Sus clientes son mujeres de estrato social medio-alto, además atienden en almacenes de la región y sus alrededores.



¿Cuál es o debería ser su canal de distribución?

Su 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, además de la campaña que promueve el Presidente mucho mejor si es hecho en Ecuador, se puede controlar la importación de prendas de vestir que estar por debajo de los costos de producción. Nosotros debemos estar preparados para enfrentarnos a cualquier evolución positiva o negativa del sector.

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

Su 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.
- Cero Errores
- Innovación.
- Responsabilidad con los Clientes.
- Capital Humano y Respeto.

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

Su consideración es crear valor, confianza, respeto y riqueza para todos los grupos de interés.

¿Qué consideraciones hay sobre sus recursos productivos?

Manejarlos de la mejor manera, con calidad total quiere disminuir de manera considerable los desperdicios.



Cuadro 2.2

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Misión, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON

Declaratoria de la Misión.

La misión de la empresa CREACIONES GEMELYS, es elaborar y comercializar prendas de vestir, desarrollando el valor de su marca, adoptando las principales tendencias de moda, satisfaciendo las necesidades de clientes, comprometiéndose a ser una empresa:

- Altamente productiva y plenamente humana.
 - Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes
 - Ser una empresa que capacite a su personal para alcanzar cero errores.
 - Proporcionar un entorno laboral agradable para nuestros empleados para que se sientan parte de nuestra empresa.
 - Ser una empresa que cumpla con sus objetivos, buscando mejorar continuamente.
- b. La síntesis de la declaración a una frase única es una característica muy importante para una rápida y efectiva difusión y absorción del concepto.

La misión de la empresa de manera concreta sería:



“CREACIONES GEMELYS, elabora y comercializa prendas de vestir, desarrollando el valor de su marca, adoptando las principales tendencias de moda, satisfaciendo las necesidades de clientes.”

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 CREACIONES GEMELYS.

VISIÓN
<p>¿Qué es clave para el futuro de la organización?</p> <p>La clave para el éxito de la organización, es la innovación de productos con calidad y la capacitación permanente de los empleados para adoptar nuevas técnicas en el sector textil.</p>
<p>¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberá hacer en el futuro?</p> <p>Que el personal sienta satisfacción de formar o haber formado parte de la Empresa, obteniendo conocimientos.</p>
<p>¿Qué atractivos ofrecerá a quienes sean parte de ella?</p> <p>Entorno laboral adecuado, incentivos, capacitaciones.</p>
<p>¿Qué valores deberán ser potenciados?</p> <p>Los valores que deben ser potenciados son: ética laboral, responsabilidad con los clientes, calidad, seguridad laboral.</p>
<p>¿Cuáles serán sus principales maneras de competir?</p> <p>La mejor manera de competir será con productos innovadores, versátiles para la mujer elegante.</p>



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

La 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?

La oportunidad de crecimiento se basa en conseguir nuevos clientes especialmente en Guayaquil que es la Capital del comercio y Quito que es la Capital de la República.

El 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 ordenada y exitosa.

Cuadro 2.3

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Visión, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON

Declaratoria de la Visión.

La visión de CREACIONES GEMELYS, es ser una empresa rentable, líder en el mercado textil a nivel nacional e internacional, consolidándose como una compañía reconocida por su excelente calidad.

2.8. Estrategia Corporativa.

Las estrategias corporativas poseen dimensiones de liderazgo que son las encargadas de análisis del entorno externo a nivel corporativo, y las



administrativas que van dirigidas a diseñar la estructura administrativa y de gestión.

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 CREACIONES GEMELYS.

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

La tendencia es elaborar prendas de vestir elegantes que cumplan con las normas de calidad y puedan competir con prendas importadas, empleando diversos tipos de telas finas y de algodón.

¿Quiénes serán los clientes a futuro?

Por la cartelera de productos ofrecidos, los clientes seguirán siendo mujeres de estrato social medio - alto. Distribuirán su producto a instituciones educativas particulares del mismo estrato, almacenes, centros comerciales del país.

¿Cómo llegaran a ellos?



Generando una marca y reputación como empresa sólida, eficiente que elabora prendas de vestir elegantes a precios accesibles para un estrato social medio-alto.

¿Quiénes serán los competidores?

Los competidores serian pequeñas, medianas, y grandes empresas textiles, familiares así como locales, nacionales e internacionales.

¿Qué aspectos de la 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?

El control de inventarios y el estudio de tiempos y movimientos.

¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?

Es importante eliminar productos que no generan una buena rentabilidad, se encuentran obsoletos y generan un costo alto de inventarios.

¿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 máquinas.

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

Prendas de vestir innovadoras, multiuso inexistentes en el mercado con diseños exclusivos que estén en la vanguardia de la moda nacional e internacional.

¿Qué valores estratégicos deben promoverse?

Capital humano, ética profesional, respeto, responsabilidad con el cliente, honradez, calidad total, innovación, cero errores.

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. Cero Errores/ 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. Cero Errores / 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	

Cuadro 1.4

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Matriz de Decisión de Valores Estratégicos, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



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
- Cero errores / Capacitación
- Práctica de Valores
- Rendimiento / Rentabilidad

Declaratoria de la Estrategia Corporativa.

La fuerza impulsora de la empresa CREACIONES GEMELYS es el Capital Humano. Los empleados tanto del taller como del almacén son un factor clave en el desarrollo de la organización. Por lo que se les brinda un entorno laboral adecuado, motivándolos a la creación de nuevos productos y reconociéndolos por su desempeño, 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 productos innovadores que generen mayor participación del cliente.



- Cero Errores / 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 especialmente de Quito y Guayaquil para consolidar relaciones estratégicas.

2.9. Análisis de Resultados

Para definir la personalidad y conducta de la empresa CREACIONES GEMELYS, se determinaron los valores estratégicos.

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 se verá en el futuro por clientes, empleados y otros grupos de interés.

A la vez se detalló 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.

Luego de definir la misión, visión, pensamiento estratégico, valores estratégicos, y saber con certeza cuales son los objetivos que perseguimos se desarrollará la planeación a largo plazo en donde se establecerán los planes de acción que ayudaran a cumplir con las metas establecidas en las distintas áreas estratégicas críticas, asuntos estratégicos críticos.

3.1. Áreas Estratégicas Críticas.

Las áreas estratégicas críticas, están diseñadas para ayudar a la determinación de en dónde se quiere estar como organización. Se trata de la identificación de los aspectos críticos estratégicos que necesitan ser abordados durante un amplio periodo para cumplir con la misión y la estrategia.

Propósitos de su identificación:

- Enfocar los aspectos de la misión, visión y estrategia, a considerar en el plan a largo plazo.
- Definir y organizar los Asuntos Estratégicos Críticos.
- Estructurar el plan y los objetivos a largo plazo.
- Constituir un vínculo con las áreas críticas de resultados del plan táctico.



Lineamientos para determinar las áreas estratégicas críticas:

- Por lo general deben identificarse aquellas de cinco a ocho categorías dentro de la institución o empresa para una unidad específica.
- Incluir áreas tanto financieras como no financieras.
- Enfocarse en aspectos y posiciones futuras que requieran trabajos de varios años
- Apoyar directa o indirectamente a la misión, la visión y las estrategias de la institución o empresa.
- Requerir por lo general de trabajo interdisciplinario
- Cada AEC debe limitarse por lo general a dos o tres palabras y no debe ser medible como se establece, pero si contestar factores que lleven a logros futuros.

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			Administración de la empresa
COMPRAS	X			Compra de suministros necesarios.
ALIANZAS ESTRATÉGICAS		x		Crear sinergias de grupo.
DISEÑO	X			Tendencias Europeas.
PRODUCCIÓN	X			Capacidad máxima de producción
CALIDAD TOTAL	X			Cumplimiento de especificaciones
VENTAS	X			Mayor participación en el mercado.
GESTION DEL TALENTO HUMANO	X			Crear un ambiente laboral agradable
INVESTIGACION Y DESARROLLO	X			Desarrollo de nuevos productos

Cuadro 3.1

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Área Estratégica Crítica, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON

En donde:

A MUY IMPORTANTE
B IMPORTANTE
C NO IMPORTANTE

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

- Gerencia.
- Compras
- Diseño.
- Producción.



- Calidad Total
- Ventas.
- Gestión del Talento Humano.
- Investigación y Desarrollo

Declaratoria de cada Área Estratégica Crítica.

A continuación se dará una descripción de cada área estratégica crítica de la empresa CREACIONES GEMELYS.

➤ **Gerencia.**

Es el área responsable de maximizar el funcionamiento de la empresa, utilizando todos los recursos como sea posible a fin de obtener el máximo beneficio de los mismos, permitiendo el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelve la empresa adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado.

➤ **Compras.**

Recaen las responsabilidades de adquirir los insumos (materia primas, partes, herramientas, artículos de oficina y equipo) necesarios en el momento debido, con la cantidad y la calidad requerida precio adecuado.

➤ **Diseño.**

En esta área se encargan de los procesos creativos y ciclos de producción de moda estandarizados, expresión y comunicación, funcional, operativa, de gestión y de producción de moda, identificando las necesidades y tendencias actuales y futuras del mercado.

➤ **Producción.**



Es el área más importante de la empresa, ya que aquí se transforma la materia prima, mano de obra, capital, diseños, en prendas de vestir elegantes y exclusivas, además Las decisiones que se toman están relacionadas con los siguientes aspectos:

1. Proceso
2. Capacidad
3. Inventarios
4. Fuerza de trabajo
5. Calidad

➤ **Calidad Total.**

Este departamento se encarga de verificar, que las prendas de vestir cumplan con las especificaciones para que los clientes queden satisfechos con el nivel de calidad del producto y la confiabilidad del mismo durante su vida.

➤ **Ventas.**

El departamento de ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales.

En este departamento se prepara día a día el pedido de ventas a manufactura según su requerimiento y trabaja en conjunto con mercadeo para lanzamiento de productos, promociones y ofertas.



➤ **Gestión del Talento Humano.**

Se encarga del conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las recompensas, la salud ocupacional y el bienestar general de los empleados.

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 CREACIONES GEMELYS, va a trabajar para definir sus objetivos estratégicos.

Para definir de mejor manera los asuntos estratégicos críticos, se tiene que elaborar una matriz de perfil competitivo para analizar a los competidores más importantes de la empresa e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares en este caso se comparará con ELITEX y SEGATEX que son fábricas de confección textil de la ciudad de Cuenca que realizan los mismo productos que CREACIONES GEMELYS.

En esta matriz se asignó a cada competidor la debilidad o fortaleza de la empresa en cada factor clave de éxito en donde:

DEBILIDAD IMPORTANTE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3



FORTALEZA IMPORTANTE	4
-----------------------------	----------



MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	CREACIONES GEMEYS		ELITEX		SEGATEX	
		CALIFICACION	R.PONDERADO	CALIFICACION	R.PONDERADO	CALIFICACION	R.PONDERADO
Calidad en atencion al cliente	0.2	4	0.8	2	0.4	1	0.2
Competitividad de precio	0.2	2	0.4	4	0.8	3	0.6
Posición Financiera	0.4	2	0.8	3	1.2	4	1.6
Calidad del producto	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3
Innovador	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1
Total			2.7		2.6		2.8

Cuadro 3.2

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Matriz de Perfil Competitivo, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDÓN



Como resultado podemos ver que nuestro principal competidor es la empresa SEGATEX, debemos hacer benchmarking a la empresa para poder ver cuáles son sus estrategias y así tomar el control del mercado, ELITEX, no es un competidor significativo pero sin embargo no nos debemos confiar y dejarlo de un lado porque al ser el mercado vulnerable puede tomar el control de un momento a otro.

De igual manera se tiene que elaborar una matriz de factores externos que contienen las amenazas y oportunidades decisivas para la empresa.

En donde:

AMENAZA IMPORTANTE	1
AMENAZA MENOR	2
OPORTUNIDAD MENOR	3
OPORTUNIDAD IMPORTANTE	4



MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Nuevos programas de beneficios arancelarios.	0.05	4	0.2
Nuevos mercados y clientes.	0.1	3	0.3
Nuevas tendencias a comprar prendas hechas en el país.	0.15	4	0.6
Disponibilidad de líneas de crédito.	0.05	3	0.15
Oportunidad de asistir a cursos de capacitación.	0.1	4	0.4
Debilidades de la competencia.	0.1	3	0.3
Eliminación de subsidios a la producción de algodón.	0.05	1	0.05
Incremento de competidores.	0.1	1	0.1
Tendencia a comprar prendas importadas.	0.05	2	0.1
Políticas y restricciones gubernamentales.	0.05	1	0.05
Competencia desleal.	0.1	1	0.1
Reducción de segmentos de mercado	0.1	1	0.1
TOTAL	1		2.45

Cuadro 3.3

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Matriz de Factores Externos, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



Como resultado de la matriz se puede decir que la empresa compete en un ramo intermedio y que tiene oportunidades y amenazas externas considerables.

Es importante construir una matriz de factores internos que contempla las fortalezas y debilidades de la empresa ya que esta nos permite determinar las fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

En donde:

DEBILIDAD IMPORTANTE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA IMPORTANTE	4



MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Productos atractivos, exclusivos, funcionales.	0.2	4	0.8
Productos de calidad, con alto valor agregado.	0.2	3	0.6
Personal capaz y comprometido con el desarrollo personal y de la organización.	0.15	4	0.6
Deficiencia en investigación de mercado y desarrollo	0.15	1	0.15
Instalaciones reducidas en espacio, que obligan a generar un layout ineficaz.	0.15	1	0.15
Desconocimiento de procesos y métodos efectivos.	0.15	2	0.3
TOTAL	1		2.6

Cuadro 3.4

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Matriz de Perfil Interno, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDÓN



Como resultado de la matriz se puede decir que la empresa se encuentra en una posición media en cuanto a sus fortalezas y debilidades, lo que nos permite tratar de mejorar nuestras fortalezas y disminuir las debilidades.

3.3. Objetivos Estratégicos

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias que se emprenderán para alcanzar los mismos en un marco de tiempo normalmente entre 3 y 5 años.

Propósitos:

- Lograr posiciones futuras que permitan cumplir la misión, visión y estrategia.
- Traducir en objetivos significativos los Asuntos Estratégicos Críticos.
- Permitir establecer el Plan Estratégico de Acción para alcanzar tales objetivos.
- Comunicar las expectativas a todos los empleados.

Aspectos:

- Son amplias declaraciones de intención que producirán varios resultados específicos.
- No requieren precisar la manera en que van a ser alcanzados.
- Comúnmente necesitan de esfuerzo interdisciplinario.
- Se originan en el análisis de Áreas Estratégicas Críticas y Asuntos Estratégicos Críticos



- Si se basan en supuestos estos deben ir incluidos en el Plan Estratégico de Acción.

El siguiente cuadro muestra los objetivos estratégicos de CREACIONES GEMELYS.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
AEC	AsEC _i	OE	EVALUACIÓN	
			SI	NO
DISEÑO.	La empresa cuenta con prendas de vestir, atractivas y exclusivas siempre a la vanguardia y moda.	Desarrollar nuevos diseños en telas finas con tendencias europeas, los próximos tres años	X	
CALIDAD TOTAL.	CREACIONES GEMELYS ofrece prendas de vestir con finos acabados y con telas de calidad.	Incrementar la satisfacción del cliente, cumpliendo con las especificaciones establecidas en la empresa en la elaboración de las prendas de vestir los tres años siguientes.	X	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	CREACIONES GEMELYS cuenta con empleados comprometidos con la empresa.	Mejorar la capacidad de respuesta, decisión y competitividad del personal en los próximos tres años.	X	
VENTAS.	La organización tiene capacidad de inversión y liquidez.	Incrementar las ventas de nuestros productos principales para el 2018 en un 30%.	X	
GERENCIA.	Las instalaciones de CREACIONES GEMELYS no son las adecuadas.	Contar con una nueva planta productiva / administrativa, que genere un layout eficaz luego de tres años.	X	
PRODUCCIÓN.	En la empresa no se conocen de métodos efectivos.	Aumentar la capacidad productiva en un 60% para el 2018, mediante la implantación de Ingeniería de Métodos e Ingeniería Industrial.	X	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	En la empresa no se han desarrollado productos nuevos.	Desarrollar productos nuevos, atractivos e innovadores en los próximos tres años	X	

EVALUACIÓN:

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

Cuadro 3.5

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Objetivos Estratégicos, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDÓN



Dónde:

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

Habiendo establecido los objetivos a largo plazo de desarrollarán los planes de acción para cumplir con los mismo,

3.4. Planes Estratégicos de Acción.

El plan estratégico de acción, es una propuesta de trabajo que enfoca los asuntos estratégicos críticos prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos estratégicos. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Propósitos:

- Validar la ruta estratégica y la factibilidad de lograr los Objetivos a Largo Plazo.
- Asegurar que los pasos planificados se cumplan sistemática y cronológicamente.
- Determinar los enlaces interdisciplinarios requeridos,
- Establecer una base para la auditoria de cumplimiento de los Objetivos a Largo Plazo y el planteamiento de correctivos.



- Comunicar las expectativas a los interesados.

Aspectos:

- Es una declaración amplia que puede convertirse en planes detallados.
- Explorar varias opciones y propone cursos de acción apropiados.
- Establece responsabilidades, recursos y cronogramas de trabajo.

Estructura:

- Principales eventos.
- Cronograma de trabajo.
- Recursos necesarios.
- Responsables primarios y de apoyo.
- Mecanismos de retroalimentación.

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: La empresa cuenta con prendas de vestir, atractivas y exclusivas siempre a la vanguardia y moda.																					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar nuevos diseños en telas finas con tendencias europeas, los próximos tres años.																					
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO		APOYOS		
Investigación de tendencias y necesidades del mercado																Personal		\$ 150	Gerente	Asistente	Internet, Preguntas a Proveedores
Desarrollo de nuevos diseños																Personal		\$ 400	Gerente	Diseñador	Bocetos
Confección de nuevos diseños																Personal	Máquinas	\$500	Gerente	Costureras	Producto
Comercialización y distribución																Personal	Vehículo	\$ 300	Gerente	Vendedor	Facturas

Cuadro 3.6

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Plan Estratégico de Acción, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDÓN

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: CREACIONES GEMELYS ofrece prendas de vestir con finos acabados y con telas de calidad.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar la satisfacción del cliente, cumpliendo con las especificaciones establecidas en la empresa en la elaboración de las prendas de vestir los tres años siguientes.																			
ESTRATEGIA, ETAPA O EVENTO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO		APOYOS
Enfoque al cliente, asegurando una satisfacción total														Personal		\$ 150	Gerente	Sub Gerente	Calificación electrónica
Fijación de Políticas y Normas de Calidad														Personal		\$ 300	Gerente	Sub Gerente	Reglamento Interno de la empresa.
Control de cumplimiento de especificaciones y desperdicios														Personal		\$ 300	Gerente	Sub Gerente	Cartas de Control
Retroalimentación														Personal		\$ 0	Gerente	Sub Gerente	Reuniones periódicas

Cuadro 3.7

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Plan Estratégico de Acción, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDÓN

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



PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Gestión del talento humano.																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: CREACIONES GEMELYS cuenta con empleados comprometido con la empresa.																			
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	0	1	1	1	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO		APOYOS
Capacitación y desarrollo de habilidades.														Personal		\$ 4 500	Gerente	Capacitador	Certificados
Motivación permanente al personal														Personal		\$ 0	Gerente	Sub Gerente	Bonos
Creación de ambientes favorables de trabajo														Personal		\$ 100	Gerente	Sub Gerente	Ambientes
Fortalecimiento del trabajo en equipo														Personal		\$ 0	Gerente	Sub Gerente	Reuniones Periódicas
Creación de Sistemas de Comunicación Efectivos.														Personal		\$ 150	Gerente	Sub Gerente	Trabajo
Evaluación del desempeño														Personal		\$ 150	Gerente	Sub Gerente	Reuniones
Compensaciones														Personal		\$ 1500	Gerente	Sub Gerente	Rol de Pagos

Cuadro 3.8

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Plan Estratégico de Acción, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDÓN

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 capacidad de inversión y liquidez.																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar las ventas de nuestros productos principales para el 2018 en un 30%.																			
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		\$ 300	Gerente	Vendedor	Internet
Contactar a un vendedor de Quito y Guayaquil.		■					■							Personal		\$ 300	Gerente	Vendedor	Aviso de empleo
Promoción del producto mediante publicidad			■	■	■	■		■	■	■	■	■		Personal		\$ 1 300	Gerente	Vendedor	Publicidad
Alianzas estratégicas con instituciones y empresas.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		Personal		\$ 350	Gerente	Sub Gerente	Acuerdos
Control del nivel de ventas alcanzadas.						■						■		Personal		\$ 320	Gerente	Sub Gerente	Facturas

Cuadro 3.9

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Plan Estratégico de Acción, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDÓN

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 CREACIONES GEMELYS no son las adecuadas.																			
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		\$ 400	Gerente	Sub Gerente	Informe de las operaciones necesarias
Distribución general de máquina, y equipos.			■	■										Personal		\$ 450	Gerente	Ingeniero Industrial	Informe del análisis de las máquinas
Distribución detallada de puestos de trabajo.					■	■								Personal		\$ 450	Gerente	Ingeniero Industrial	Informe de puestos de trabajo
Bosquejo en CAD del layout de planta.							■	■						Personal		\$ 350	Gerente	Ingeniero Industrial	Bosquejo
Evaluación de la nueva distribución de planta									■	■				Personal		\$ 250	Gerente	Sub Gerente	Informe de Evaluación
Instalación de planta												■	■	Personal		\$ 450	Gerente	Obreros	Nuevo local

Cuadro 3.1

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Plan Estratégico de Acción, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDÓN



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: La gerente de CREACIONES GEMELYS, cuenta con un local en la primera planta de su edificio que está todavía en construcción, el cual tienen características idóneas para realizar el proceso productivo y administrativo.



PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Producción.

ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: En la empresa no se conocen de métodos efectivos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la capacidad productiva en un 60% para el 2018, mediante la implantación de Ingeniería de Métodos e 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		\$ 1500	Sub Gerente	Capacitador	Certificados
Estudio de Métodos (Diseño, creación y ejecución)													Personal		\$ 350	Sub Gerente	Gerente	Informe del estudio de mercado
Medición del Trabajo (Levantamiento y Control)													Personal		\$350	Sub Gerente	Gerente	Informe de la aplicación de ingeniería de métodos
Gestión por Procesos (Enfoque basado en procesos)													Personal		\$ 350	Sub Gerente	Gerente	Mapas de Procesos
Mejoramiento Continuo													Personal		\$ 700	Sub Gerente	Gerente	Documentos
Control del desempeño													Personal		\$ 150	Sub Gerente	Gerente	Informe de desempeño

Cuadro 3.2

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Plan Estratégico de Acción, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDÓN

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



3.6. Análisis de Resultados.

Se establecieron la Gerencia, Compras, Diseño, Producción, Calidad Total, Ventas, Gestión de Talento Humano, Investigación y Desarrollo como **ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS** de la empresa de confecciones textiles **CREACIONES GEMELYS**.

Se realizó una **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**, donde se estableció que el principal competidor es **SPORT SEGATEX**.

Se elaboraron **MATRICES DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS**, donde se consideraron las oportunidades y amenazas así como fortalezas y debilidades de la empresa respectivamente de esta manera estableciendo que la Empresa se encuentra en una posición media con una calificación de 2.5 sobre 4 puntos.

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 elaboraron los **PLANES ESTRATÉGICOS DE ACCIÓN (PEA)**, en los cuales consta el cronograma para llevar acabo los objetivos así como los recursos económicos y humanos que se involucraran en los mismos.



CAPÍTULO 4

PLANEACIÓN A CORTO PLAZO

Dentro del Plan estratégico se encuentran los planes operativos anuales los mismos que persiguen objetivos para un año, estos analizan las áreas críticas de resultado, cuestiones críticas e indicadores de cada área a e evaluar derivadas de las áreas estratégicas definidas en el capítulo anterior.

4.1 Áreas críticas de Resultado

Las áreas de resultados críticas o ARC son áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para cumplir la misión con éxito y para que cumpla con las expectativas generadas a largo plazo del plan. Las Áreas Críticas de Resultado se identifican según los siguientes principios:

- ✓ Identificar aquellas cinco a ocho áreas más importantes de resultados significativos.
- ✓ Identificar áreas financieras como no financieras.
- ✓ Elegir áreas que apoyan directa o indirectamente el plan estratégico.
- ✓ No esperar que las ARC cubran el rendimiento total de la unidad. (Pocos vitales)
- ✓ Darse cuenta de que muchas ARC requerirían un esfuerzo de funciones cruzadas.
- ✓ Generalmente, cada ARC debe estar limitada a 2 o 3 palabras.

En el siguiente cuadro se muestran las áreas críticas de resultado.



Siendo:

A MUY IMPORTANTE
B IMPORTANTE
C NO IMPORTANTE

ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADO				
ÁREA CRÍTICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
DISEÑO	x			Estar a la vanguardia trimestralmente
PRODUCCIÓN	x			Elevar la eficiencia de producción en los próximos seis meses
CALIDAD TOTAL	x			Cumplimiento de estándares
VENTAS E INGESOS	x			Mayor participación en el mercado, incrementar las ventas en un 5%
INVESTIGACION Y DESARROLLO	x			Desarrollar nuevos productos en el mes de mayo

Cuadro 4.1

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Área Crítica de Resultado, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDÓN

Como resultado de la matriz anterior, se obtiene que los Asuntos Críticos de Resultados de nuestra organización son:

- ✓ Diseño
- ✓ Producción



- ✓ Calidad total
- ✓ Ventas e ingresos
- ✓ Investigación y desarrollo

4.2 Cuestiones Críticas.

Asuntos o problemas más importantes que deben enfrentarse durante el año, cuyo análisis proporciona una base para la gestión de su impacto en los resultados de la organización.

Propósitos:

- ✓ Asegurar la integración entre el plan estratégico y los planes tácticos.
- ✓ Evitar el planteamiento de soluciones sin antes haber definido la cuestión.
- ✓ Permitir establecer un consenso sobre las cuestiones más relevantes y urgentes.
- ✓ Producir información valiosa para la gestión para la gestión de otros planes de acción a corto plazo.
- ✓ Ayudar a definir factores claves de desempeño.

Pasos:

- ✓ Identificación de los CC (8-12) a partir de las Asuntos Críticas (5-8) seleccionadas
- ✓ Establecimiento de prioridades
- ✓ Análisis de la validación
- ✓ Formulación de cursos de acción.

A continuación se realiza el cuadro de cuestiones críticas.



CUESTIONES CRITICAS				
CUESTION	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
CERO ERRORES E INNOVACIÓN	x			Capacitación de nuevas técnicas de corte.
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.	x			Desarrollo de un producto innovador en el mercado.
DEFINICION DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.	x			Máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada.
OPTIMIZACION DEL DESEMPEÑO DEL PROCESO.	x			Eliminar procesos innecesarios
INCREMENTO DE LA CALIDAD TOTAL.	x			Cumplimiento de parámetros.
MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE PREDICCIÓN DE TENDENCIAS DEL MERCADO.	x			Captar modelos a la vanguardia elegante y versátil.
DEFINICIÓN DE INCENTIVOS EN VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS	x			Incremento de las ventas en un 5%
REFORMULACIÓN DE LA PUBLICIDAD	x			Vallas. Redes sociales.

Cuadro 4.2

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Cuestiones Críticas, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON

Como resultado de la matriz anterior, se obtiene que los Cuestiones Críticas de nuestra organización son:



- ✓ Cero errores e innovación
- ✓ Desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Definición de la capacidad de producción
- ✓ Optimización del desempeño del proceso.
- ✓ Incremento de la calidad total.
- ✓ Mejoramiento de la capacidad de predicción de tendencias del mercado.
- ✓ Definición de incentivos en ventas de productos nuevos
- ✓ Reformulación de la publicidad

4.3 Indicadores Claves de desempeño

Son los factores medibles dentro de cada uno de sus áreas de resultados críticas, en las que usted desea establecer objetivos específicos.

Dado que hay muchas maneras para medir sus resultados, es importante identificar que los identifique con claridad y que hay concordancia entre los indicadores que proporcionen la mejor visibilidad en los resultados deseados.

Además, los indicadores claves de rendimiento sirven con frecuencia como factores que pueden rastrear para controlar el progreso logrado hacia el cumplimiento de los objetivos.

Algunos de los indicadores son cuantificables, como unidades de venta o dólares dentro de un mercado.



Usos:

- ✓ Definir que se medirá en cada Área Crítica de resultado y Cuestiones Crítica.
- ✓ Posibilitar la fijación de objetivos a corto plazo medibles o verificables pertinentes y alcanzables.
- ✓ Establecer pasos específicos de acción para alcanzar los objetivos.
- ✓ Evaluar el desempeño empresarial en función de los objetivos y generar retroalimentación.

A continuación se realiza el cuadro de las cuestiones críticas e indicadores claves de desempeño



CUESTIONES CRITICAS E INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	
CUESTIONES	INDICADORES
CERO ERRORES E INNOVACIÓN	TASA DE MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.	NÚMERO DE SOLICITUDES DE NUEVOS PRODUCTOS
DEFINICIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.	CANTIDAD DE PRODUCCIÓN POR EMPLEADO
OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROCESO.	GRADO DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS.
INCREMENTO DE LA CALIDAD TOTAL.	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES
MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE PREDICCIÓN DE TENDENCIAS DEL MERCADO.	PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN DE NUEVOS DISEÑOS POR CLIENTES
DEFINICIÓN DE INCENTIVOS EN VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS	PORCENTAJE DEL RENDIMIENTO EN VENTAS
REFORMULACIÓN DE LA PUBLICIDAD	PORCENTAJE DE LA VENTA DESTINADO A LA PUBLICIDAD

Cuadro 4.3

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Cuestiones Críticas e Indicadores, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON

Como resultado de la matriz anterior, se obtiene que los Indicadores Clave de Desempeño de nuestra organización son:

- ✓ Tasa de mejoramiento tecnológico
- ✓ Número de solicitudes de nuevos productos
- ✓ Cantidad de producción por empleado
- ✓ Grado de cumplimiento de procedimientos.
- ✓ Nivel de cumplimiento de estándares
- ✓ Porcentaje de aceptación de nuevos diseños por clientes



- ✓ Porcentaje del rendimiento en ventas
- ✓ Porcentaje de la venta destinado a la publicidad

4.4 Objetivo a Corto Plazo

Estos representan los resultados específicos y medibles que se alcanzaran dentro de período un plan. Y se ubican lógicamente dentro de una de sus áreas de resultados críticas e incorporan algunos de sus indicadores claves de rendimiento, como sus principales factores medibles. También se pueden plantear objetivo como respuesta a su análisis de cuestiones críticas. Por lo general, los objetivos a nivel de la institución total requieren esfuerzo a través de las líneas de las unidades y contienen fecha objetivo o su plan de terminación implícita en el año fiscal.

Principios:

- ✓ Inician con verbos en infinitivo que representan logros.
- ✓ Definen específicamente un solo resultado medible y alcanzable.
- ✓ Son específicos sobre ese resultado.
- ✓ Enfocan solamente lo que inspiran alcanzar, no el cómo.
- ✓ Apoyan al cumplimiento del plan estratégico y otros planes.
- ✓ Representan retos importantes.

A continuación se presenta el cuadro de los objetivos a corto plazo.



OBJETIVOS A CORTO PLAZO				
CUESTIONES	INDICADORES	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVALUACIÓN	
			SI	NO
CERO ERRORES E INNOVACIÓN	NÚMERO DE CAPACITACIONES	ASISTIR POR LO MENOS A UN EVENTO DE CAPACITACION EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO	X	
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.	NÚMERO DE SOLICITUDES DE NUEVOS PRODUCTOS	TENER LISTO UN PRODUCTO INNOVADOR INEXISTENTE, EN EL MES DE MAYO	X	
DEFINICION DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.	CANTIDAD DE PRODUCCIÓN POR EMPLEADO	AUMENTAR LA PRODUCCION EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE ESTE AÑO	X	
OPTIMIZACION DEL DESEMPEÑO DEL PROCESO.	GRADO DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS.	ELIMINAR PROCESOS IMPRODUCTIVOS INMEDIATAMENTE	X	
INCREMENTO DE LA CALIDAD TOTAL.	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES	CUMPLIR INMEDIATAMENTE CON LAS ESTANDARES DE CALIDAD ESTABLECIDAS EN LA EMPRESA.	X	
MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE PREDICCIÓN DE TENDENCIAS DE MODA DEL MERCADO.	PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN DE NUEVOS DISEÑOS POR CLIENTES	CREAR DISEÑOS CON TENDENCIAS EUROPEAS EN EL MES DE SEPTIEMBRE.	X	
INCREMENTACION EN VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS	PORCENTAJE DEL RENDIMIENTO EN VENTAS	INCREMENTAR LAS VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS EN UN 5% EN ESTE SEGUNDO SEMESTRE	X	
REFORMULACIÓN DE LA PUBLICIDAD	PORCENTAJE DE LA VENTA DESTINADO A LA PUBLICIDAD	INCREMENTAR LA PUBLICIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS EN REDES SOCIALES, VALLAS, ETC, INMEDIATAMENTE.	X	

EVALUACIÓN:

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

Cuadro 4.4

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Objetivos a corto plazo, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDÓN



Como resultado de la matriz anterior, se obtiene que los Objetivos a Corto Plazo de nuestra organización son:

- ✓ Asistir por lo menos a un evento de capacitación en el segundo semestre del año.
- ✓ Tener listo un producto innovador inexistente, en el mes de Mayo.
- ✓ Aumentar la producción en el segundo semestre de este año.
- ✓ Eliminar procesos improductivos inmediatamente.
- ✓ Cumplir inmediatamente con las normas de calidad establecidas en la empresa.
- ✓ Creación de diseños con tendencias europeas en el mes de septiembre.
- ✓ Incrementar las ventas de productos nuevos en un 5% en este segundo semestre.
- ✓ Incrementar la publicidad de los productos inmediatamente en redes sociales, vallas, flyers, etc.
- ✓ Una vez establecido los objetivos que se persigue se elaborará el plan operativo anual de cada área definida en líneas anteriores.

4.5 Plan Operativo Anual

Es Instrumento de gestión, que permite hacer realidad los objetivos estratégicos de una organización en el corto plazo, a través del establecimiento de objetivos, determinación operaciones y funcionamiento. El POA permite concretar y facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el Plan Estratégico de la organización.

Estructura:

- ✓ Principales acciones.
- ✓ Cronograma de trabajo.



- ✓ Recursos Necesarios.
- ✓ Responsables primario y de apoyo.
- ✓ Mecanismo de retroalimentación.

Enfoques:

- ✓ Serie de Acciones, no necesariamente interrelacionadas, que conducen al logro de los Objetivos a Corto Plazo.
- ✓ Enfoque sistémico –analítico empleando una serie de acciones interrelacionadas.
- ✓ Serie de objetivos menores (metas) cuya sumatoria reproduce los Objetivos a Corto Plazo.

4.6 Elaboración del Plan Operativo Anual

Cada matriz que se presenta a continuación, Cuestiones Críticas, Indicadores, Objetivos a Corto Plazo, indica también los eventos o actividades que se realizarán para alcanzar dichos objetivos, el tiempo que va a tomar, los recursos necesarios para llevarlo a cabo, el responsable y como se llevará su evidencia.



PLAN OPERATIVO ANUAL

CUESTIÓN CRÍTICA: CERO ERRORES E INNOVACIÓN

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: NÚMERO DE CAPACITACIONES

OBJETIVO A CORTO PLAZO: ASISTIR POR LO MENOS A UN EVENTO DE CAPACITACION EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO

ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO		APOYOS			
Investigación de tendencias del mercado.																	Personal		\$150	Gerente	Asistente Contratada	Informe de tendencias del mercado
Investigación de Capacitaciones del sector textil																	Personal		\$150	Gerente	Asistente Contratada	Informe de capacitaciones del sector textil.
Investigación de Capacitaciones de producción e indumentaria																	Personal		\$150	Gerente	Asistente Contratada	Informe de capacitaciones de producción e indumentaria.
Elección de la Capacitación y separación en dos grupos al personal para que asistan a la misma.																	Personal		\$0	Gerente	Asistente Contratada	Informe de Elección
Asistir a la capacitación																	Personal	Vehículo	\$1800	Gerente	Empleados	Registros

Cuadro 4.5

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Objetivos a corto plazo, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



PLAN OPERATIVO ANUAL																			
CUESTIÓN CRÍTICA: DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS																			
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: NÚMERO DE SOLICITUDES DE NUEVOS PRODUCTOS																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: TENER LISTO UN PRODUCTO INNOVADOR INEXISTENTE, EN EL MES DE MAYO.																			
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Creación de ideas	■													Personal		\$300	Gerente	Empleados	Informe de reuniones
Tamizado de Ideas	■	■												Personal		\$300	Gerente	Empleados	Informe de selección de la idea
Análisis del negocio		■	■											Personal		\$900	Gerente	Subgerente	Bocetos, Encuestas
Desarrollo del producto			■	■										Personal		\$100	Gerente	Costureras, Diseñadora	Producto Físico
Comercialización					■									Personal		\$300	Gerente	Vendedoras	Facturas

Cuadro 4.6

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Objetivos a corto plazo, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



PLAN OPERATIVO ANUAL																			
CUESTIÓN CRÍTICA: DEFINICION DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.																			
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: CANTIDAD DE PRODUCCIÓN POR EMPLEADO																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: AUMENTAR LA PRODUCCION EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE ESTE AÑO																			
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Estudio de tiempos														Personal		\$200	Gerente	Estudiante de Ingeniería Industrial	Diagramas
Realización de diagramas hombre –máquina														Personal		\$200	Gerente	Estudiante de Ingeniería Industrial	Diagrama hombre-máquina
Compra de tres máquinas Rectas														Personal	Maquinas	\$1400	Gerente	Subgerente	Facturas
Contratación de dos costureras														Personal		\$636	Gerente	Subgerente	Contratos
Aumento de la producción en un 5%														Personal		\$2000	Gerente	Empleados del taller	Ordenes de producción

Cuadro 4.7

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Objetivos a corto plazo, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



PLAN OPERATIVO ANUAL																					
CUESTIÓN CRÍTICA: OPTIMIZACION DEL DESEMPEÑO DEL PROCESO.																					
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: GRADO DE CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS.																					
OBJETIVO A CORTO PLAZO: ELIMINAR PROCESOS IMPRODUCTIVOS INMEDIATAMENTE																					
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO		APOYOS		
Realización de Arboles de producto																Personal		\$150	Gerente	Estudiante de Ingeniería Industrial	Arboles de producto
Realización de Diagramas de Proceso de Operación																Personal		\$150	Gerente	Estudiante de Ingeniería Industrial	Diagrama de Proceso de operación
Verificar la eficiencia productiva del personal del taller																Personal		\$150	Gerente	Estudiante de Ingeniería Industrial	Informes
Eliminación de tiempos muertos																Personal		\$300	Gerente	Subgerente	Informes

Cuadro 4.8

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Objetivos a corto plazo, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



PLAN OPERATIVO ANUAL																					
CUESTIÓN CRÍTICA: INCREMENTO DE LA CALIDAD TOTAL.																					
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES																					
OBJETIVO A CORTO PLAZO: CUMPLIR INMEDIADAMENTE CON ESTANDARES DE CALIDAD ESTABLECIDAS EN LA EMPRESA.																					
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO		APOYOS		
Identificación de los estándares																Personal		\$150	Gerente	Estudiante de Ingeniería Industrial	Informes
Crear registro de control para los diferentes procesos																Personal		\$150	Gerente	Estudiante de Ingeniería Industrial	Registros
Control de cumplimiento de estándares.																Personal		\$400	Gerente	Subgerente	Registros
Retroalimentación																Personal		\$0	Gerente	Subgerente	Acta de Reunión

Cuadro 4.9

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Objetivos a corto plazo, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



PLAN OPERATIVO ANUAL																			
CUESTIÓN CRÍTICA: MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE PREDICCIÓN DE TENDENCIAS DE MODA DEL MERCADO.																			
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN DE NUEVOS DISEÑOS POR CLIENTES																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: CREAR DISEÑOS CON TENDENCIAS EUROPEAS EN EL MES DE SEPTIEMBRE.																			
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO		APOYOS
Investigar últimas tendencias de la moda.		■	■											Personal		\$150	Gerente	Diseñadora	Informe de últimas tendencias de moda
Asistir a desfiles de moda internacionales.				■										Personal		\$700	Gerente	Diseñadora	Fotografías, Videos.
Crear bocetos de diseños modernos.					■	■	■							Personal		\$300	Gerente	Diseñadora	Bocetos
Selección de diseños más apropiados								■	■					Personal		\$0	Gerente	Subgerente	Bocetos

Cuadro 4.10

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Objetivos a corto plazo, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTIÓN CRÍTICA: INCREMENTACION EN VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS																		
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: PORCENTAJE DEL RENDIMIENTO EN VENTAS																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: INCREMENTAR LAS VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS EN UN 5% EN ESTE SEGUNDO SEMESTRE																		
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Asistencia a ferias							■	■					Personal		\$400	Gerente	Subgerente	Flyres, Vallas, redes sociales
Crear promociones									■	■			Personal		\$400	Gerente	Subgerente	Facturas
Mejorar los Canales de distribución												■	Personal		\$300	Gerente	Subgerente	Informe de los canales de distribución.
Captar nuevos mercados												■	Personal		\$400	Gerente	Subgerente	Informe de nuevos mercados

Cuadro 4.11

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Objetivos a corto plazo, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



PLAN OPERATIVO ANUAL																			
CUESTIÓN CRÍTICA: REFORMULACIÓN DE LA PUBLICIDAD																			
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: PORCENTAJE DE LA VENTA DESTINADO A LA PUBLICIDAD																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: INCREMENTAR LA PUBLICIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS EN REDES SOCIALES, VALLAS, ETC, INMEDIATAMENTE.																			
ACCIÓN	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		EVIDENCIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO		APOYOS
Creación de un perfil en redes sociales.		■												Personal		\$0	Gerente	Subgerente	Facebook, Twiter
Publicitar a la empresa en vallas.			■	■	■									Personal		\$2000	Gerente	Subgerente	Vallas
Entrega de Flyers.				■	■	■	■							Personal		\$300	Gerente	Modelos	Flyers
Creación de un desfile de modas.							■	■	■					Personal		\$4000	Gerente	Subgerente, Modelos	Evento de modas

Cuadro 4.12

Fuente: CORONEL, Iván, Planeación Estratégica, Objetivos a corto plazo, Cuenca, 2009.

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



4.7 Análisis de Resultado

Se establecieron las ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADO, CUESTIONES CRÍTICAS, INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO Y LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO en la empresa de confecciones textiles CREACIONES GEMELEYS. Con lo que se pudo elaborar el PLAN OPERATIVO ANUAL, que se llevara a cabo desde Enero hasta Diciembre de 2014.

Estos PLANES OPERATIVOS ANUALES, nos va a permitir llegar a un equilibrio entre los niveles de producción, las restricciones sobre las capacidades que se fijan y los ajustes temporales en relación entre la oferta y la demanda a mediano plazo ya que de aquí se planea el nivel general de producción para hacer el mejor uso de los recursos disponibles.

De igual manera nos ayudara a estar a la vanguardia en la moda, como capacitar a nuestros empleados en nuevas técnicas en el área textil.



CAPÍTULO 5

PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Uno de los objetivos en el Plan estratégico es el desarrollo de un nuevo producto en la Empresa por lo que este capítulo está dirigido a cumplir con el mismo, partiendo desde la creación de ideas, selección de ideas, análisis del negocio, mercado de prueba, comercialización.

5.1 Creación de ideas

Como todo en la vida, el proceso creativo y de innovación comienza con una idea. En este punto no existen ideas malas, todas son bienvenidas y todas tienen potencial. Las siguientes fases se encargarán de demostrar qué ideas embonan con los consumidores, tienen viabilidad financiera y técnica, van de acuerdo con la identidad de marca y valores de la compañía.

Es importante que las empresas adopten procedimientos sistemáticos para recolectar ideas del medio y de la misma empresa; esto pueden hacerlo por medio de un responsable que realice lo siguiente

:

- Empezar una búsqueda activa en el medio para descubrir ideas útiles acerca del producto o línea de productos.
- Animar al personal de la empresa para que desarrolle ideas y las transmita a su superior.
- Mandar las ideas recolectadas a miembros de otros departamentos de la empresa para informarles y recibir de ellos confirmación y más ideas.



Procedimientos para crear ideas. Las ideas verdaderamente buenas se deben a una combinación de inspiración, trabajo y método de quienes las generan, ya sea personal de ventas, mercadotecnia, finanzas, producción, etcétera. Las siguientes son técnicas para hacer que surjan ideas:

- **Enumeración de atributos.** Consiste en hacer un listado de los atributos o propiedades del producto y posteriormente modificar algunos de ellos para buscar una nueva combinación que lo perfeccione.

Por ejemplo:



4. Estudio de un caso - La fabricación de una nueva lámpara [1].

El punto de partida podría ser un análisis morfológico.

Paso1.

Establecer las propiedades del nuevo producto.

Las propiedades de una lámpara pueden ser el suministro eléctrico, el tipo de bombilla, la intensidad lumínica, tamaño, diseño, acabado, material, tono, etc. Coloque estas propiedades en los encabezamientos de las columnas de una tabla.

Paso2.

Mediante una sesión de brainstorming, señale posibles variaciones de cada propiedad.

Paso3.

Realice una tabla.

Suministro eléctrico	Tipo de bombilla	Intensidad lumínica	Tamaño	Diseño	Acabado	Material
Pila	Halógena	Baja	Muy grande	Moderno	Negro	Metal
Red eléctrica	Bombilla	Media	Grande	De época	Blanco	Cerámica
Solar	Luz diurna	Alta	Media	Romano	Metálico	Hormigón
Generador	Coloreada	Variable	Pequeña	Art Nouveau	Terracota	Hueso
Manivela			Portátil	Industrial	Esmalte	Cristal
Gas				Étnico	Natural	Madera
Aceite/gasolina					Tela	Piedra
Llama						Plástico

Paso4.

Haga diferentes combinaciones.

Éstas podrían ser unas combinaciones interesantes:

- Energía solar/pila, intensidad media, bombilla de luz diurna (puede utilizarse en los establecimientos para que los clientes vean el color verdadero de los productos, por ejemplo, la ropa);
- Luces grandes accionadas manualmente, que se utilizan en países en vías de desarrollo o en lugares que no disponen de suministro eléctrico cercano;
- Una lámpara de cerámica de aceite, de diseño romano, utilizada en restaurantes temáticos para recuperar las lámparas de aceite de oliva utilizadas hace 2000 años;
- Una lámpara de mesa normal, diseñada para ser pintada, forrarla en papel o cubrirla con tela para que haga juego con el diseño de una habitación.

Figura 5.1

Fuente: Lista de Atributos- www.scribd.com/doc



- **Relaciones forzadas.** Se elabora una lista de ideas y se considera cada una de ellas interrelacionándolas para estimular el proceso creador. Al relacionar las ideas se hacen todas las combinaciones posibles, con lo cual pueden surgir ideas innovadoras

Por ejemplo:

Los relojes Casio con calculadora de hace unos años se realizó una relación forzada ya que se integraron objetos como: cronómetro, calculadora, reloj, despertador y lo convirtieron en un producto integral.

- **Análisis morfológico.** Consiste en un análisis estructural del producto, se separan las dimensiones más importantes de un problema y después se estudian todas las relaciones existentes entre ellas considerando cómo se va a transportar el producto hasta su destino.

Por ejemplo:



OBJETO	FORMA	COLOR	TEXTURA	PARTES

Figura 5.2

Fuente: Análisis de un Producto- www.es.scribd.com

- **Lluvia de ideas.** Los encargados de llevar a cabo esta técnica tienen que estimular la creación de ideas en reuniones de comité. Deben dar a conocer sus propias experiencias para que la gente, al escucharlas, también exprese sus ideas. A esta técnica se le conoce también como "creatividad operativa".
- **Ferias.** Los responsables de mercadotecnia viajan a las ferias y exposiciones locales o internacionales, que constituyen una fuente de ideas confiable para mejorar los productos actuales.

Por ejemplo:

- **Colombiatex de las Américas**

De todas las técnicas mencionadas la que se usará en la empresa es la LLUVIA DE IDEAS.

Se realizará una reunión en la empresa en donde se comentará a todo el personal de CREACIONES GEMELYS, que se piensa en la creación de un nuevo producto y que es necesario que todos aporten con ideas, aquella que sea



escogida para llevarse a cabo hará acreedor al autor de una bonificación de 250 dólares y un 15% más en su salario.

En la lluvia de ideas se generaron las siguientes:

- Ropa Casual para niño
- Sabanas Patchwork para bebes
- Edredones para bebes
- Toallas para bebes
- Vestidos de fiesta para bebes
- Pantalón casual para hombre
- Ternos para hombre
- Vestidos Patchwork
- Chaqueta dos en uno
- Fundas Patchwork para vestidos
- Sacos de dormir para bebes
- Chaqueta porta bebe
- Sacos para el cochecito del bebe
- Chalecos para hombre
- Chaquetas casuales para hombre

5.2 Selección de ideas o tamizado

Se deberá realizar la clasificación de las diversas propuestas por orden de categorías, eligiendo el conjunto más atractivo posible dentro de los recursos de la empresa. La confrontación de las listas es el procedimiento más adecuado para sistematizar las evaluaciones del producto durante esta etapa, ya que permite producir puntuaciones numéricas o calificaciones de las diversas proposiciones del producto. En este punto debe procurarse no caer en dos tipos de errores: omisión,



es decir, desechar una idea que podría ser útil, y comisión, que es desarrollar y comercializar una idea que no vale la pena.

De la lista de la lluvia de ideas se clasificaron los productos por líneas:

➤ Línea para caballeros en donde se ubicaron:

Chaquetas para hombre

Pantalones Casuales para hombre

Ternos para hombre

➤ Línea infantil se ubicaron:

Ropa casual para niño

➤ Línea de bebes

Edredones para bebes

Sábanas Patchwork para bebes

Toallas para bebes

Portabebés

Sacos de dormir para bebes

Sacos para el cochecito del bebe

Vestidos de fiesta para bebes

Sujeta chupón

➤ Línea accesorios

Fundas para guardar vestidos

➤ Línea materna

Chaqueta portabebés



- Línea Mujer
 - Chaqueta dos en uno
 - Vestidos Patchwork

Se procedió por medio de votación a elegir por lo menos dos líneas para de ahí poder escoger el nuevo producto.

La votación dio como resultado las líneas para bebés y la línea materna. Finalmente para escoger el producto se realizó nuevamente una votación y por medio del diagrama de Pareto se seleccionó al nuevo producto.

Código	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Frecuencia
A	Edredones para bebés	0
B	Sábanas Patchwork para bebés	1
C	Toallas para bebés	0
D	Sacos de dormir para bebés	1
E	Sacos para el cochecito del bebé	2
F	Vestidos de fiesta para bebés	4
G	Chaqueta portabebés	9
TOTAL DE PRODUCTOS		17

Cuadro 5.1

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



Código	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Frecuencia	%	f Acum.	% Acum.
G	Chaqueta portabebés	9	52.941	9.00	52.94
F	Vestidos de fiesta para bebes	4	23.529	13.00	76.47
E	Sacos para el cochecito del bebe	2	11.765	15.00	88.24
D	Sacos de dormir para bebes	1	5.882	16.00	94.12
B	Sabanas Patchwork para bebes	1	5.882	17.00	100.00
A	Edredones para bebes	0	0	17.00	100.00
C	Toallas para bebes	0	0	17.00	100.00
	TOTAL	17	100		

Cuadro 5.2

Elaborado por: DENISSE ESCANDON

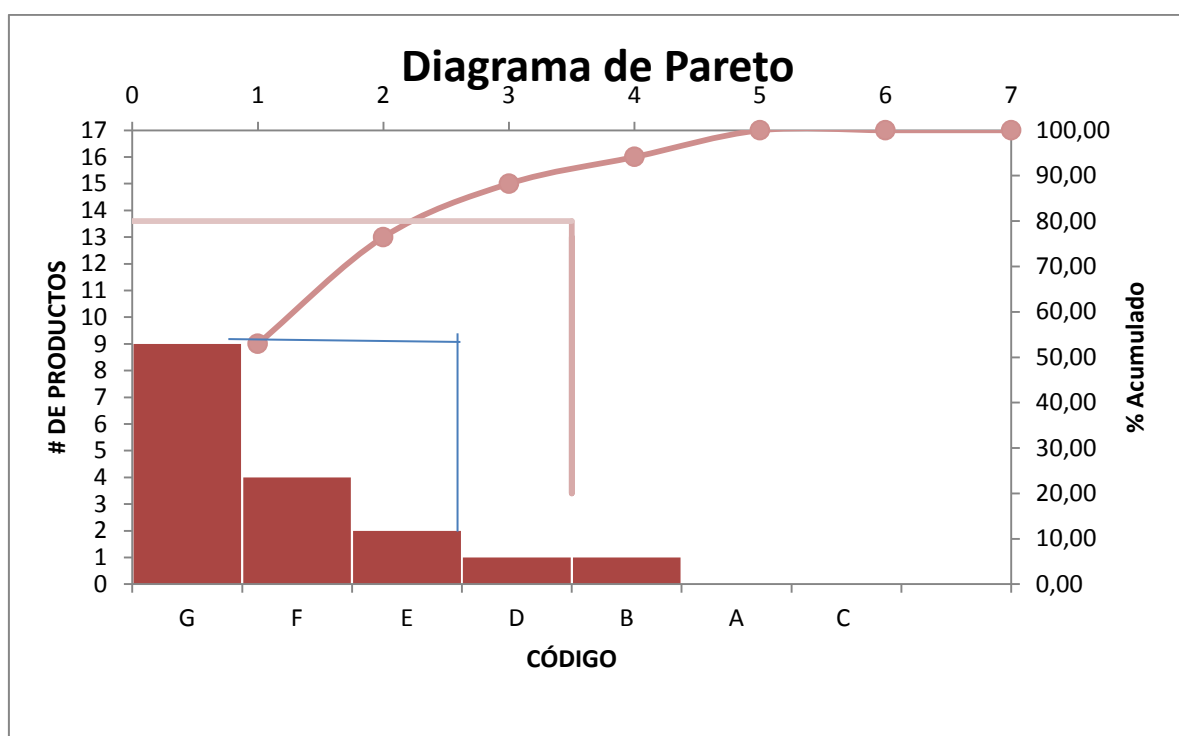


Figura 5.3

Elaborado por: DENISSE ESCANDON

Del diagrama de Pareto se pudo establecer que los productos más opcionados para elaborarse son:



Chaqueta portabebés
 Vestidos de fiesta para bebés
 Sacos para el cochecito del bebé

De estos tres se votó nuevamente y se estableció el ganador.

Chaqueta portabebés	
Vestidos de fiesta para bebés	
Sacos para el cochecito del bebé	

Cuadro 5.3

Elaborado por: DENISSE ESCANDON

De la última votación se eligió la chaqueta portabebés con 11 puntos a favor.

Para estar absolutamente seguros de la probabilidad de éxito del producto se usó la siguiente fórmula.

Probabilidad de éxito	=	Probabilidad de completarse técnicamente	x	Probabilidad de comercializarse se completó técnicamente	x	Probabilidad de éxito económico si se comercializa
-----------------------	---	--	---	--	---	--

Probabilidad de éxito	=	0.9 x	0.85 x	0.85
-----------------------	---	-------	--------	------



Probabilidad de éxito	=	0.65025
-----------------------	---	---------

Sin duda la probabilidad de éxito está por encima de la mitad, al ser alta obviamente la casaca portabebés será exitosa.

5.3 Análisis del negocio

El análisis del negocio brinda una compatibilidad del producto en el mercado, incluso su probable rentabilidad. En este análisis usted se responderá el siguiente cuestionario que ayudara a empezar a encaminar el proyecto.

¿Es la demanda del producto lo suficientemente fuerte para justificar su entrada al mercado?

Si, ya que siempre pregunta nuestra clientela de ropa materna, por portabebés que sean elegantes.

¿Se mantendrá la demanda?

Si, ya que todo el tiempo las mujeres buscamos elegancia y comodidad para llevar a nuestros bebés y esta chaqueta sería un producto innovador que no existe en todo el mundo.

¿Cómo afectarán la introducción y la comercialización de este producto los costos y las utilidades de la empresa?

El primer año va hacer duro para la empresa en cuanto a ganancias pues se va a tener que invertir en publicidad para poder llegar a nuestros consumidores y hasta que el producto se vuelva reconocido.



¿Será necesario nuevas instalaciones para la fabricación del producto?

No, las instalaciones no son las adecuadas para cualquier proceso de fabricación de nuestros productos, sin embargo con el tiempo la fábrica se trasladara a un lugar con layout eficaz, y como el proceso de elaboración de la chaqueta portabebés no requiere de nada extraordinario solo la imaginación.

¿Se adapta el producto a la mix de productos que actualmente tiene la empresa?

Si, ya que es una de vestir dirigido para mujeres que buscan elegancia y comodidad para llevar a los bebés.

¿Está disponible el financiamiento requerido o se debe acudir a otros recursos financieros?

Definitivamente está disponible ya que se cuenta con la materia prima y materia prima y mano de obra requerida para la elaboración.

Es importante estimar:

Ventas: La gerencia necesita estimar si las ventas serán lo suficientemente elevadas para que le proporcionen utilidades satisfactorias a la firma. La administración deberá examinar el historial de ventas de productos similares y encuestar la opinión del mercado.

Se tomó diferentes cuadros donde se ve claramente que tiene un crecimiento considerable la ropa, es decir que nuestra chaqueta también podría ser un producto exportable porque además de ser una prenda de vestir nos da la opción de llevar cómoda y elegantemente al bebé.



2011	Categorías de mayor crecimiento	% anual crecimiento en ventas \$
Ropa de mujer	Vestidos	17%
	Mallas (tights) y medias (hosiery)	8%
	Ropa íntima	6%
Ropa de hombre	Traje de vestir (suits)	23%
	Chaquetas deportivas	20%
	Ropa interior	7%

Figura 5.4

Fuente: Crecimiento Anual de Producción de Ropa-www.proecuador.gob

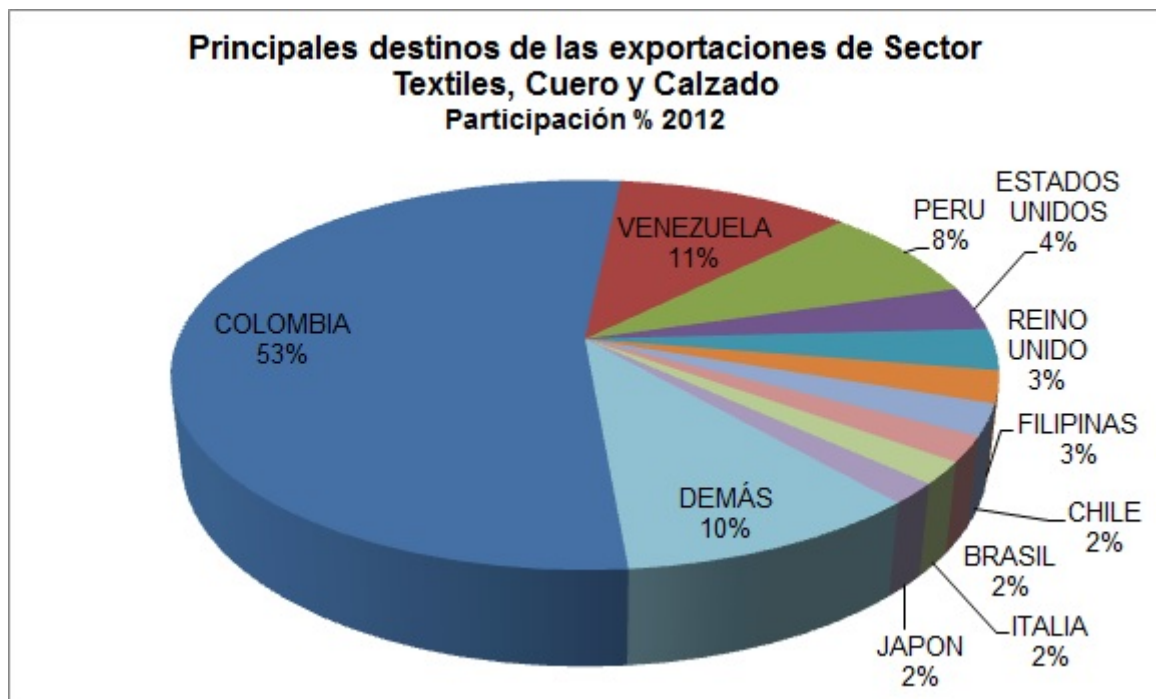


Figura 5.5

Fuente: Exportaciones del sector Textil-www.proecuador.gob.ec

Se realizó una encuesta de donde se estimó si las personas comprarían el producto.



Nuestras fuentes de información son amigos, parientes, clientes.

Utilizamos la siguiente fórmula para calcular el número de encuestas que tenemos que realizar

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

En donde:

n=número de muestra

N=población total = 1788

p=probabilidad de éxito = 0.85

q=probabilidad de fracaso = 0.15

e=error de cálculo= 0.10

z=normalidad de Gauss = 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.85 * 0.15 * 1788}{(0.1)^2(1788 - 1) + (1.96)^2(0.85)(0.15)}$$

$$n = 39.70 \approx 40$$

$$n = 40 \text{ mujeres}$$

Se realizó una encuesta piloto que fue anulada, con la finalidad de obtener los valores de p y q



ENCUESTA

Se está buscando promocionar una casaca de cuero portabebés.

Podrías ayudarnos contestando las siguientes preguntas:

1. ¿Utiliza Chaquetas de cuero?

___ SI

___ NO

2. ¿Es difícil encontrar en las boutiques una chaqueta de cuero que permita llevar al bebe de manera cómoda y elegante como un portabebés?

___ SI

___ NO

3. ¿Presentan un coste elevado las chaquetas de su preferencia?

___ SI

___ NO

4. ¿Es superior a 110 dólares?

___ SI

___ NO

5. ¿Puedes utilizarla para llevar a un bebe?

___ SI

___ NO

6. Estarías dispuesta a comprar una chaqueta de cuero que te permita llevar a tu bebe como un portabebés.

Si ___

No___



TABULACIÓN

Se realizó la encuesta a 40 mujeres de entre 20 y 40 años

1. ¿Utiliza Chaquetas de cuero?	
Si	23
No	17
Total	40

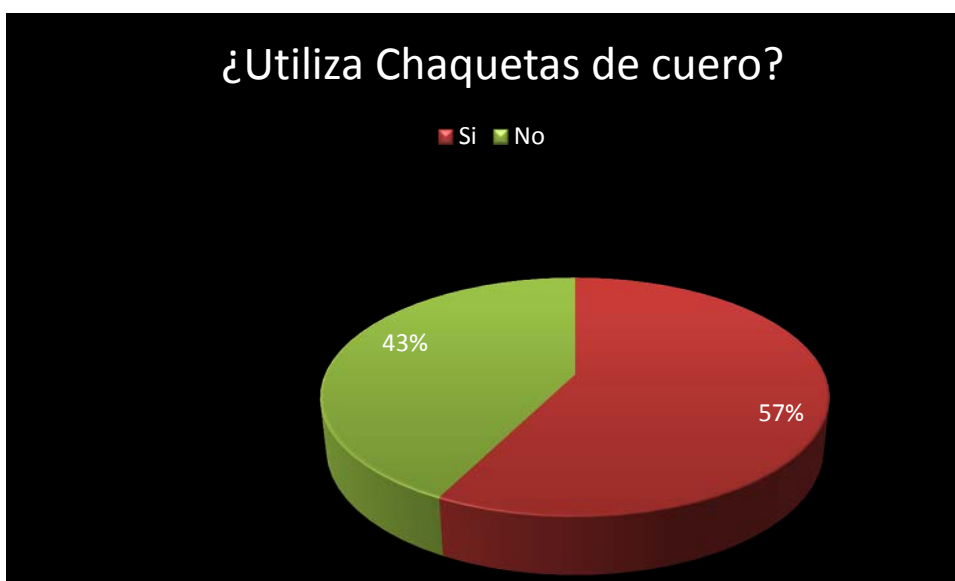


Figura 5.6

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



2. ¿Es difícil encontrar en las boutiques una chaqueta de cuero que permita llevar al bebe de manera cómoda y elegante como un portabebés?	
Si	33
No	7
Total	40

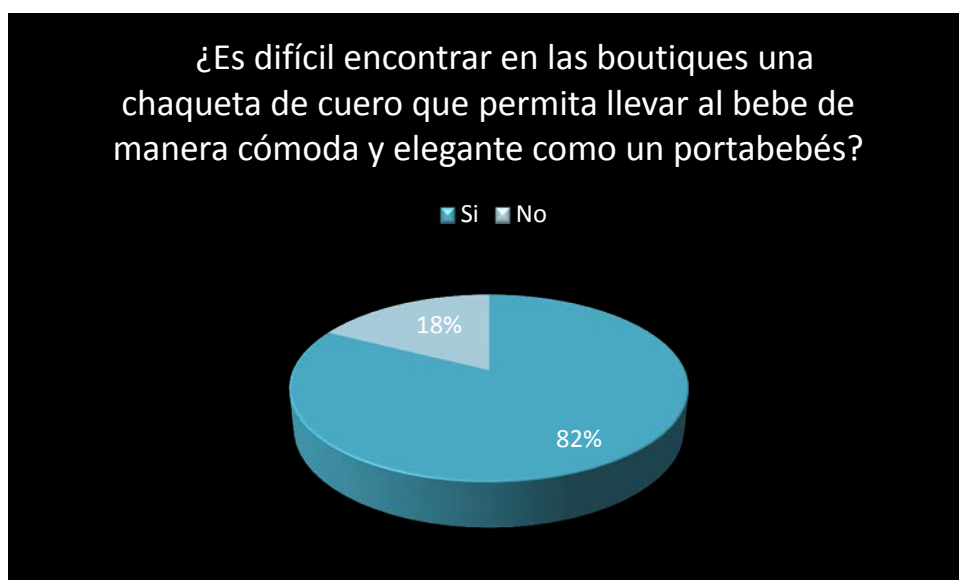


Figura 5.7

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



3. ¿Presentan un coste elevado las chaquetas de su preferencia?	
Si	24
No	16
Total	40

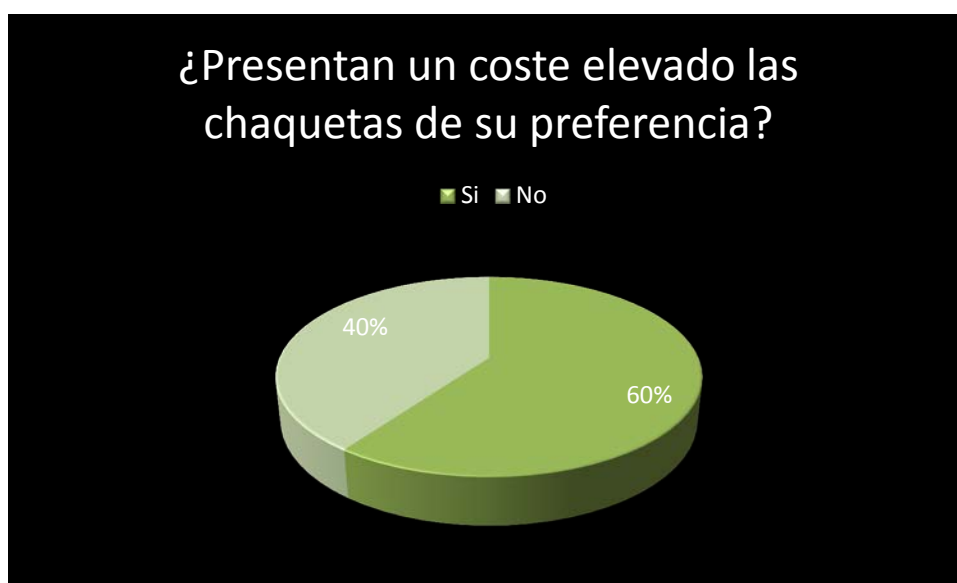


Figura 5.8

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



4. ¿Es superior a 110 dólares?	
Si	28
No	12
Total	40



Figura 5.9
Elaborado por: DENISSE ESCANDON



5. ¿Puedes utilizarla para llevar a un bebe?	
Si	1
No	40
Total	40



Figura 5.10

Elaborado por: DENISSE ESCANDON



6. Estarías dispuesta a comprar una chaqueta de cuero que te permita llevar a tu bebe como un portabebés.	
Si	38
No	2
Total	40

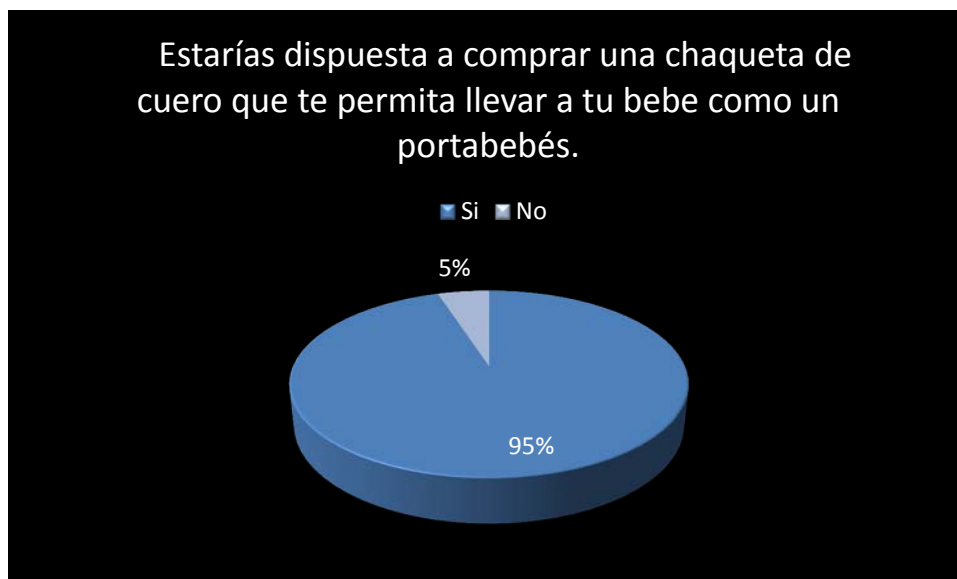


Figura 5.11
Elaborado por: DENISSE ESCANDON



Estimado de Ventas:

La Gerente de la empresa realizo el estimado de ventas para los próximos cinco años, utilizando su método tradicional.

AÑO	CHAQUETAS DE CUERO ANUALES(UNIDADES)	CHAQUETA DE CUERO MENSUALES(UNIDADES)	VENTAS MENSUALES (\$)	COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL (\$)
2014	4800	400	44000	17264
2015	6240	520	57200	22443,2
2016	7680	640	70400	27622,4
2017	9120	760	83600	32801,6
2018	10560	880	96800	37980,8

Cuadro 5.4

Elaborado por: NORA SEGARRA- GERENTE DE CREACIONES GEMELYS



Costos y utilidades: Después de preparar el pronóstico de ventas, la gerencia puede estimar los costos y utilidades esperadas de esta aventura, esta es la manera tradicional de como estiman los costos en la empresa.

COSTOS DE PRODUCCION			
(\$)			
MATERIA PRIMA			6650
Cuero		4550	
Forro		1200	
Varillas		150	
Cierre		100	
Correas		200	
Esponjas		200	
Encajes		150	
Cordones		100	
COSTO DE ENVIO DE PROVEEDORES			530
MANO DE OBRA			3816
MANTENIMIENTO			150
GASTOS ADMINISTRATIVOS			2550
Servicios Básicos		400	
Sueldos Personal Administrativo		2000	
Suministros de Oficina		150	
GASTOS DE VENTA			3565
COSTO REAL DE PRODUCCIÓN EN 400 CH			17261
COSTO REAL DE PRODUCCIÓN EN 1 CH			43,1525

Cuadro 5.

Elaborado por: NORA SEGARRA-GERENTE DE LA EMPRESA



Se pudo estimar los costos de producción real y es 43.15 dólares por cada chaqueta el valor de venta al público es de 110 dólares es decir una utilidad del 154.4% es decir 66.84 dólares de ganancia en cada chaqueta siendo 26650.98 en las 400 chaquetas.

5.4 Desarrollo del producto

Concepto del producto: La chaqueta portabebés, es una chaqueta hecha en cuero que cumple doble función dar elegancia a la mujer y ser un portabebés. Tiene un diseño tradicional, en su espalda se encuentra el portabebés que es muy cómodo para nenes de 2 a 6 meses.

Si el concepto de producto pasa la prueba del análisis financiero, el Departamento de Investigación y desarrollo o el de ingeniería se encargaran de convertirlo en un producto físico. Esta etapa muestra si la idea del producto puede traducirse a un artículo factible o comercial.

En esta etapa la diseñadora de la empresa elabora los diseños posibles en un borrador para que la gerente decida y dé el visto bueno.

Se entregará el boceto del diseño para que lo confeccione la costurera, con una lista de las materias primas:

- Cuero
- Forro
- Cordón
- Varillas
- Cierres
- Correas
- Esponja



Se realiza el árbol de estructura del producto y el diagrama de proceso de operación pero por políticas de la empresa no se pueden publicar en esta tesis.

BOCETO DE CHAQUETA DE CUERO

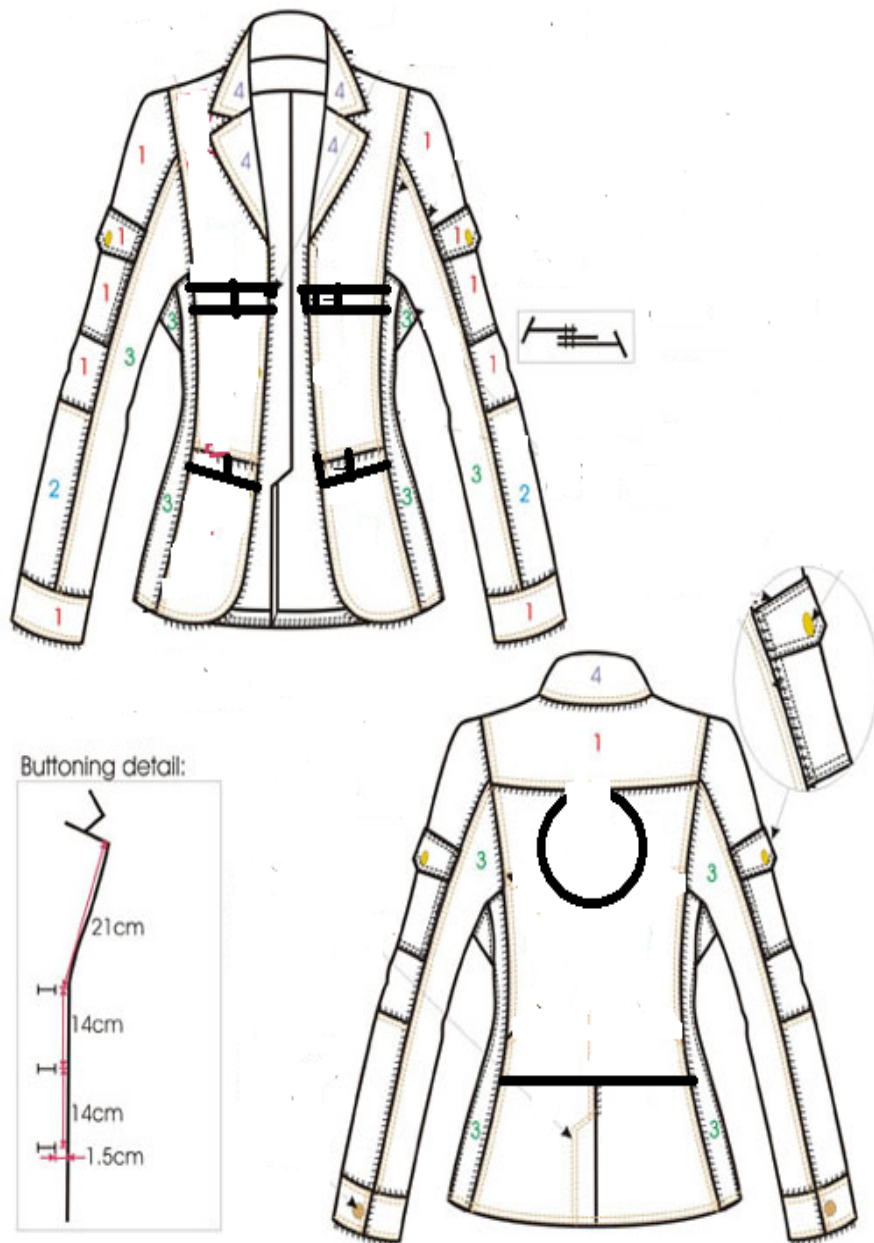


Figura 5.12

Elaborado por: Diseñadora PAOLA MACHADO



5.5 Mercado de prueba

Los mercados de prueba proporcionan información muy valiosa para las empresas, pues permiten calcular anticipadamente todos los aspectos que intervienen en los objetivos que la empresa está siguiendo, con la ayuda de un mercado de prueba se pueden estimar los gastos de publicidad, la interacción de las personas con las campañas de publicidad y el grado de residuo cognoscitivo de ésta en las personas; con la ayuda de un mercado de prueba los investigadores interactúan directamente con un pequeño grupo de personas que forman parte del segmento al que se dirige el producto ya que existe una retroalimentación de variables de mercadotecnia como el diseño del empaque, el precio del producto, los sabores y texturas de los mismos, y los medios de distribución del mismo. Los mercados de prueba son de gran ayuda cuando se desea lanzar un nuevo producto que forma parte de una línea de productos ya existente en el mercado porque informa a la empresa si el lanzamiento de un nuevo producto cometerá canibalismo con los productos ya existentes en la línea.

Para el mercado de prueba de la chaqueta de cuero se planea hacer en el almacén con los propios clientes, contactando con uno de la línea materna, le haremos probar y le preguntaremos cómo se siente, nuestra expectativa es que se sienta cómoda y segura y así la quiera comprar.

Todo un mes estará a prueba la chaqueta para que tenga buena acogida al por menor y por mayor y así hacer posibles alianzas estratégicas con tiendas de accesorios para bebe.

En esta etapa se despejaran dudas especialmente por la doble función. El precio no nos preocupa ya que estamos dirigidos a un estrato medio-alto, y existen en el local chaquetas de similar precio incluso más alto.



5.6 Comercialización

Presumiblemente, las pruebas de mercado le suministran a la gerencia suficiente información para tomar una decisión final acerca de lanzar o no un producto nuevo.

A la hora de lanzar un producto la empresa debe tomar cuatro decisiones.

Quando: (momento oportuno): La primera decisión es si se trata del momento oportuno para introducir el producto nuevo

CREACIONES GEMELYS en el mes de Mayo se pondrá a la venta la chaqueta ya que es muy concurrido por clientela especialmente por futuras mamás, o mamás ya que es el mes de la Madre.

Dónde (estrategia geográfica): La compañía debe decidir si lanzará el producto nuevo en una sola localidad, en una región, en varias regiones, en el mercado nacional o en el mercado internacional. Pocas firmas tienen la confianza, capacidad y capital para lanzar un producto nuevo en una distribución nacional. Fomentarán un desenvolvimiento planeado de mercado con el tiempo. Las compañías pequeñas, en particular, seleccionarán una ciudad atractiva y pondrán en marcha una campaña relámpago para entrar al mercado. Entrarán en otras ciudades una por una. Las firmas grandes lanzarán su producto en una región completa y después se moverán a la región siguiente. Las firmas con cadenas de distribución nacional, como las compañías automotrices, lanzarán sus nuevos modelos en el mercado nacional a no ser que haya escasez de producción.

CREACIONES GEMELYS lanzara la chaqueta a la venta en el almacén a nivel local, sin embargo como tienen clientes al por mayor la chaqueta llegara a estar



disponible al público en distintos locales de la ciudad de Cuenca, y a nivel Nacional en la distintas provincias donde residen nuestros clientes.

A quién (prospectos de mercado meta): Dentro de los mercados de crecimiento gradual, la firma debe dirigir su promoción y distribución a los mejores grupos de prospectos. Presumiblemente, la firma ya ha perfilado los prospectos principales con base en pruebas de mercado preliminares. Los prospectos principales para un nuevo producto de consumo tendrán idealmente cuatro características:

- 1) serán adoptadores tempranos
- 2) serán grandes usuarios
- 3) serán líderes de opinión y hablarán favorablemente acerca del producto
- 4) se les podrá alcanzar a un costo bajo.

CREACIONES GEMELYS, dirige su chaqueta portabebés a mujeres que busquen elegancia y comodidad para llevar al bebe por lo que es seguro que los prospectos principales serán sin duda:

- Grandes usuarios
- Serán líderes de opinión y hablaran favorablemente acerca del producto.

Cómo (estrategia introductoria de mercadotecnia): La compañía debe desarrollar un plan de acción para introducir el nuevo producto en los mercados de crecimiento gradual. Debe asignar el presupuesto de mercadotecnia entre los elementos de la mezcla de mercadotecnia y hacer una secuencia de las diversas actividades.



CREACIONES GEMELYS, invertirá en publicidad dentro del mismo almacén, vallas publicitarias en las principales avenidas, redes sociales, revistas de emprendimientos para que la chaqueta portabebés llegue a los clientes. Inicialmente la chaqueta tendrá un costo de 110 dólares pero en los próximos tres años una vez bien posicionado el producto se piensa incrementar el precio en un 5%.

5.7 Análisis de los Resultados.

Para algunas personas, la situación actual del Ecuador no es la más idónea para invertir en un proyecto, pero se debe contribuir de alguna manera en el desarrollo de la economía del país.

Existe una gran variedad de productos, procesos, servicios que siempre han existido y que son o no conocidos; es momento de tomarlos y ponerlos a producir, compartir lo que unos saben a otros que están dispuestos a apreciarlos.

Toda comercialización ya sea de un producto o servicio que se quiera llevar con éxito y arroje buenos resultados, deberá pasar por ciertos procesos. Desde el estudio del mercado para de esta forma saber la opinión del posible consumidor acerca de un punto en particular, o para determinar las fallas de la competencia.

La chaqueta portabebés cumple con todo lo necesario para comercializarla de manera eficaz ya que es un producto totalmente funcional e innovador.



CONCLUSIONES GENERALES.

Al terminar la presente tesis, se plantean las siguientes conclusiones:

1. La empresa de confecciones textiles CREACIONES GEMELYS, en la actualidad se maneja de manera empírica, ya que no se han desarrollado planes, ni métodos que le permita funcionar de manera óptima y cumplir con sus objetivos a largo y corto plazo.
2. Se desarrolló el pensamiento estratégico, donde se definieron los valores estratégicos, misión, visión y estrategia corporativa; que son la base 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.
4. Se elaboró la planeación a corto plazo, donde se consideraron las Cuestiones Críticas que con la ayuda de Indicadores se determinaron los objetivos a corto plazo los mismos que ayudaran a tener un control anual de los mismos y apoyaran a la planeación a largo plazo.
5. Se desarrolló la chaqueta portabebés como un nuevo producto innovador inexistente en el mercado con el apoyo de todo el personal especialmente de la Diseñadora y Gerente.



RECOMENDACIONES.

Como resultado del trabajo realizado, se recomienda lo siguiente:

1. Dar conocer la planeación estratégica de la empresa de confecciones textiles CREACIONES GEMELYS a todo el personal que forman parte de la misma.
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 a corto y largo plazo.
4. Tener un seguimiento del nuevo producto, para hacer alianzas estratégicas como por ejemplo BEBEMUNDO, donde se podría comercializar de manera eficiente el producto y generar mayores utilidades.



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.



- Etzel, Stanon: Fundamentos de Marketing. Mc. Graw Hill, México. 1.999
Décima primera Edición.
- Phillip Kotler: Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, México, 1.998.
8va Edición
- Phillip Kotler: Fundamentos de Mercadotecnia. Mc Graw Hill, México,
1.998. 2da. Edición



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.
- AITE.AITE - Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. Ecuador 2011. [www.aite.com.ec].
- PONCE TALANCÓN, H. La matriz BOSTON CONSULTING GROUP, 2006. [www.valuebasedmanagement.net].
- AGUIRRE, Paul, septiembre 2000, Estructura para Planeación Estratégica. Ecuador 2013.
[www.reocities.com].
- SOTOMAYOR, Fernando. ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA. Ecuador 2013
[www.dspace.espol.edu.ec].



ANEXOS

ANEXO 1. Local



VISTA FRONTAL CREACIONES GEMELYS





VISTA FRONTAL CREACIONES GEMELYS

ANEXO 2. Instalaciones.



GERENCIA



ALMACEN



ALMACEN



ALMACEN



TALLER





CORTE





COSTURA



COSTURA



COSTURA



TRAZADO



ACABADOS



PLANCHADO



COSTURA



BODEGA MATERIAS PRIMAS



BODEGA MATERIAS PRIMAS



BODEGA DE MATERIAS PRIMAS



DISEÑO



GERENCIA



ANEXO 3: Productos:



UNIFORMES ALBORADA



PANTALON JEAN MATERNO



VESTIDO MATERNO



BLUSA MATERNA



BLUSA DE SEDA



FALDAS



VESTIDO



CASACA DE CUERO



CASACA DE CUERO



BLUSA DE SATIN



SWETER DE LINO



VESTIDOS