



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
EMPRESA "MUNDO DEPORTIVO" PARA EL  
PERIODO 2009 - 2014.**

*TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERAS  
COMERCIALES.*

**AUTORAS:**

*Delci Verenice Jiménez O.*

*Elizabeth del Cisne Rojas D.*

**DIRECTOR:**

*Ing. Com. Luis Riofrío Leiva*

**LOJA – ECUADOR  
2010**



Ing.com. Luis Riofrío Leiva.

DIRECTOR DE TESIS.

## **CERTIFICA**

Que el presente trabajo investigativo previo a la obtención del grado de ingeniería comercial, de la autoría de: Delci Verence Jiménez Ojeda, y Elizabeth del Cisne Rojas Delgado, titulado PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “MUNDO DEPORTIVO” PARA EL PERIODO 2009-2014, ha sido realizado bajo mi supervisión y dirección cumpliendo con todas las normas y requerimientos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, en su estructura de fondo y forma, autorizando su presentación para los fines pertinentes.

Loja, 30 de noviembre de 2009

Ing. Com. Luis Riofrío Leiva.

DIRECTOR DR TESIS.



I

## **AUTORIA**

Los conceptos, ideas, criterios e información que contiene el presente trabajo investigativo, son de responsabilidad exclusiva de las autoras

Delci Verenice Jiménez Ojeda

Elizabeth del Cisne Rojas Delgado



## II

### **AGRADECIMIENTO**

Nuestra imperecedera gratitud a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica Social y Administrativa, a la Carrera de Administración de Empresas, a todos los docentes que fueron parte importante en la formación diaria en nuestro pasó por las aulas universitarias.

Nuestra gratitud y agradecimiento al Ingeniero Luis Riofrío Leiva que en forma personal y desinteresada supo aportar con sus conocimientos como director de tesis para así darle rumbo y dirección al presente trabajo investigativo.

A todas y cada una de las personas que a su debido momento fueron colaboradores incansables durante nuestro periodo de formación superior y en el desarrollo del proceso investigativo.

Las Autoras.



### III

## DEDICATORIA

Gracias a Dios por hacer posible mi existencia a mis padres, hermanos, a mi esposo y mis pequeños hijos, Luis y Shillarde a mis queridos sobrinos Dayana y Jefferson motivo de mi inspiración para superarme y alcanzar mis metas, anheladas que son el comienzo de nuevas etapas y logros por vivir, gracias por su apoyo incondicional.

### DELICI

El éxito se consigue gracias al esfuerzo y a la lucha constante para alcanzar las metas propuestas, con mucho cariño dedico este trabajo a todas las personas que estuvieron a mí alrededor dándome su apoyo moral e intelectual y de manera especial le dedico a mi hija María Belén por ser la razón de mi existencia.

**ELIZABETH**



## **1. TITULO**

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA  
EMPRESA "MUNDO DEPORTIVO" PARA EL  
PERIODO 2009-2014**



## 2. RESUMEN

### **TÍTULO: Planeación Estratégica para la Empresa “Mundo Deportivo” para el Periodo 2009 – 2014.**

El presente trabajo de investigación ha sido realizado en la empresa Mundo Deportivo de la ciudad de Loja, donde se a podido observar algunas falencias, las mismas que han sido detalladas sobre su base, se plantea propuestas, alternativas de solución, se indica el uso de las técnicas, encuesta misma que se aplico en una muestra de 395 personas de la Ciudad de Loja distribuidas en sus cuatro parroquias, el Valle, Sucre, El Sagrario, San Sebastián. Se realizo la entrevista al gerente propietario.

Método Inductivo; nos permitió conocer la realidad y situaciones particulares de la demanda y oferta de prendas deportivas en la ciudad de Loja; método histórico Dialéctico a través del cual se fue determinando los hechos y acontecimientos históricos de la empresa, sus diferentes cambios que se han dado durante la permanencia en el mercado deportivo.

La observación nos dio lugar a conocer las diferentes actividades y procesos que se desarrollan en la empresa, a través de la encuesta recolectamos la información referente al mercado de ropa deportiva conociendo los gustos y preferencias de los clientes.

De acuerdo a las encuestas aplicadas y a los datos obtenidos podemos determinar la que la ocupación de las personas encuestadas el 26% son empleados privados el 24% empleados públicos, las personas que utilizan ropa deportiva son un 56%, los lugares donde más adquieren el producto es el centro comercial 68% y el 62% en



centros deportivos, las empresas más frecuentadas por los clientes son Paco 42%, Marathon 50%, Vélez 33%, los medios que se utiliza para ser conocer el producto es la publicidad 52% las referencias personales 24%, la mayoría de las prendas que adquieren con más frecuencia son uniformes internos en 62%, la frecuencia de la compra de la ropa deportiva es el 56% que la realizan cada año, los colores preferidos son el blanco en 80% y el azul 74%, la empresa mundo deportivo es conocida en un 14%. El factor económico obtuvo un crecimiento el PIB en el 2007 tuvo un decrecimiento del 1.96% y en el 2008 3.10%; la inflación en marzo del 2009 se ubico en 1.09% y el 0.39% menor que la registrada en marzo del 2008 que fue de 1.48%, el sector donde se evidencia un aumento de la inflación es en bebidas y alimentos no alcohólicos en un 45.45%, así mismo en el sector agrícola que registro mayor incremento en sus precios, el costo de la canasta familiar básica es de 519.90 dólares, la inflación de enero del 2008 se ubico en 1.14% en el sector industrial también se registra el factor socio cultural. El factor Político legal en estudio esta estructurado como artesanal el mismo que tiene su calificación correspondiente. Ley de Fomento Artesanal, esta ley ampara a los artesanos que se dedican en forma individual, asociaciones, cooperativas y gremios a transformar materia prima fundamentalmente manual, los artesanos que se acojan al régimen de la presente ley gozan de exoneración del 100% de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de la maquinaria, equipos auxiliares y todo lo relacionado con materia prima y materiales de consumo que no se produzcan en el país. El factor tecnológico con referente a nueva tecnología.

En el factor interno se realizo la reseña histórica de la empresa el cual inicio en el año de 1984 está constituida como empresa artesanal, de acuerdo al análisis del portafolio de producto la empresa tiene un producto estrella, dos productos rentables y tres incógnitos. El comercialización y venta se realiza a través de la facturación para posteriormente hacer la entrega al cliente. La capacidad utilizada es del 75%. La posición financiera de la empresa, activo circulante 19.500, activo fijo 17.250, pasivo 1660, patrimonio 35.090 dando un total de pasivo y patrimonio de 36.750





obteniendo una liquidez del 11.75, también se determinó las cinco fuerzas de Porter y la matriz FODA de acuerdo al ámbito de la empresa.

**Visión.** Hasta el 2014 constituirse en una empresa líder en confección y comercialización de ropa deportiva con estándares, diseños actuales y certificaciones de calidad para la Ciudad y Provincia de Loja

**Misión.** Ser una empresa artesanal reconocida en la ciudad y provincia de Loja en la confección de ropa deportiva, utilizando telas de acuerdo a la tendencia de vestir, personal capacitado, motivado; tecnología actualizada en confección de prendas deportivas, satisfaciendo los gustos y requerimientos de los clientes.

De acuerdo al análisis realizado en la empresa se propone los siguientes objetivos. Mantener una posición financiera de liquidez adecuada. Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en la empresa. Mejorar el proceso de confección de prendas deportivas, incremento de ventas y lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la Empresa Mundo Deportivo

Cada objetivo tiene su respectiva estrategia, plan operativo, actividades, políticas, responsables y presupuesto

Se propone un organigrama funcional, manual de funciones, diagrama de proceso productivo, flujo gram para diseño de proceso de confección y spot publicitario en la televisión local, cuñas radiales en Emisoras con más sintonía



## SUMMARI

### **TITLE: Strategic Planeación for the Company “Sport World” for the Period 2009-2014.**

The present investigation work has been carried out in the company Sport World of the city of Loja, where you had been able to observe some falencias, the same ones that have been detailed on its base, think about proposals, alternative of solution, the use of the techniques is indicated, it interviews same that you applies in a sample of 395 people of the City of Loja distributed in its four parishes, the Valle, Sucre, The Sagrario, San Sebastian. One carries out the interview to the manager proprietor.

Inductive method; it allowed us to know the reality and situations peculiar of the demand and offer of sport garments in the city of Loja; Dialectical historical method through which left determining the facts and historical events of the company, their different changes that have been given during the permanency in the sport market.

The observation gave us place to know the different activities and processes that are developed in the company, through the survey we gather the information with respect to the market of sport clothes knowing the likes and the clients' preferences.

According to the applied surveys and to the obtained data we can determine the one that the occupation of interviewed people 26% is private employees 24% employees publics, people that use sport clothes are 56%, the places where but they acquire the product it is the center commercial 68% and 62% in sport centers, the companies more frequented by the clients they are Paco 42%, Marathon 50%, Velez 33%, the means that it is used to be to know the product are the publicity 52% the references personal 24%, most of the garments that you/they acquire with but frequency is uniform internal in 62%, the frequency of the purchase of the sport clothes is 56% that carry out it every year, the favorite colors they are the target in 80% and the blue 74%, the company sport world is known in 14%. The economic factor obtained a



growth the GDP in the 2007 he/she had a decrecimiento of 1.96% and in 2008 3.10%; the inflation in March of the 2009 you locates in 1.09% and 0.39 smaller% that the registered one in March of the 2008 that was of 1.48%, the sector where an increase of the inflation is evidenced it is in drinks and non alcoholic foods in 45.45%, likewise in the agricultural sector that I register bigger increment in its prices, the cost of the basic family basket is of 519.90 dollars, the inflation of January of the 2008 you locates in 1.14% in the industrial sector he/she also registers the factor cultural partner. The legal Political factor in study this structured as handmade the same one that has their corresponding qualification. Law of Handmade Development, this law aids the artisans that are devoted in form singular, associations, cooperative and unions to transform matter prevail fundamentally manual, the artisans that are welcomed to the régime of the present law enjoy discharge of 100% from the tariff and additional taxes to the import of the machinery, auxiliary teams and all the related with matter it prevails and consumption materials that don't take place in the country. The technological factor with with respect to new technology.

In the internal factor one carries out the historical review of the company which I begin in the year of 1984 this constituted as handmade company, according to the analysis of the product briefcase the company has a product it shatters, two profitable products and three incognitos. The commercialization and sale is carried out through the billing he/she stops later on to make the delivery to the client. The used capacity is of 75%. The financial position of the company, active circulating 19.500, I activate fixed 17.250, passive 1660, patrimony 35.090 giving a total of passive and patrimony of 36.750 obtaining one liquidates of the 11.75, you also determines the five porter forces and the main foda according to the environment of the company.

Vision. Up to the 2014 to be constituted in a company leader in making and commercialization of sport clothes with standard, current designs and certifications of quality for the City and County of Loja



Mission. To be a handmade company recognized in the city and county of Loja in the making of sport clothes, using cloths according to the tendency of dressing, qualified personnel, motivated; technology upgraded in making of sport garments, satisfying the likes and the clients' requirements.

According to the analysis carried out in the company he/she intends the following objectives. To maintain a financial position of appropriate liquidity. To improve the personnel's efficiency that he/she works in the company. Better the process of making of sport garments, Increment of sales and to achieve a better positioning in the market of the Company Sport World

Each objective has its respective strategy, operative plan, activities, political, responsible and presupposed

He/she intends a functional flowchart, manual of functions, diagram of productive process, flow grass for design of making process and advertising spot in local television, radial wedges in Radio stations with more syntony

### 3. INTRODUCCIÓN

En Loja se puede evidenciar la poca inversión en el sector industrial o de manufactura y la artesanía, las empresas se han orientado a la comercialización, la cual les ha sido menos complicada al momento de realizar las actividades cotidianas en la administración de estos negocios, la producción agrícola y ganadera tiene su presencia especialmente en los cantones de la provincia de Loja pero en cantidades menores a las esperadas, debido a la concentración de la población en los centros poblados, en muchos casos los capitales han salido de nuestra ciudad para ubicarse en otros lugares del país.

La cobertura de mercado que actualmente cubre la Empresa “Mundo Deportivo” es la ciudad de Loja.

La Planificación de la producción en la empresa “Mundo Deportivo” se realizan por ordenes de producción de acuerdo al pedido de los clientes, posee una marca patentizada de camisetas, los precios se determinan por medio del sistema de costos por ordenes de producción en donde se considera: Materia prima directa, indirecta y varios con un margen de contribución unitario que solvente los costos fijos y retribuya económicamente la inversión, el mercado se lo clasifica por segmentos entre los cuales los predominantes son: Instituciones Educativas, Clubes Deportivos, público en general.

Se analizó los diferentes factores externos a la empresa y que son de afectación directa o indirecta: económico, sociocultural, político legal, tecnológico, ambiental, demográfico. Así mismo se analizó los factores internos de la empresa como son las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

Se realizo la matriz del perfil competitivo en la que podemos determinar que la empresa paco sport, Marathon, Vélez, tiene una mayor fuerza en competitividad



comercial debido a su tecnología, servicio pos venta, participación en el mercado, posición financiera, diversidad de productos, personal capacitado, calidad de productos.

Se realizo encuestas a clientes actuales, potenciales y la entrevista al gerente y empleados de la empresa, posee un portafolio de productos que constan en la base de datos y por tiempos de venta entre ellos uniformes internos, externos calentadores, chompas, camisetas, pantalonetas, polines y gorras.

El sistema de comercialización esta dado por facturación, despachos y entrega directa al cliente por un tiempo estimado de acuerdo al pedido del cliente. La capacidad utilizada de la empresa es del 75% del total.

La liquides de la empresa es de 11,75 lo que significa que tiene una capacidad de endeudamiento del 10,75 veces del activo circulante.

Como propuesta se elaboro la planeación estratégica con seis objetivos y su planificación que consta de estrategias, políticas, plan operativo, actividades, responsables, presupuesto; también se propone un organigrama estructural, manual de funciones, diagrama de procesos de producción, diseño de proceso de confección, publicidad radial para la empresa Mundo Deportivo para el periodo 2009 – 2014.

## **4. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **4.1. PLANEACIÓN**

#### **4.1.1. ASPECTO CAMBIANTE DE LA PLANEACION**

Existe una diferencia radical entre quienes creen en la planeación y quienes no creen en ella, independientemente del concepto que tengan de esta actividad. Algunas personas se rehúsan a planear, al menos conscientemente, y prefieren dejar las cosas al azar; sin embargo, estos anti planeadores no pueden evitar que los alcance la planeación de los otros, por lo que frecuentemente resultan víctimas más que beneficiarios y de donde surge la disyuntiva de "planear o ser planeado".

La mayor parte de la planeación convencional la realizan los planeadores profesionales y esta dirigida a los demás. Para estos planeadores, la planeación participativa significa considerar las necesidades, los deseos y las expectativas de los otros, en la manera en que ellos, como expertos, la practican. Lo único que la mayoría de los planeadores profesionales creen que no pueden hacer es permitir la participación, pues significa un compromiso directo, en el proceso de planeación, de todas las personas que podrán ser afectadas directamente por los planeadores.

En la mayoría de las empresas es posible encontrar ejemplos de todas las orientaciones básicas. Por otro lado, las orientaciones cambian con las épocas, las personas y las situaciones.

#### **4.1.2. Orientación reactivista**

A los planeadores reactivistas no les satisfacen las cosas tal como están, ni la manera en que estas ocurren, las prefieren como alguna una vez estuvieron. Por lo tanto, buscan regresar a un estado anterior deshaciendo los cambios relevantes. Tienden a entrar al futuro mirando hacia el pasado, por lo que tienen una visión mas clara de donde vinieron que del lugar hacia el cual se dirigen.



La planeación reactivista trata los problemas por separado, no sistemáticamente, y pasa por alto las propiedades esenciales del todo y muchas de las propiedades importantes de las partes individuales. La planeación en las organizaciones reactivistas normalmente se acepta como una prerrogativa de la administración. En contadas ocasiones se asesoran de planeadores profesionales, y generalmente terminan utilizando estos planes.

#### **4.1.3. Orientación inactivistas.**

Los inactivistas están satisfechos con el *statu quo*, y aun cuando no desean retornar al pasado, no están plenamente convencidos de la forma en que las cosas se están desarrollando. Sus objetivos son la *sobrevivencia* y la *estabilidad*. Cuando se da el cambio, tratan de anclarse y mantener una posición fija.

Los administradores inactivistas no creen que las condiciones actuales sean las mejores posibles, pero piensan que son relativamente buenas. Están satisfechos con las cosas tal como son, por lo que tratan de mantenerlas. Piensan que la mayoría de los cambios son ilusorios, y que sus negocios, aun en una situación inestable, recuperaran por si solos el equilibrio.

Los inactivistas no reaccionan ante los embrollos creados por los demás, hasta que aparecen las crisis, o sea, hasta que su supervivencia o estabilidad están amenazadas. No tratan de localizar las causas de las crisis para erradicarlas, solo procuran deshacerse de las amenazas.

Las organizaciones inactivas aprecian más las formas que la eficiencia; se preocupan de los convencionalismos, las costumbres, las reglas y la conducta correcta. Aprecian más la conformidad que la creatividad.



#### 4.1.4. Orientación preactivistas.

Sus seguidores no desean regresar a un estado previo o mantener las cosas tal como eran. Creen que el futuro será mejor que el presente y el pasado, por lo tanto, buscan acelerar el cambio para explotar las oportunidades que genera.

Al igual que los reactivistas, los preactivistas piensan que la tecnología es la principal causa del cambio, sin embargo, a diferencia de los primeros, consideran que el cambio es positivo, por lo que ven con buenos ojos la tecnología; creen que existen pocos problemas que la tecnología no pueda resolver, se sienten cautivados por técnicas como la planeación, los modelos y los análisis matemáticos en la toma de decisiones, los estudios de costo eficiencia. La planeación reactiva intenta predecir el futuro y prepararse para él. Esta preparación consiste en dar los pasos necesarios para minimizar o evitar las amenazas del futuro, y de ser posible explotar las oportunidades futuras. Los preactivistas se preocupan más por no perder una oportunidad que por cometer un error.

De las dos partes de la planeación, la predicción y la preparación, la primera es la más importante, pues los preactivistas creen que es más difícil predecir con exactitud que prepararse eficientemente para un futuro preciso; por ello realizan grandes esfuerzos por mejorar el pronóstico apoyando el desarrollo de la *futurología*, así como los nuevos métodos que tratan de prever el futuro. A diferencia de la reactiva, la planeación proactiva se hace de arriba abajo. Comienza por una predicción de las condiciones del medio ambiente realizada por un consejero profesional de planeación; posteriormente, los altos directivos elaboran una lista de objetivos y planes de la empresa y formulan una estrategia; después, pasan sus lineamientos al siguiente nivel, en donde los objetivos de este se integran en programas para desarrollo futuro; por último, estos programas (un conjunto homogéneo de proyectos) son asignados al nivel inferior, u operativo, y el proceso se repite.

#### 4.1.5. Orientación interactivista.

Los interactivistas (a veces denominados proactivistas) no desean retornar a un estado previo, ni prolongar la situación actual, ni acelerar la llegada del futuro. Los interactivistas niegan lo que, implícitamente, asumen los inactivistas, reactivistas y preactivistas: que el futuro esta fuera de control, en gran parte porque lo único que puede controlarse hasta cierto punto es el propio futuro. Los interactivistas creen que el futuro puede ser influido por lo que uno hace y por lo que los demás hacen, de la misma forma en que las acciones pasadas modificaron el curso del presente. Los interactivistas piensan que el futuro es el resultado de lo que aquí y ahora estamos creando, por ello consideran la planeación como: "El desafío de un futuro deseable de la invención de los métodos para llegar a el".

Los interactivistas desean desempeñarse en el futuro mucho mejor de lo que pueden hacerlo en el presente; idealizan el perfeccionamiento de su trabajo, tratan de mejorar en general, no en un aspecto en particular. Su objetivo es maximizar la capacidad para aprender, adaptarse y desarrollarse. El hombre necesita dos requisitos fundamentales: el *aprendizaje* y la *adaptación*, que son decisivos por el ritmo con que la sociedad esta cambiando. Ningún problema social u organizacional puede esperar su solución mucho tiempo. Además, la eficacia de la solución de cualquier problema crea uno nuevo, y frecuentemente varios.



Los interactivistas creen que la incapacidad de encontrar verdaderos problemas radica en que uno no está plenamente consciente de que cosa es lo que realmente se quiere. Los seres humanos no solo persiguen fines, también persiguen ideales. Sin embargo, generalmente esta característica del ser humano no se toma en cuenta en todos los tipos de planeación, excepto en la planeación interactiva.

La gente suele perseguir tres tipos de fines:

1. **Objetivos.** Son fines que esperamos alcanzar en una fecha futura y hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea.
2. **Metas.** Son fines cuantificados que esperamos alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación.
3. **Ideales.** Son fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea.

#### **4.1.6. Tipos y posiciones de planeación.**

**4.1.6.1. Planeación operativa.** Consiste en seleccionar medios para perseguir metas establecidas por una autoridad superior. Por ejemplo, planear para producir una cantidad de un producto especificado por una autoridad superior.

Este tipo de planeación, suele ser a corto plazo (hasta un año). Los inactivistas prefieren la planeación operacional, aunque en general son enemigos de todo tipo de planeación.

**4.1.6.2. Planeación táctica.** En ella se eligen los medios y las metas para alcanzar objetivos fijados por una autoridad superior. Por ejemplo, si el objetivo de una empresa es obtener la supremacía en ventas dentro de los siguientes cinco años, tal



objetivo puede encargársele al departamento de ventas. Este decidirá si su empresa puede alcanzar a los competidores con mayores ventas asignándose determinado volumen de ventas (su meta), para el periodo cubierto por el plan. Luego seleccionara los medios con los que tratara de alcanzar dicha meta. Este tipo de planeación tiende a darse en el mediano plazo (de dos a cinco años).

**4.1.6.3. Planeación estratégica.** Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (cinco años o más). Los preactivistas son proclives a la planeación estratégica, tienen un horizonte más amplio que los reactivistas y los inactivistas.

**4.1.6.4. Planeación normativa.** Es aquella que requiere la elección explícita de medios, objetivos, metas e ideales. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido; no tiene horizonte fijo.

Los interactivistas son quienes realizan la planeación normativa; en este tipo de planeación, el papel de los ideales no solo es importante, es clave.

Las empresas, cualquiera que sea su naturaleza o su tamaño, tienen muchos objetivos, por lo tanto, es necesario no confundir los objetivos organizacionales con los objetivos de los empresarios.

#### **4.1.6.5. Planear o no planear.**

El concepto de estrategia empresarial tiene varias interpretaciones. H. Simón destaca su aspecto heurístico: la estrategia es una regla básica para tomar decisiones, que guía los pasos con que la organización se adapta a su entorno cambiante.



1. H. Mintzberg la define como: el modelo subyacente a una serie de movimientos estratégicos (desarrollo de productos, expansión en nuevos mercados, etcétera).
2. Las investigaciones de Mintzberg muestran que algunas empresas desarrollan gradual y coherentemente sus productos (bienes o servicios) y mercados hasta que una irregularidad del medio ambiente las obliga a modificar de manera espectacular su trayectoria.
3. Las estrategias evolutivas y reactivas caracterizaron el comportamiento de la empresa durante la primera mitad del siglo. El surgimiento de la planeación estratégica sistemática, en los sesenta implica una definición descriptiva de estrategia, que des-tacaba lo que la empresa debía hacer en el futuro mas que en lo que había hecho en el pasado. La planeación estratégica es ante todo explícita y anticipatoria.
4. Algunos investigadores que centran su atención en las estrategias históricas desconfían del concepto de planeación estratégica explícita. Otros sostienen que la planeación se enfrenta a resistencias organizativas, que las estrategias planeadas generan resultados imprevistos y que la imprevisión y la turbulencia del ambiente impiden toda planeación. Recomiendan, en cambio, la planeación a largo plazo solo en la medida en que se pueda prever el entorno y cuando este sea imprevisible aconsejan retornar a sistemas de estrategia basados en la intuición y en la experiencia. Esta última posición es difícil de sostener
5. Finalmente, el argumento de que la planeación estratégica se ha enfrentado a diversas resistencias organizacionales es objetivamente válido. Sin embargo, la cuestión está en saber si esto significa que deben abandonarse o buscarse formas para reducir dicha resistencia.
6. Una diferencia básica entre la planeación a largo plazo y la planeación estratégica es la perspectiva que cada una tiene sobre el futuro. En la planeación a largo plazo se espera que el futuro pueda predecirse por medio de la extrapolación del desarrollo histórico; en la planeación estratégica no se espera que el futuro sea necesariamente mejor que el pasado, ni se supone que pueda extrapolarse. Por tanto, como primer paso se realiza un **análisis de las expectativas de la**



**empresa**, mediante el cual se identifican tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos *innovadores* singulares que pueden cambiar las tendencias históricas. El segundo paso es un *análisis competitivo*), para identificar el mejoramiento en el rendimiento de la empresa, el cual puede obtenerse del mejoramiento de las estrategias competitivas en las respectivas áreas funcionales de la empresa.

#### **4.1.7. Planeación de la posición estratégica**

1. • Adecuación de la agresividad a la turbulencia del medio ambiente.
2. La planeación estratégica original se basa en la asunción implícita de la continuidad estratégica o, en otros términos, en que es posible resolver las amenazas y las oportunidades sin introducir grandes cambios en el concepto de los negocios de empresa en curso.
3. Se creía que la dinámica histórica de la empresa se mantendría en el futuro, en particular, los puntos fuertes de la empresa seguirían siendo puntos fuertes, y los puntos débiles, si no se corregían, continuarían siendo débiles. Las nuevas estrategias se determinarían seleccionando áreas de negocios de empresa que se adaptaran a los puntos fuertes de la empresa evitando las que hicieran evidentes sus debilidades.

#### **4.1.8. Surgimiento de la planeación de la posición estratégica.**

1. La experiencia muestra que, cuando una empresa sufre una transición discontinua en su agresividad estratégica, muchos de sus tradicionales puntos fuertes se convierten en puntos débiles. Por consiguiente, la nueva estrategia no producirá resultados positivos y el rendimiento será negativo si no se identifican y corrigen estas nuevas debilidades.
2. También se ha comprobado que el reajuste de las capacidades funcionales de producción, mercadotecnia e investigación y desarrollo ocurre, más o menos simultáneamente, con el advenimiento de la nueva estrategia. Esto se debe a que la estrategia solo es factible después de que la dirección superior instrumenta los cambios necesarios en el desarrollo y la fabricación de productos y este en



condiciones de ofrecer nuevos productos en el mercado. Por ser menos tangibles, las capacidades de mercadotecnia se adaptan más lentamente, pero el reaprovechamiento de la información de las ventas permite discernir rápidamente las diferencias del mercado.

3. Sin embargo, la dirección superior es la que suele quedar desfasada respecto de la estrategia. Por lo tanto, en periodos de gran agitación la dirección superior a menudo constituye el principal obstáculo para desarrollar estrategias oportunas. Esto es así porque en los primeros cincuenta años de continuidad estratégica se creía que la dirección general era mundial y que sus métodos podían transferirse de una organización a otra, independientemente de las peculiaridades de sus respectivos entornos. Los próximos años se caracterizaran por la creciente frecuencia de las irregularidades en el comportamiento estratégico, lo que llevara a las empresas a centrar sus esfuerzos en adaptarse a las nuevas situaciones; deberán modificar tanto sus estrategias como sus *capacidades de administración*.

#### **4.1.9 Posibilidad de Planeación**

1. La asunción básica de la planeación de la posición estratégica radica en que el éxito de la empresa esta determinado por una doble relación: entre el nivel de turbulencia y la agresividad estratégica, y entre la agresividad y la capacidad de administración.

#### **4.2. Planeación Estratégica**

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas



La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones , pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo .

Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.





La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

#### **4.2.1- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa**

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

#### **4.2.3. El análisis interno implica:**

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos. Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y



desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como: La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

#### **4.2.4. Estrategia**

##### **4.2.4.1- Concepto de estrategia**

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los



cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

#### **4.2.4.2. Orígenes de las Estrategias**

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

##### **Formuladas**

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

##### **Consultadas**

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

##### **Implícitas**



Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

### **Impuestas Externamente**

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

### **Usos Y Finalidades**

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación. La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno



de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

#### **4.2.4.3. Sistemas De Estrategias**

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de subestrategias. Todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa.

#### **4.2.4.4. Desarrollo De Los Planes Tácticos**

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

#### **4.2.5. Estudio Del Entorno**

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.



La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

#### **4.2.6. La Empresa En El Medio**

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área



de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las empresas y clases de empresa con que cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de producto, y d) las barreras de entrada y salida

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

#### **4.2.7. Análisis Interno**

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más



determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el emprendedor o empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

La Opinión del Ejecutivo Acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación. El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las formulas de resurtido de inventario.

#### **4.2.7.1. Técnicas No Cuantitativas Más Antiguas**

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente. El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y Delphi.

#### **4.2.7.2. Método Cuantitativos Más Antiguos**

En este tipo son sobresaliente los sistemas de contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de





punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.

#### **4.2.7.3. Modelos Basados en la Computación**

Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

Las técnicas de pronósticos más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencias usadas en modelos basados en la computadora, para proyectar tendencias futuras.

#### **4.2.8. La matriz foda, dofa o tows**

**La Matriz FODA:** Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

##### **4.2.8.1. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.**



El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internases aprovechando las oportunidades externas.

#### **4.2.8.2. La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.**

**La estrategia FO.** Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

**La estrategia FA.** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

**La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.



**La estrategia DO.** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado)  
Para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

#### **4.2.8.3. Examinar los Ciclos Vitalicios del Producto**

Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida del producto.

#### **4.2.8.4. Encontrar una Posición Conveniente en el Mercado**

Una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y que nuestra compañía pueda satisfacer con un precio para



los consumidores que no lo puedan resistir.

Claro, que el éxito no se garantiza automáticamente cuando se descubre una posición conveniente. Newman ha descrito con detalle una metodología para identificar y explotar posiciones convenientes. Básicamente involucra un análisis cuidadoso del mercado y la demanda para un nuevo producto o servicio.

Existen algunas, si es que las hay, estrategias mejores que inventar algo que se convierte en un nombre genérico para productos similares.

#### **4.2.8.5. Identificar Factores Estratégicos para el Éxito Comercial**

Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta "¿cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?". La investigación acerca de esto ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestra un consenso sorprendente acerca de lo que son.

#### **Intuición**

Como se mencionó previamente, no existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de la de una mente intuitiva brillante.

#### **Suerte**

Muchas compañías tienen suerte para ser una fuente de estrategias exitosas.

Si una compañía tiene dificultades, una forma para identificar soluciones es un enfoque directo que pregunta: "¿Cuál es el problema?". No es tan fácil como suena porque el problema generalmente es un conjunto de problemas y el problema clave no es siempre obvio. El peligro es diagnosticar los síntomas en vez de la enfermedad básica.



### **Seguir al Dirigente**

Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a una industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente.

### **Investigación de Adaptación**

La investigación de adaptación es un término que Ansoff probablemente usó por primera vez. Este enfoque formula reglas en términos generales y después refina las alternativas mediante etapas al proceder con la generación de una solución.

### **Investigación por Sinergia**

Este enfoque trata, ya sea, de combinar elementos de un negocio existente o agregar nuevos elementos que probarán que  $2+2=5$ .

### **Otros Enfoques**

Algunos directores se enfrentan al día conforme llega y piensan acerca de las estrategias solamente en estos términos. La tormenta de ideas puede ser considerada como una variación del análisis de situación. La prueba y el error han sido usados por varias compañías.



## **Evaluación de Estrategias**

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. Las estrategias de programa importantes son en un sentido hipótesis que deben ser probadas y también son, a lo que el mundo académico llama, problemas no estructurados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución.

Los pasos conceptuales en la planeación requieren una evaluación de estrategias de programas una vez que son identificadas, pero esto no siempre pasa en el mundo real. Existen muchas razones de por qué no son evaluadas e implantadas las estrategias de programas, aquí se tratan unas cuantas simplemente para mencionar el punto.

Es arriesgado decidir acerca de estrategias de programas ya que si un ejecutivo se decide definitivamente por una estrategia y ésta resulta ser un fracaso, se puede poner en peligro una carrera.

La toma de decisiones estratégicas es un arte y como tal es proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo.

Los sistemas de compensaciones de muchas compañías a menudo inhiben la toma de decisiones estratégicas. Como afirmó Gertsner: "La compensación de incentivos está frecuentemente atada ya sea al desempeño de utilidades a corto plazo o a los movimientos de los precios de las acciones, ninguno de los dos tiene nada que ver con el éxito estratégico".

La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino que



también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

En el análisis final el enfoque universal más efectivo para la toma de decisiones es hacer la pregunta correcta en el momento apropiado. Las pruebas son significativas tanto para evaluar como para identificar estrategias, y son preguntas sencillas. Y considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con un alto prospecto de ser correcta.

#### **4.2.9. Importancia de la Planeación dentro de una empresa**

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará:

Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación.

Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.



Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.





#### 4.2.10. Principios de la Planeación Estratégica

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus

exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



Este tipo de modelo tradicional se presenta en la mayoría de las organizaciones en donde las amenazas y las negociaciones son cada vez mas fuertes, por lo mismo las organizaciones requieren de mucha información y estrategias para crear una protección que les permita tener una ventaja competitiva, obtener utilidades para reinvertir en investigación y desarrollo, financiar una estrategia de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:



1. **Economías de Escala.** Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.
2. **Diferenciación del Producto.** Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.
3. **Inversiones de Capital.** Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti monopolísticas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes anti monopolísticas.

4. **Desventaja en Costos independientemente de la Escala.** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica,



los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. **Acceso a los Canales de Distribución.** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.
6. **Política Gubernamental.** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien



nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quién debe realizarlas.

Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente

#### **4.2.11. Presupuestos**

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.



Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

Características de los presupuestos:

Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.

Es un plan expresado en términos cuantitativos.

Es general, porque se establece para toda la empresa.

Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.

Es diseñado para un período determinado.

Los presupuestos van relacionados con el nivel jerárquico dentro de la organización, teniendo así diferentes tipos de presupuestos como:

#### **4.2.11.1. Estratégicos o corporativos.**

Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. Ejemplo; El presupuesto de resultados.

#### **4.2.11.2. Tácticos o departamentales.**

Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Ejemplo; Presupuesto de ventas.

#### **4.2.11.3. Operativos.**



Se calculan para secciones de los departamentos. Ejemplo; Presupuesto de la sección de mantenimiento.

Los presupuestos financieros son el resultado de todo el proceso de planeación estratégica por lo que su importancia se base en:

Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.

Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.

Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.

Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.

Es un medio de control que permite controlar las operaciones.

Determina el límite y alcance de las erogaciones.

Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.

Estipula por centros de responsabilidad, quienes son los responsables de su aplicación.

Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.

Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.

Reduce al mínimo los costos evitando gastos no programados.



### 4.3. Definición del negocio de empresa.

Para definir en qué negocio de empresa se encuentra una organización, es necesario considerar tres factores, de acuerdo con F. Abell, Derek." Estos son:

Las necesidades del consumidor, o *qué* es lo que se está satisfaciendo.

Los grupos de consumidores, o a *quién* se está satisfaciendo.

Las tecnologías usadas y las funciones realizadas o *cómo*

Se están satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Definir un negocio de empresa en términos de: *qué satisfacer, a quién satisfacer y cómo producirá* la organización esta satisfacción, completa la definición. También orienta a la dirección superior para que considere a los clientes y mercados externos al igual que a los internos a fin de formar su concepto de *quiénes somos y qué hacemos*.

Por tanto, una manera de distinguir el negocio de empresa, en especial entre organizaciones de la misma rama económica, es ver qué funciones realiza y qué tan amplia es su variedad de operación en la rama.

Las empresas, en el pasado y aun en el presente, han definido sus negocios de empresa por los productos (bienes y servicios) que producen y su tecnología de producción. "En el futuro, las empresas exitosas deberán definir su negocio de empresa en base a los servicios o necesidades que quieran satisfacer, aunque esto las lleve a producir bienes o servicios cuyos equipos, procesos y materiales sean muy distintos entre si

#### 4.3.1 Factores de Supervivencia de la Empresa.

El Producto. Una empresa que no se diversifica nace, crece, se estabiliza y desaparece con su único producto. Subsiste lo que dura el producto. En ocasiones el ciclo de vida es largo, en otras es corto.





Una empresa puede vivir el tiempo que subsiste una moda o el lapso puede ser relativamente indefinido, por ejemplo, productos de primera necesidad como la leche.

La vida útil de un bien o servicio depende de una combinación de factores difícilmente previsible: los aspectos de sustitución, la evolución tecnológica, la moda, la reglamentación (precio, normas), la innovación de la competencia, etc. Se puede afirmar que una empresa que aplica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica.

Mercado. Todo cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Por un lado, un aumento súbito de la demanda atrae la competencia y la empresa corre el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo. Al contrario, un descenso repentino de la demanda, bien sea coyuntural (recesión), o ligado a un cambio en el gusto del consumidor (sustitución) o la desaparición de las necesidades a las cuales respondía el producto, priva a la empresa de los ingresos para su supervivencia.

Tecnología. El atraso o el avance tecnológico afectan la supervivencia de la empresa. En sectores de tecnología avanzada, se encuentran los éxitos más impresionantes, pero también los porcentajes más altos de cierres de empresas. Por cada innovador que alcanza el éxito, cuatro fracasan por haber llegado al mercado muy temprano, cuando este no estaba aun preparado para recibir el producto. Al contrario, no es posible recuperarse de una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, ya que requiere al mismo tiempo inversiones en investigación y desarrollo, entre otras.



#### **4.3.2. La empresa como organismo social**

Después de la Primera Guerra Mundial, se fue construyendo paulatinamente un nuevo concepto de empresa, considerándola un *organismo social*. Desde la prospectiva organicista, se atribuía a la empresa vida y objetivos propios, y sus principales propósitos eran la supervivencia y el crecimiento. Las ganancias de la empresa eran como oxígeno para los organismos sociales, imprescindibles pero no la razón de su existencia.

A causa de la continua fragmentación de la propiedad corporativa, así como a su naturaleza cada vez mas transitoria debida a la especulación en la bolsa de valores, se creía cada vez menos que la dirección superior tuviera acceso a la iluminación divina. Así que los administradores tuvieron que aceptar la responsabilidad plena de sus actos nos dice.

La administración es el cerebro de la corporación y los empleados su principal recurso. Puesto que los recursos humanos no se pueden reemplazar tan fácilmente como los materiales (maquinaria, equipo, etc.), las empresas comenzaron a preocupar-se mas por la salud y seguridad de sus empleados, y las condiciones de trabajo se convirtieron en materia de negociación entre los sindicatos y el departamento de personal de las empresas. Sin embargo, la naturaleza misma del trabajo nunca fue cuestionada, excepto cuando afectaba la salud y la seguridad.

Los trabajadores, sus lugares de trabajo y la sociedad misma continuaron cambiando. La Segunda Guerra Mundial acelero este cambio, lo cual significo nuevas exigencias para los administradores y los empleados e hizo evidente un hecho: si los empleados se sienten a gusto o incómodos con su trabajo, esto tiene un efecto sobre la cantidad y calidad del trabajo realizado. Cuando el trabajo es poco satisfactorio, la producción decrece.



Al generalizarse la automatización, aumento significativamente el contenido técnico de muchos puestos, por lo que la capacitación se convirtió en algo esencial. Como las inversiones en capacitación del personal se elevaron considerablemente, el reemplazo de trabajadores se hizo todavía más costoso. Además, cuanto mas especialización adquiría un empleado, mas difícil resultaba para el patrón decirle como debía realizar su trabajo.

### **4.3.3. La empresa como sistema**

En la década de los sesenta apareció un nuevo concepto: el de *sistemas*. Un sistema es un conjunto organizado constituido por dos o más partes o subsistemas, y acotado por límites identificables de su supra sistema (medio ambiente).

La teoría de sistemas proporciona un esquema conceptual más complejo para la teoría administrativa; un método para el análisis y la síntesis en un medio dinámico. Esta teoría estudia las interrelaciones entre los subsistemas, así como las interacciones entre el sistema y su supra sistema; asimismo, provee un medio para entender los aspectos cinegéticos (el todo es mayor que la suma de las partes o al menos, diferente de dicha suma). Este esquema conceptual nos permite considerar a las organizaciones como individuos, una dinámica de grupos pequeños y fenómenos de grandes grupos (dentro de las restricciones de un sistema ambiental externo). En este contexto, una organización se define como:

- Un sistema inserto en un medio orientado hacia ciertos objetivos y cuyos integrantes tienen un propósito.
- Un subsistema técnico, es decir, personas que utilizan conocimientos, técnicas, maquinaria y equipo.
- Un subsistema estructural. es decir, individuos que trabajan juntos, en actividades integradas.
- Un subsistema personal, es decir, individuos que se interrelacionan socialmente y de manera coordinada.
- Un subsistema administrativo cuya tarea es planear, organizar, dirigir y controlar



el esfuerzo global.

#### **4.3.4. Comprensión del negocio de empresa.**

Una organización para definir sus productos (bienes o servicios), debe definir primero su negocio de empresa.

Definir adecuadamente el negocio en *que se está* o se *quiere estar* es importante para el éxito de una empresa.

Precisar esto es una perspectiva de **actividad y visión**. Se puede lograr, aunque ello implique romper con la manera tradicional o de visualizar o hacer negocios.

Capital. Existen varios factores relacionados con el capital que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa.

**4.3.4.1. La subcapitalización**, que induce a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.

**4.3.4.2 La falta de capital de trabajo**, que amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores en crecimiento. La empresa pierde mercado, sus márgenes disminuyen y en consecuencia su problema de capital de trabajo se acentúa.

**4.3.4.3 El costo del dinero** si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica de la empresa al ser incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad in-triseca superior al costo de capital. La inflación y la recesión disminuyen la rentabilidad al aumentar los costos.



**4.3.4.4 La división del patrimonio** entre varios propietarios (accionistas) con objetivos divergentes puede bloquear las decisiones de inversión. Así, las desavenencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa.

Personal. Existen dificultades cuando el personal se opone a cualquier reforma, o cuando exige demasiado.

#### **4.3.4.5. Supervivencia, rentabilidad y crecimiento.**

Son tres variables omnipresentes en el pensamiento del administrador moderno, aunque en la realidad solo hable de las dos últimas. La coyuntura económica en las naciones fluctúa, los administradores entran y salen, pero la empresa continúa enfrentando esta triada de objetivos.

Hasta la década de los setenta se ponía énfasis en la rentabilidad; en la década de los ochenta muchas empresas buscaban el crecimiento y el aumento de su participación en el mercado; en la década de los noventa una gran cantidad de empresas elaboran planes en busca de la supervivencia.

La supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento definen el marco de estudio de la estrategia empresarial y el imperativo de la dirección superior: "Sobrevivir hoy y crecer mañana para sobrevivir en el futuro La rentabilidad forja la clave de esta secuencia". A largo plazo, en una economía capitalista no hay supervivencia sin rentabilidad. En una economía de mercado, el crecimiento y la rentabilidad están indisolublemente ligados.

#### **4.3.4.6. Supervivencia.**



La primera obligación del administrador de una empresa es asegurar la supervivencia de la organización de la que es responsable.

## 5. MATERIALES Y METODOS

### 5.1 Métodos

**5.1.1. Método inductivo**, nos permitió conocer realidades y situaciones particulares, de la demanda y oferta, las cuales se debe tener un conocimiento muy particular en el caso del mercado, de él o los integrantes de un segmento de mercado de la ropa deportiva interna y externa en la ciudad de Loja, los competidores actuales, entre otros.

**5.1.2. El método histórico.** A través del **Método Histórico** hemos recogido la información pasada que nos permitió elaborar escenarios parecidos en: formas de compra y uso de las prendas de vestir deportivas, así mismo para conocer las cantidades suficientes de compra, ya que luego de pasar un tiempo determinado la tela se convierte en un inventario perpetuo.

Para la recolección de la información aplicamos encuestas a las personas para conocer el nivel de aceptación y la demanda correspondiente de ropa deportiva, utilizamos como instrumento el cuestionario estructurado de preguntas

### 5.2 Técnicas

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información en la presente investigación fueron:

**5.2.1. Entrevista.** La entrevista fue aplicada al gerente y empleados de la empresa “Mundo Deportivo”

**5.2.1. La observación.** Para observar las diferentes actividades y el proceso productivo que se desarrolla en la empresa.

**5.2.2. Encuesta.** A través de la misma se recogió información referente al mercado de ropa de deportiva, conocer los gustos, preferencias en el uso de prendas deportivas, además para saber el posicionamiento de la empresa “Mundo Deportivo” en el mercado lojano. La misma fue aplicada a las familias de la ciudad de Loja la cual son de 33.344 familias, como la población es muy grande se procedió a la aplicación de una muestra en un número de 395, el procedimiento matemático se detalla a continuación.

### 5.2.3 Determinación del tamaño de la muestra

El segmento considerado para el estudio en la presente investigación son las familias de la ciudad de Loja, de acuerdo al censo del 2001 y proyectado al 2009, la población de La ciudad de Loja es de 133.377 habitantes dividido para 4 miembros por familia tenemos 33.344 familias

a. utilizando la siguiente fórmula: 
$$n = \frac{N}{1 + N(e)} = \frac{33.344}{1 + 33.344(0.05)} = 395$$

la cual nos indica

b. que se deben aplicar 395 encuestas, las cuales estarán distribuidas de acuerdo a la proporción de la población por parroquias de la siguiente forma:

**Cuadro Nº 1**

#### **DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA**

| <b>Parroquia</b> | <b>Población</b> | <b>% Población</b> | <b>Distri. Muestra</b> |
|------------------|------------------|--------------------|------------------------|
| El Valle         | 23594            | 17,69              | 70                     |
| Sucre            | 48269            | 36,19              | 143                    |
| El Sagrario      | 18086            | 13,56              | 54                     |
| San Sebastian    | 43428            | 32,56              | 129                    |
| <b>TOTALES</b>   | <b>133377</b>    | <b>100</b>         | <b>395</b>             |

Fuente: INEC, TCP de Loja

Elaboración: Las Autoras

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 6.1. Análisis del Mercado

**Cuadro N° 2**

**Ocupación de las personas encuestadas**

| Detalle                    | Frecuencia | Porcentaje  |
|----------------------------|------------|-------------|
| Empleado Publico           | 95         | 24%         |
| Empleado privado           | 103        | 26%         |
| Empleado publico y privado | 24         | 6%          |
| Actividad propia negocio   | 87         | 22%         |
| Ninguna ocupación          | 71         | 18%         |
| Libre ejercicio            | 16         | 4%          |
| <b>Total</b>               | <b>395</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Las Autoras

De acuerdo a los porcentajes obtenidos el 26% son empleados privados el 24% Empleados públicos el 22% tienen actividad propia, el 18% Ninguna ocupación, el 6% empleado público y privado.

**Cuadro N° 3**

**Personas que utilizan ropa deportiva**

| Detalle  | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Hijos    | 221        | 56%        |
| Esposos  | 166        | 42%        |
| Hermanos | 221        | 56%        |
| Padres   | 111        | 28%        |

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Las Autoras

Dentro del grupo familiar los miembros que más utilizan ropa deportiva son los hijos y hermanos en un 56%, los esposos el 42% y los padres de familia el 28%

**Cuadro N° 4**

**Lugares donde adquieren la ropa deportiva**

| Detalle            | Frecuencia | Porcentage |
|--------------------|------------|------------|
| Centros Deportivos | 245        | 62%        |
| Centro comercial   | 269        | 68%        |
| Productor Directo  | 16         | 4%         |

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Las Autoras



La mayoría de las personas adquieren la ropa deportiva el 68% en centros comerciales el 62% en almacenes deportivos y un 4% donde el productor directamente

### Cuadro N° 5

#### Empresas que se dedican a la confección de ropa deportiva

| Detalle         | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Paco            | 166        | 42%        |
| Arias           | 111        | 28%        |
| Marathon        | 198        | 50%        |
| Mundo Deportivo | 24         | 6%         |
| Velez           | 142        | 36%        |
| Estilo          | 55         | 14%        |
| El Rey          | 8          | 2%         |
| Atleta          | 16         | 4%         |
| Greco           | 16         | 4%         |
| Rodrigo Sport   | 8          | 2%         |
| Olimpia         | 8          | 2%         |
| American Sprt   | 55         | 14%        |
| Spor Junior     | 16         | 4%         |
| Mall del Sol    | 16         | 4%         |
| Mall del rio    | 16         | 4%         |

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras

Los centros deportivos más frecuentados por los clientes son: la empresa Maratón, con el 50%, la empresa Paco en el 42%, Deportivo Vélez con el 36%, Deportivo arias con el 28% y otras empresas deportivas con menos del 14% en donde incluye Mundo Deportivo únicamente con un 6%, esto indica que no está bien posesionado en el mercado de ropa deportiva.

### Cuadro N° 6

#### Atención que brindan las empresas

| Detalle   | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy buena | 71         | 18%        |
| Buena     | 308        | 78%        |
| Regular   | 16         | 4%         |
| Total     | 395        | 100%       |

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras



La atención que brindan las empresas dedicadas a la confección de ropa deportiva según el criterio de los clientes el 78% es buena, el 18% es muy buena y el 4% regular, lo cual demuestra que la atención en general es buena.

### Cuadro Nº 7

#### Medios por los cuales conocen los centros deportivos

| Detalle     | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Referencias | 95         | 24%        |
| Publicidad  | 205        | 52%        |
| Amistad     | 32         | 8%         |
| Casualidad  | 63         | 16%        |
| Total       | 395        | 100%       |

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Las Autoras

De acuerdo a los porcentajes obtenidos, los medios por los que se dan a conocer los centros deportivos son: La publicidad en un 52%, referencias personales en un 24%, casualidad un 16% y por amistades un 8%.

### Cuadro Nº 8

#### Lo que le gusta a la clientela de la empresa donde adquiere el producto

| Detalle               | Preferencia | Porcentaje |
|-----------------------|-------------|------------|
| Cambia si no le queda | 8           | 2%         |
| Modelos varios        | 103         | 26%        |
| Economía              | 16          | 4%         |
| Confección            | 40          | 10%        |
| Variedad de telas     | 87          | 22%        |
| Precios bajos         | 40          | 10%        |
| Ofertas               | 8           | 2%         |
| Puntualidad           | 47          | 12%        |
| Amabilidad del dueño  | 16          | 4%         |
| Buena presentación    | 8           | 2%         |
| Estampados            | 40          | 10%        |
| Atención              | 150         | 38%        |
| Calidad en prendas    | 103         | 26%        |
| Ropa Comoda           | 16          | 4%         |

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Las Autoras

Lo que le gusta a la clientela de las empresas deportivas es la buena atención en un 38%, por la calidad de la prendas y por la variedad de modelos en un 26%, variedad de telas un 22%, puntualidad en las entregas un 12%, existiendo otros elementos al momento de elegir la empresa deportiva que van del 10% menos.

### Cuadro N° 9

**Lo que le disgusta al cliente de la empresa donde adquiere la ropa deportiva.**

| Detalle                    | Frecuencia | porcentaje |
|----------------------------|------------|------------|
| Mala atención              | 47         | 12%        |
| Demora en la entrega       | 40         | 10%        |
| Trato diferente            | 16         | 4%         |
| No dan credito             | 24         | 6%         |
| Los precios                | 24         | 6%         |
| Poca paciencia             | 32         | 8%         |
| Desorganización            | 24         | 6%         |
| Falta de promoción         | 40         | 10%        |
| No exhibición de la prenda | 63         | 20%        |
| Ubicación de la empresa    | 79         | 16%        |

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Las Autoras

Lo que les disgusta a los clientes de las empresas donde adquieren las prendas deportivas es: Exhibición de las prendas un 20%, La ubicación de las empresas un 16%, mala atención un 12 %, demora en la entrega de las prendas un 10% y otras referencias que van menos del 8%.

### Cuadro N° 10

**Prendas deportivas que adquieren con frecuencia**

| Detalle   | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Uniforme interno (Camiseta, pantaloneta,medias) | 245        | 62%        |
| UniformeExterno(Chompa y Calentador)            | 95         | 24%        |
| Camiseta  | 63         | 16%        |
| pantaloneta                                     | 16         | 4%         |
| chompa  | 103        | 26%        |
| calentador                                      | 119        | 30%        |

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Las Autoras



Lo que mas adquieren los clientes es, uniformes internos en 62%, calentadores 30% chompas 26%, uniforme externo (chompa y calentador) 24%, camiseta el 16% y solo pantaloneta el 4%.

### Cuadro N° 11

#### Frecuencia de la compra de su ropa deportiva

| Detalle      | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Cada 3 meses | 79         | 20%        |
| Cada 6 meses | 87         | 22%        |
| Cada 8 meses | 8          | 2%         |
| Cada 1 año   | 221        | 56%        |
| Total        | 395        | 100%       |

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras

Los clientes adquieren su ropa deportiva cada año en un 56%, cada seis meses en un 22%, cada tres meses un 20%, y cada 8 meses en un 2%.

### Cuadro N° 12

#### Tallas de su ropa deportiva

| Detalle  | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| 1-----12 | 24         | 6%         |
| 28----34 | 229        | 58%        |
| S        | 103        | 26%        |
| M        | 316        | 80%        |
| X        | 269        | 68%        |
| XL       | 150        | 38%        |

Fuente: Encuestas

Elaboración: Las Autoras

Las tallas frecuentadas por los clientes son: **La M** (médium) en un 80%, la **X** (larch) en un 68%, tallas de la **28 – 34** (para niños) el 58%, la **XL** (extra larch), la **S** (small) en un 26% y la talla de la **1 – 12** (para bebes) 6%.

**Cuadro N° 13****Preferencias en colores**

| Detalle        | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Plomo          | 32         | 8%         |
| Fuccia         | 8          | 2%         |
| Azul           | 292        | 74%        |
| Verde          | 87         | 22%        |
| Amarillo       | 134        | 34%        |
| Celeste        | 55         | 14%        |
| Rojo           | 126        | 32%        |
| Blanco         | 316        | 80%        |
| Negro          | 166        | 42%        |
| Sublimado      | 79         | 20%        |
| Café           | 63         | 16%        |
| Rosado         | 16         | 4%         |
| Concho de vino | 16         | 4%         |
| Naranja        | 16         | 4%         |

**Fuente:** Encuestas**Elaboración:** Las Autoras

Los colores que mas usan los clientes son el blanco 80%, azul 74%, negro 42%, amarillo 34%, rojo 32%, verde 22%, colores sublimados 20%, café 16%, celeste 14%, plomo 8% y otros que van del 4 al 2% en aceptación.

**Cuadro N° 14****Tipos de telas para las prendas deportivas**

| Detalle   | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Algodón   | 316        | 80%        |
| Poliester | 71         | 18%        |
| Licra     | 150        | 38%        |

**Fuente:** Encuestas**Elaboración:** Las Autoras

El 80% de los clientes prefieren tela algodón y un 38% en licra.

**Cuadro N° 15****Modelos y Diseños**

| Detalle    | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| A la moda  | 71         | 18%        |
| Actuales   | 142        | 36%        |
| Originales | 87         | 22%        |
| sencillos  | 95         | 24%        |
| Total      | 395        | 100%       |

**Fuente:** Encuestas**Elaboración:** Las Autoras

Modelos y diseños preferidos por los clientes: el 36% actual, 24% sencillos, 22% originales y el 18% a la moda.

**Cuadro N° 16****Medios de comunicación utilizados por los clientes**

| Detalle   | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Radio     | 229        | 58%        |
| TV        | 166        | 42%        |
| Periodico | 55         | 14%        |
| Internet  | 47         | 12%        |
| Revistas  | 16         | 4%         |

**Fuente:** Encuestas**Elaboración:** Las Autoras

Los medios de comunicación más sintonizados son: La Radio 58%, TV 42%, Periódico 14%, internet 12% y revistas 4%.

**Cuadro N° 17****Conoce la empresa “Mundo Deportivo”**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Si      | 55         | 14%        |
| No      | 340        | 86%        |
| Total   | 395        | 100%       |

**Fuente:** Encuestas**Elaboración:** Las Autoras

La empresa Mundo Deportivo es conocida únicamente por un 14% de los clientes de prendas deportivas, el 86% desconoce de esta empresa.

**Cuadro N° 18****Tiempo de entrega de las prendas**

| Detalle                     | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Inmediato                   | 0          | 0           |
| Retrazado                   | 0          | 0           |
| Dentro del tiempo convenido | 55         | 100%        |
| <b>Total</b>                | <b>55</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuestas**Elaboración:** Las Autoras

El 100% de los clientes que conocen a la empresa Mundo Deportivo comenta que la entrega de las prendas es dentro del tiempo convenido.

**Cuadro N° 19****Lo que le gusta de la empresa.**

| Detalle                | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Atencion               | 32         | 58%        |
| Calidad en tela        | 8          | 15%        |
| Variedad               | 16         | 29%        |
| Calidad de las prendas | 8          | 15%        |
| Estampados             | 16         | 29%        |
| Colores                | 8          | 15%        |
| Ropa comoda            | 16         | 29%        |
| Barato                 | 16         | 29%        |

**Fuente:** Encuestas**Elaboración:** Las Autoras

A los clientes les gusta la atención en un 58%, variedad, estampados, ropa cómoda, económica un 29%, la calidad en telas, calidad de las prendas, colores de telas un 15%

**Cuadro N° 20****Lo que les disgusta de la Empresa.**

| Detalle                           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Local reducido                    | 24         | 44%        |
| No existe exhibición de productos | 32         | 58%        |
| No hay atención inmediata         | 8          | 15%        |

**Fuente:** Encuestas**Elaboración:** Las Autoras

Les disgusta a los clientes No existe exhibición de productos el 58%, local reducido un 44% y no existe atención inmediata 15%.



### **6.1.1. Entrevista realizada al gerente y empleados de la empresa MUNDO DEPORTIVO**

Para conocer en detalle cómo se desarrollan las actividades de la empresa “Mundo Deportivo” se procedió a realizar la entrevista al propietario y a sus empleados, quienes nos supieron manifestar lo siguiente:

#### **Desde cuando funciona la empresa.**

La empresa empezó a funcionar desde el año 1984, como empresa familiar

#### **Bajo que base legal está constituida la empresa.**

La empresa inicialmente fue constituida como una empresa comercial, pero luego con el pasar del tiempo se vio la necesidad, no solo de comercializar los productos deportivos, sino también confeccionarlos de acuerdo a los requerimientos y exigencias de los clientes, ante lo cual y por lo beneficios que presta a ser artesanos calificados, se procedió a seguir el trámite correspondiente hasta lograr obtener su calificación como empresa artesanal.

#### **Cuál es la actividad principal a la que se dedica.**

La actividad principal es confeccionar prendas deportivas y comercializar productos afines, dentro de la confección esta los uniformes internos que comprende: pantaloneta, camiseta y polines; uniformes externos que comprende chompa y calentador, además banderas, banderines, gorras, pancartas.

#### **Cuál es el ámbito o cobertura de mercado**

En la actualidad se vende en el local, el cual esta convertido como un punto de venta, además se entrega a otros locales comerciales de prendas deportivas de la ciudad de Loja.





### **Qué tipo de Clientes posee**

Los clientes que se posee son personas que buscan adquirir camisetas estampadas con logotipos preferidos por los clientes, grupos deportivos que hacen confeccionar son uniformes para competencias, clubes deportivos y personas que pertenecen a instituciones públicas y privadas de la ciudad.

### **Qué tipo de inconvenientes se presentan en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.**

Los inconvenientes son principalmente de mercado, esto porque la empresa no es muy bien conocida por la ciudadanía lojana, debido quizás a que no se ha realizado ninguna campaña publicitaria para darla a conocer y los productos que se oferta; así mismo la atención por parte de las personas que se dedican a las ventas parece no ser la más adecuada, esto por falta de capacitación en temas relacionados a el servicio que ellos prestan. Así mismo la obtención oportuna de la materia prima (telas) a veces retrasa la producción por lo que es necesario tener otros proveedores de materia prima e insumos, se desconoce los tiempos para la confección de las prendas deportivas en sus diferentes fases.

### **De acuerdo a su criterio cual es o son los aspectos para el éxito en su empresa.**

Dentro de los varios aspectos que consideró son parte del éxito son: la perseverancia en el tipo de negocio desde su inicio he seguido con la misma actividad, con lo cual he llegado tener bastante experiencia sobre este tipo de actividades comerciales, así mismo la innovación permanente en diseños de acuerdo a la moda, respetando siempre los gustos y preferencias de los clientes; producto de ello se ha llegado a patentizar una marca de camisetas las cuales son muy solicitadas por los clientes, en las cuales se realiza el estampado que el cliente solicita, para ello se ha adquirido un programa informático el mismo que permite el levantamiento del texto o fotos para luego ser estampados en las camisetas, las mismas que son de acuerdo a la talla y el color que exige el cliente. El personal que posee la empresa para la confección de



prendas deportivas, tiene suficiente experiencia, pero la dificultad radica que este tipo de personal es muy escaso en el medio laboral de la ciudad de Loja, debido a que no existen centros de formación profesional en este tipo de confección.

**Qué tipo de maquinaria utiliza para la confección y estampado de las prendas deportivas.**

La maquinaria que se utiliza para confeccionar las prendas deportivas son de tecnología japonés, las cuales son de las últimas versiones en este tipo de maquinaria, lo que permite un buen rendimiento y calidad de productos; entre las máquinas industriales esta: Recta, Overlo, elasticadora, recubridora, cortadora y estampadora.

**Qué tipo de registro y control de ventas lleva en su empresa.**

El sistema de ventas comprende la facturación de cada una de las ventas en forma diaria, para luego realizar el registro y declaración ante el Servicio de Rentas Internas en forma mensual, estos archivos se van adjuntando en una carpeta donde se encuentran las declaraciones de todo el año, no se realiza ningún tipo de descuentos ni promociones por ventas. Las ventas se las realiza en algunas ocasiones al contado y en otras con el 50% al momento que dejan para que se les elabore las prendas deportivas y el otro 50% luego de realizar la entrega de los uniformes.

**Qué sistema de comunicación utiliza con sus trabajadores.**

La comunicación que se realiza con todos los trabajadores es directa – verbal, esto porque no se posee ningún tipo de estructura administrativa, lo que puedo indicar es que se posee operarias, secretaria – facturadora y los vendedores. En el caso de la confección cuando se tiene que realizar algún tipo de uniformes, se les indica en forma personal a las operarias cual es el modelo y tipo de tela a utilizar y en qué tiempo se debe entregar este pedido.

**Qué tipo de apoyo e incentivos ofrece a sus trabajadores.**



El apoyo que se ofrece es asignarles maquinas en buenas condiciones, la remuneración es de acuerdo al contrato convenido el mismo que no es menor al que fija la ley, porque no se podría pagar el seguro social, si la remuneración es inferior a lo que establece los códigos sectoriales, no se realiza ningún tipo de capacitación.

### **Cuál es el poder de negociación con los proveedores y los clientes.**

La forma de negociación que se tiene con los proveedores de otras ciudades es: primero se realiza el pedido a la fábrica, luego contabilizan el valor que se les tiene que depositar en su cuenta, para posterior de verificar el depósito envían a través de cualquier medio de transporte pesado, el cual normalmente demora entre dos y tres días, en definitiva se puede decir que las compras a los proveedores nacionales se los realiza en efectivo, en el caso de los proveedores locales si facilitan algún tipo de crédito pero el costo es muy alto en relación a los proveedores nacionales. En el caso de la negociación con los clientes se realiza a través del pedido de acuerdo al diseño y calidad elegido, la venta de camisetas en forma individual se realiza al contado, los uniformes se realizan previo al pago anticipado de una parte del valor acordado y el saldo al momento de entregar la mercadería, esto con los clientes que adquieren cantidades pequeñas, en el caso de instituciones públicas y privadas por su volumen de compra y por el sistema de pagos que poseen, primero se tiene que entregar el producto terminado para luego solicitar el pago.

### **Qué tipo de planificación realiza en la empresa.**

La planificación que se realiza es para la adquisición de materia prima, insumos y materiales que se van a utilizar en un mes o de acuerdo al pedido del cliente, así mismo para saber cuánto de dinero se va a necesitar para la compra de estos materiales, así mismo se planifica en forma mensual lo que se tiene que pagar, por impuestos y el sueldo a los trabajadores; este tipo de planificación lo realizo en forma individual, a pesar que en algunas ocasiones solicito sugerencias a quienes laboran en la confección para saber algunos requerimientos de materiales.

## Cómo Lleva la información financiera en su empresa

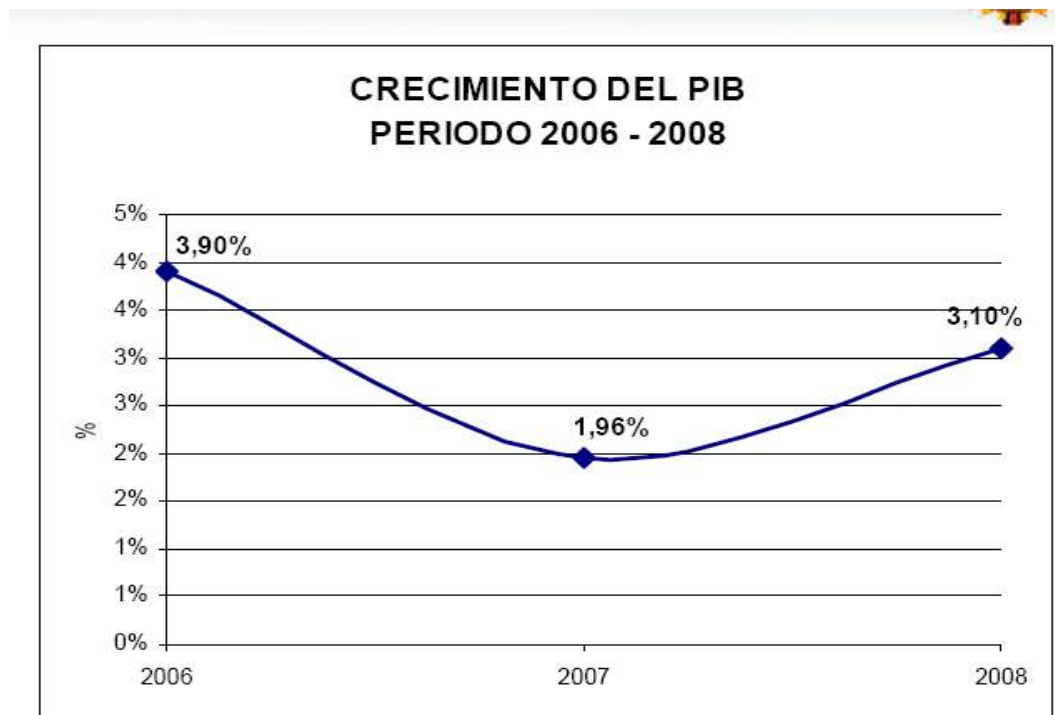
Se la tiene organizada por mes de acuerdo a las compras, ventas y gastos que se han realizado en el mes, lo que posee la empresa consta en documentos los cuales se encuentran archivados adecuadamente.

## 6.2 ANÁLISIS EXTERNO

### 6.2.1. Factor Económico

#### GRAFICO 1

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO 3 ULTIMOS AÑOS



Fuente: BCE

Datos provisionales para 2007 y 2008

Datos semidefinitivos para 2006

El producto interno bruto constituye todos los ingresos que ha tenido en un periodo determinado a través de la venta de los bienes y servicios los cuales han generado una actividad económica en el país, partiendo de esta conceptualización se puede



notar el descenso en el año 2007, de 3.90 de crecimiento en el año 2006 a un 1.96% en el año 2007 existiendo un diferencia de 2.04%, en el periodo siguiente existe una recuperación de pasando de 1.96% a 3.10% mejorando con ello el crecimiento del producto interno bruto en el año 2008, lo cual indica un mejoramiento de los ingresos económicos del país, en materia de planificación esto nos permite considerar este crecimiento, a medida que el sector textil y de confección aporte al producto interno bruto, de lo cual es uno de los diez productos que ha aportado para este crecimiento, esto se podría mencionar que es también un efecto de la política de restringir las importaciones de productos textiles terminados para reactivar la economía nacional.

#### **6.2.1.1. INFLACION 2009**

De acuerdo a la información presentada hoy por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la inflación de marzo de 2009 se ubicó en 1,09%, 0,39% menor a la registrada en marzo de 2008 que fue de 1,48%.

El director del INEC, Byron Villacís, explicó que los sectores donde se evidenció un aumento de la inflación fueron: el sector de alimentos y bebidas no alcohólicas (45,45% de incremento); el de los bienes y servicios diversos (27,29%) y, en tercer lugar, el de las prendas de vestir y el calzado, con el 7,80%.

Asimismo, los productos del sector agrícola que registraron mayor incremento en sus precios fueron la papa chola, el pollo, el arroz, pescado y cebolla paiteña. Mientras que, dentro del grupo de los productos manufacturados, se registró una mayor alza en los precios de: la pasta dental, el jabón de tocador.

El costo de la canasta familiar básica es de \$519,90 y el de la canasta familiar vital es de \$367,07; mientras que el salario básico se ubica en los \$218. (LGP)



**La inflación mensual en enero de 2008 se ubicó en el 1.14%** la inflación mensual de enero, en dolarización (a partir del año 2000), se sitúa en el 1.73%. **la inflación general anual durante enero de 2008 fue del 4.19%** superior a la registrada en el mes inmediatamente anterior de diciembre de 2007 (3.32%).

#### **6.2.1.2. Sector agropecuario y pesca**

El sector **Agropecuario y Pesca**, con un nivel mensual y acumulado de 2.65% en constituye el mayor rubro inflacionario de los cuatro sectores analizados, superando ampliamente el nivel acumulado del mismo mes del año anterior que fue de apenas el 0.71%. Destacan los incrementos de precio de la naranja (19.13%), culantro (9.16%) y tomate riñón (8.89%) (Gráfico 10).

La tasa de inflación mensual y acumulada del sector **Agroindustrial** registra el segundo mayor incremento de precios (2.57%), Los artículos de mayor variación dentro de este sector son los cigarrillos (25.44%), presas de pollo (7.00%) y aceite vegetal (4.70%).

El Sector **Industrial** en enero 2008 registra la tercera tasa de inflación mensual y acumulada (0.66%), resalta el incremento de precio de jabón para lavar ropa (7.90%), desodorante (5.08%) y camiseta de niño (4.96%).

Finalmente, el incremento mensual y acumulado de enero 2008 del Sector **Servicios** fue de 0.54%, donde destaca el incremento de precio de la suscripción a TV de cable (10.82%), alquiler de película (10.13%) y pollo preparado (4.52%).

#### **6.2.1.3. Inflación por Ciudad (Loja)**

• **Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes (4.06%); Muebles, artículos para el hogar (4.46%),** por aumentos importantes en los precios de algunos



artículos, de acuerdo a nueva lista de precios desde fábrica, entre los principales se pueden mencionar a los siguientes: colcha, sobrecama, toalla, lavadora de ropa y horno microondas; **Alimentos y bebidas no alcohólicas (2.56%)**, los incrementos de precios en algunos componentes de esta división se deben al desabastecimiento de varios artículos,

El salario mínimo de 15 tablas sectoriales se incrementó. El Consejo Nacional de Salario (CONADES) aprobó un alza de entre 20 y 35%.

Dos sectores lograron mayor porcentaje. Con el 30%, los operadores y mecánicos de equipo pesado y caminero de excavación, construcción, industria y similares. Y, con el 30%, el gremio de los periodistas. Para el sector textil se aprobó un incremento del 20%.

### **6.2.2. Factor Sociocultural.**

En resumen parte de nuestro crecimiento como país depende de un cambio de actitud, de incrementar el número de patentes, de incrementar la investigación, de experimentar y arriesgarnos. Alguien comentaba que los problemas que tenemos como país no deberían impedir que unos cuantos genios se hagan millonarios en el Internet y hasta ahora los ecuatorianos no hemos aprovechado la magia del Internet. DEJEMOS DE ECHARLE LA CULPA DE NUESTRA MALA SUERTE AL CLIMA ECONOMICO, si inventamos algo revolucionario seremos millonarios aquí o en la China. No digo que debemos de tratar de modernizar el estado, eso ayudaría al esfuerzo, pero la clave del crecimiento está en nosotros mismos y en nuestra capacidad de explotar la creatividad de nuestras personas

Hay muchas formas de incentivar a la clase creativa, empezando por un cambio de actitud personal de cada uno de nosotros, por tratar de apoyar desde el campo privado o público cualquier entidad que esté investigando



- 1) Creando más universidades, dedicando todos los fondos posibles para incentivar el desarrollo empresarial.
- 2) Fomentando la educación a todo nivel: talleres, agricultura, etc. Las patentes muchas veces vienen de obreros no de los ingenieros.
- 3) Creando organizaciones privadas que fomenten la educación verdadera, cuantos colegios podemos citar que producen bachilleres que piensan, cuestionan e investigan Públicos o privados Esto no tiene que ver qué tanta materia se da, sino como se la enfoca.
- 4) Siendo coherentes: cuanta gente se queja de que invierte en la bolsa de NYC y pierde plata, inviertan en Ecuador, inviertan en negocios que nacen, apoyemos a los que inventa algo.
- 5) Fomentando incubadoras de negocios.

### **6.2.3. Factor Político Legal**

**La empresa en estudio está estructurada como artesano, el cual tiene su calificación correspondiente.**

Al tomar la Presidencia de la República la dirección del proceso de concertación en el tema microempresarial a través de la Secretaría General de la Presidencia, esta sugerencia se ha recogido a través de la propuesta para la creación de una *Agencia para Potenciar la Microempresa* y del Consejo Nacional de la Microempresa, las cuales se encargarán de:

- Otorgar una clara directriz política de apoyo al sector por parte de la Presidencia;
- Formular políticas de consenso para apoyar al sector microempresarial;
- Implementar acciones coordinadas con mayor impacto y resultados;





- Coordinar una mayor descentralización con facilidades locales;
- Ampliar la cobertura de las acciones de desarrollo de la microempresa con la participación de nuevos canales;
- Ofrecer facilidades de información y promoción para acceder a servicios a nivel local.

En términos operativos, esta política apunta a que, en el corto plazo:

- Se identifiquen, coordinen y difundan los elementos de la oferta institucional pública y privada de servicios a la pequeña y microempresa;
- Se creen condiciones para lograr consenso entre los actores en las acciones de desarrollo empresarial.

A mediano plazo, se persigue con esta política:

- El compromiso de la mayor cantidad de actores posibles en el objetivo de desarrollo del sector;
- Fortalecer las estrategias de facilitación de un entorno regulatorio favorable al desarrollo empresarial, consolidación institucional, desarrollo y expansión de servicios empresariales.
- Discusión y evaluación de políticas y mecanismos de promoción y desarrollo del sector en forma consensuada.

## **LEY DE FOMENTO ARTESANAL**

### **TITULO I**

#### **GENERALIDADES**

\* **Art. 1.-** Esta Ley ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios o artística y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los



terrenos y edificios, el monto de trescientos sesenta salarios mínimos vitales generales.

**Art. 2.-** Para gozar de los beneficios que otorga la presente Ley, se considera:

- a. Artesano Maestro de Taller, a la persona natural que domina la técnica de un arte u oficio, con conocimientos teóricos y prácticos, que ha obtenido el título y calificación correspondientes, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes y dirige personalmente un taller puesto al servicio del público;
- b. Artesano Autónomo, aquel que realiza su arte u oficio con o sin inversión alguna de implementos de trabajo, y
- c. Asociaciones, gremios, cooperativas y uniones de artesanos, aquellas organizaciones de artesanos, que conformen unidades económicas diferentes de la individual y se encuentren legalmente reconocidas.

### **TITULO III**

#### **EXONERACIONES**

##### **Capítulo I**

##### **De los Beneficios**

\* **Art. 9.-** Los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente Ley, gozarán de los siguientes beneficios:

1. Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales.

Para la importación de maquinarias, equipos auxiliares y herramientas, usados o reconstruidos, se requerirá la carta de garantía de funcionamiento de la casa o empresa vendedora y se concederá la importación en las mismas condiciones establecidas en el inciso anterior.

\* 2. Exoneración total de los derechos, timbres, impuestos y adicionales que graven la introducción de materia prima importada dentro de cada ejercicio fiscal, que no se



produzca en el país y que fuere empleada en la elaboración de productos que se exportaron, previo dictamen favorable del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca.

Sin embargo, tanto en el numeral 1) como en el numeral 2), seguirá vigente la reducción del 35% del valor de las exoneraciones a los impuestos a las importaciones, establecida mediante Ley No. 509 del 8 de junio de 1983, en lo que fuere pertinente.

3. Exoneración total de los impuestos y derechos que graven la exportación de artículos y productos de la artesanía.

4. Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.

5. Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, inclusive los de alcabala y de timbres, a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades.

6. Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios, de conformidad con la Ley.

\* 7. Aprovechamiento del régimen de depreciación acelerada de la maquinaria y equipos auxiliares.

8. Exoneración de impuestos arancelarios adicionales a la importación de envases, materiales de embalaje y, de acuerdo con el Reglamento, similares, cuando las necesidades de los artículos o producción artesanal lo justifiquen, siempre que no se produzcan en el país.

9. Exoneración total de los derechos, timbres e impuestos que graven los actos constitutivos, reformas de estatutos, elevación de capital de asociaciones, gremios, cooperativas, uniones de artesanos u otras personas jurídicas reconocidas legalmente, conforme lo determina la presente Ley.

10. Exoneración de los impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidas para la obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento.



## **TITULO V**

### **DEL SEGURO SOCIAL DEL ARTESANO**

**Art. 22.-** La protección del seguro social artesanal se extenderá a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano dueño del taller o autónomo, siempre y cuando contribuyan con su trabajo para el funcionamiento de su taller o mantenimiento de la actividad artesanal, gestión que será calificada previamente por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

## **Ley Tributaria**

### **6.2.3.1 El caso de los Artesanos Calificados**

Los artesanos debidamente calificados no tienen crédito tributario en las compras de bienes o servicios gravados con el 12%, si los bienes o servicios elaborados o prestados por ellos tienen tarifas 0%; si los bienes y servicios elaborados o prestados por ellos están gravados con tarifa 12%, los artesanos tienen derecho al crédito tributario por el IVA pagado.

La responsabilidad de la declaración y pago del impuesto recae en las empresas, sociedades y personas naturales que habitualmente realizan ventas de bienes y prestación de servicios.

Especial mención merece que estos sujetos pasivos del impuesto deben cumplir con todos los requisitos de la facturación, y así evitarse problemas con la Administración Tributaria.

### **6.2.4 Factor Tecnológico**

Los inventos, e innovaciones, la difusión de innovaciones, las patentes, investigación y desarrollo, la maquinaria que utiliza Mundo Deportivo es de origen Japonés y Taiwanés, existen distribuidores en el país, en la ciudad existe únicamente comerciantes de este tipo de máquinas, la materia prima e insumos en un 80% es de



origen nacional y un 20% importado, existe un gran desarrollo tecnológico permanentemente se esta ofertando nueva tecnología con usos diversos para la confección, esto se resume en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, donde se indica que esto constituye una barrera de entrada para los posibles competidores.

#### **6.2.5. Factor Ambiental.**

Restricciones en suministros, asignación de recursos y degradación del medio ambiente.

Existe normas y leyes de protección del medio ambiente que tienen que ser cumplidas por las instituciones públicas y las empresas privadas, las mismas que tienen que ver con la contaminación de sus desechos, incluso la ley manifiesta que se debe tener los estudios de impacto ambiental correspondientes en lo cual se determinará el grado de afectación, la ley prevé sanciones drásticas que van inclusive con el cierre de los establecimientos de existir desacato de la mencionada ley.

#### **6.3.10 LA COMPETENCIA ACTUAL**

Las empresas que se dedican a la misma actividad de “Mundo Deportivo” son:

- Paco Sport
- Estilo Internacional
- Lo Sport
- Maratón
- Deportivo Vélez
- Deportivo Rodrigo Sport



- Atleta
- Greco
- Olimpia
- El Rey
- Arias
- American Sport
- Sport Junior

Son las principales empresas con mayor participación en el mercado, a pesar que existen otras que tienen una cantidad mínima en ventas



**CUADRO Nº 21**  
**MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

| Factores Claves de Éxito | Ponderación | Paco Sport   |             | Stilo        |             | Mundo Deportivo |             |
|--------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-----------------|-------------|
|                          |             | Calificación | Valor pond. | Calificación | Valor pond. | Calificación    | Valor pond. |
| Cap. Económica           | 0,06        | 3            | 0,18        | 2            | 0,12        | 2               | 0,12        |
| Part. en el mercado      | 0,05        | 4            | 0,2         | 3            | 0,15        | 1               | 0,05        |
| Comp. En precios         | 0,05        | 3            | 0,15        | 1            | 0,05        | 3               | 0,15        |
| Pos. Financiera          | 0,03        | 4            | 0,12        | 4            | 0,12        | 4               | 0,12        |
| Atención al cliente      | 0,04        | 2            | 0,08        | 2            | 0,08        | 2               | 0,08        |
| Diversidad de productos  | 0,05        | 4            | 0,2         | 3            | 0,15        | 2               | 0,1         |
| Ubicación                | 0,03        | 2            | 0,06        | 2            | 0,06        | 1               | 0,03        |
| Personal capacitado      | 0,02        | 4            | 0,08        | 4            | 0,08        | 4               | 0,08        |
| Tipo de tecnología       | 0,06        | 3            | 0,18        | 1            | 0,06        | 4               | 0,24        |
| Servicio posventa        | 0,06        | 3            | 0,18        | 3            | 0,18        | 3               | 0,18        |
| Entregas oportunas       | 0,04        | 2            | 0,08        | 2            | 0,08        | 3               | 0,12        |
| Lealtad de los clientes  | 0,07        | 1            | 0,07        | 2            | 0,14        | 1               | 0,07        |
| Calida en los productos  | 0,5         | 4            | 2           | 3            | 1,5         | 2               | 1           |
|                          | 1,00        |              | 3,58        |              | 2,77        |                 | 2,34        |

**Fuente:** Observación directa

**Elaboración:** Las Autoras

- 1- Mayor Debilidad.
- 2- Menor Debilidad.
- 3- Menor Fuerza.
- 4- Mayor Fuerza.

**ANALISIS.-** La empresa Paco Sport, tiene una mayor fuerza en competitividad comercial, debido a su tecnología, servicio posventa, capacidad económica, por ende su valor ponderado está representado en un 0,18% así como también los precios son competitivos

## GRAFICO N° 2

### LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

#### ENTRADA DE POSIBLES COMPETIDORES

Este tipo de negocios demanda inversión normal, se necesita personal calificado, existen restricciones legales para calificarse como artesano, para salir de este tipo de negocio no es muy fácil por la inversión, la maquinaria no se podrá convertirla inmediatamente en efectivo por la considerable cantidad que se oferta por los almacenes.

#### CLIENTES

Clubes, instituciones públicas y privadas, público en general, con las instituciones públicas y privadas el poder de negociación es bajo debido a la cantidad de prendas adquiridas, con los clubes y el público en general el poder de negociación es bajo, principalmente este segmento las ventas son un porcentaje previo a la realización de los uniformes deportivos y a la entrega la diferencia.

#### COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

Paco Sport, Lo Sport, Deportivo Vélez, Deportivo el Conde, Atleta, Don Balón Y Estilo Internacional, constituye la competencia más cercana, además el grado de competitividad es fuerte especialmente por los precios y el personal con el cual laboran, los mismos que tienen su grado de experiencia, los costos fijos de algunos son considerables .

#### PROVEEDORES

Intela, Paco, La Internacional, Marun, Texpac, el poder negociación es bajo debido a que las compras deben realizarse en efectivo, o depósito previo al envío de la mercadería.

#### PRODUCTOS SUSTITUTOS



## **6.3. ANALISIS INTERNO**

### **6.3.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA “MUNDO DEPORTIVO”**

La empresa “Mundo Deportivo” se creó en el año de 1984, se inicia como negocio pequeño familiar, en el cual se expendía artículos deportivos (camisetas y estampados) auspiciadas por la empresa “Maratón Sport”, cuya matriz se localizaba en ese entonces en la ciudad capital.

Posteriormente la empresa pasa a ser propiedad únicamente de un solo miembro de la familia, las ventas paulatinamente fueron incrementándose por la calidad de sus prendas, las ventas no eran solamente comercializar los productos de “Maratón Sport”, sino también la confección de prendas deportivas, lo que conllevó a realizar varios cambios en su estructura y sistemas de gestión.

En la actualidad cuenta con infraestructura para la confección de prendas deportivas como: Uniformes internos y externos, que comprende el uniforme de juego y el conocido calentador, banderas, banderines, gorras, camisetas, todo con el estampado correspondiente.

### **6.3.2. Base legal de la empresa “Mundo Deportivo”**

La microempresa “Mundo Deportivo” está constituida dentro de la base legal como empresa Artesanal y se acoge a normas y leyes del artesano.

### **6.3.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA**

La empresa Mundo Deportivo cuenta con los siguientes puestos:

Un gerente, la gerencia la ejerce el propietario

Una secretaria, lleva en sus funciones tres años



Tres operarias que se dedican a la confección las que laboran por el tiempo de dos años

Dos personas que se dedican a la venta y exhibición de productos, quienes laboran: uno por el lapso de un año y la otra persona medio año.

Posee los puestos señalados pero como nos indicó en la entrevista el señor gerente no posee ningún tipo de organigramas, ni tampoco manuales de funciones

#### 6.3.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS QUE POSEE LA EMPRESA

CUADRO Nº 22

##### PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA

| PRODUCTO     | AÑO  | AÑO  | AÑO   | AÑO          |
|--------------|------|------|-------|--------------|
|              | 2005 | 2006 | 2007  | 2008         |
| CALENTADORES | 6800 | 8100 | 12000 | 13000        |
| CHOMPAS      | 5950 | 7200 | 9600  | 10400        |
| CAMISETAS    | 3400 | 4500 | 8400  | 10400        |
| PANTALONETAS | 2550 | 2700 | 4800  | 6500         |
| POLINES      | 850  | 900  | 2400  | 2600         |
| GORRAS       | 2550 | 2700 | 4800  | 6500         |
| <b>TOTAL</b> |      |      |       | <b>49400</b> |

**Fuente:** Cartera de productos

**Elaboración:** Las Autoras



### 6.3.5.1 POSICION DE LOS PRODUCTOS DE ACUERDO AL CICLO DE VIDA CONOCIDO COMO ANALISIS DE PORTAFOLIO O BCG.

**CUADRO N° 23**

**ANALISIS DEL PORTAFOLIO O BCG.**

| PRODUCTO     | AÑO         |        | AÑO         |         | AÑO         |        | AÑO          |               |
|--------------|-------------|--------|-------------|---------|-------------|--------|--------------|---------------|
|              | <b>2005</b> |        | <b>2006</b> |         | <b>2007</b> |        | <b>2008</b>  | <b>MEDIAS</b> |
| CALENTADORES | 6800        | 19.11% | 8100        | 48.14%  | 12000       | 8.33%  | 13000        | 25.19         |
| CHOMPAS      | 5950        | 21.00% | 7200        | 33.33%  | 9600        | 8.33%  | 10400        | 20.89         |
| CAMISETAS    | 3400        | 32.35% | 4500        | 86.66%  | 8400        | 23.80% | 10400        | 47.60         |
| PANTALONETAS | 2550        | 5.88%  | 2700        | 77.77%  | 4800        | 35.41% | 6500         | 39.69         |
| POLINES      | 850         | 5.88%  | 900         | 166.66% | 2400        | 8.33%  | 2600         | 60.29         |
| GORRAS       | 2550        | 5.88%  | 2700        | 77.77%  | 4800        | 35.42% | 6500         | 39.69         |
| <b>TOTAL</b> |             |        |             |         |             |        | <b>49400</b> | <b>233.35</b> |

$$233.35/6=$$

$$38.89$$

**Fuente:** Cartera de productos

**Elaboración:** Las Autoras

### 6.3.5.2. DETERMINACION DE LA PROPORCION DE LAS VENTAS DEL ÚLTIMO AÑO

**CUADRO N° 24**

| PRODUCTO     |       |       |       |
|--------------|-------|-------|-------|
| CALENTADORES | 13000 | 49400 | 26.32 |
| CHOMPAS      | 10400 | 49400 | 21.05 |
| CAMISETAS    | 10400 | 49400 | 21.05 |
| PANTALONETAS | 6500  | 49400 | 13.16 |
| POLINES      | 2600  | 49400 | 5.26  |
| GORRAS       | 6500  | 49400 | 13.16 |
| <b>TOTAL</b> |       |       | 100   |

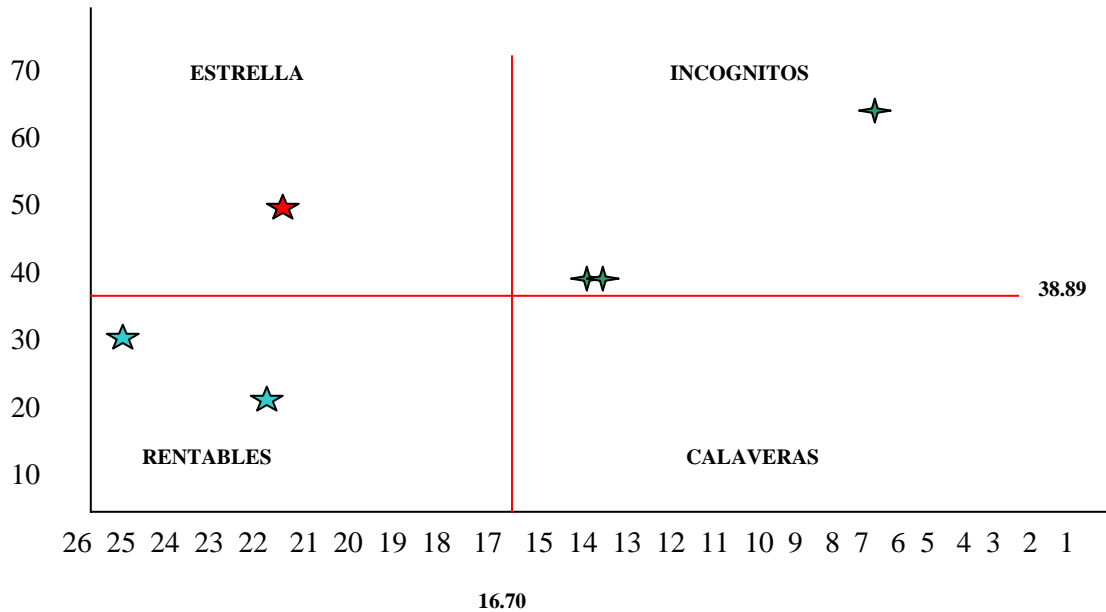
$$100/6 = 16.66$$

**Fuente:** Cartera de productos

**Elaboración:** Las Autoras

**GRAFICO N° 3**

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA “MUNDO DEPORTIVO”**



|              |            |
|--------------|------------|
| Calentadores | RENTABLES  |
| Chompas      | RENTABLES  |
| Camisetas    | ESTRELLA   |
| Pantalonetas | INCOGNITOS |
| Polines      | INCOGNITOS |
| Gorras       | INCOGNITOS |

**6.3.6 SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN**

La empresa en estudio funciona por medio del sistema de facturación, despachos y entrega directa al cliente con un tiempo estimado de acuerdo al pedido del cliente.

**6.3.7 CAPACIDAD UTILIZADA**

La empresa Mundo Deportivo del 100% de la capacidad instalada utiliza el 75% produciendo mensualmente 30 docenas de uniforme.



### 6.3.8 POSICION FINANCIERA DE LA EMPRESA

| <b>ACTIVOS</b>                     |                  | <b>Pasivo circulante</b>          |
|------------------------------------|------------------|-----------------------------------|
| <b>Activo Circulante</b>           | 1.500,00         |                                   |
| Caja                               | 4.000,00         | 1.000,00                          |
| Bancos                             | 2.000,00         | 660,00                            |
| Inventario Materia Prima           | 2.000,00         | <b>1.660,00</b>                   |
| Inventario de productos terminados | 10.000,00        |                                   |
| Cuentas por cobrar                 | <b>19.500,00</b> |                                   |
| <b>Total Activo Circulante</b>     |                  |                                   |
| <b>Activo fijo</b>                 |                  |                                   |
| Maquinaria                         | 15.000,00        |                                   |
| Herramientas                       | 750,00           |                                   |
| Equipos de oficina                 | 1.500,00         |                                   |
| <b>Total Activo Fijo</b>           | <b>17.250,00</b> |                                   |
| <b>ACTIVO TOTAL</b>                | <b>36.750,00</b> |                                   |
|                                    |                  | <b>PATRIMONIO</b>                 |
|                                    |                  | Capital 35.090,00                 |
|                                    |                  | <b>Total Patrimonio 35.090,00</b> |
|                                    |                  | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>  |
|                                    |                  | <b>36.750,00</b>                  |

### 6.3.9 LIQUIDEZ DE LA EMPRESA

Liquidez = Activo Circulante / Pasivo Circulante

Liquidez = 19.500,00 / 1.660,00

Liquidez = 11,75

La liquidez de la empresa es 11,75 lo que significa que tiene una capacidad de endeudamiento de 10.75 veces del activo circulante

# RESUMEN FODA

## FACTORES EXTERNOS

### OPORTUNIDADES

- Alta demanda de productos deportivos
- No posee competencia con Productos sustitutos.
- Incentivos a la generación de pequeñas empresas por parte del estado.
- Exoneración de impuestos para artesanos al momento de importar maquinaria o materia prima
- Dificultad para ingresar a este tipo de negocios.
- La competencia posee escasa participación en los cantones de la provincia de Loja
- Varios proveedores de materia prima e insumos
- Créditos para microempresas 555 BNF
- En las familias la mayoría utiliza ropa deportiva.
- Baja de la tasa interés real en el último año
- Salario mínimo tuvo un alza entre el 20% y 35% de acuerdo al Concejo Nacional de Salarios
- Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios de conformidad con la ley
- El Seguro Social Artesanal incluye a los trabajadores y su grupo familiar
- Exoneración del IVA a todos los artesanos

### AMENAZAS

- Crecimiento constante en el costo de materia prima e insumos
- Creación de empresas afines
- La competencia posee variedad de productos y buena atención.
- Crecimiento de la inflación en los tres últimos años y la incidencia en las prendas de vestir y el calzado con el 7.80%
- El incremento del costo de la canasta familiar de 519.90 dólares y un salario básico de 218 dólares.
- Incidencia de la inflación en la adquisición de camisetas de niño en un 4.97%
- Varios locales deportivos informales



## FACTORES INTERNOS

### FORTALEZAS

- Se encuentra ubicado en el centro comercial de la ciudad
- Tiene varias líneas de productos
- Cuenta con personal calificado para la confección
- Experiencia en el tipo de negocio por los años que posee en el mercado
- Marca patentizada en la línea de camisetas.
- Calidad de productos en el estampado
- Ser artesano calificado
- La empresa expende prendas en algodón que es la calidad que tiene más demanda
- Posee un producto estrella y dos de alta rentabilidad
- Posee tres productos en su fase inicial
- La estructura financiera es la adecuada en esta empresa deportiva
- Sistema informático moderno
- Programa de serigrafía para estampados

### DEBILIDADES

- **Falta de capacitación para el personal de ventas**
- Falta de publicidad de los productos que ofrece la empresa
- Bajo posicionamiento en el mercado
- Bajo poder de negociación con los proveedores
- Bajo poder de negociación con instituciones públicas y privadas

**ANÁLISIS PONDERADO DE LOS FACTORES EXTERNOS**

| <b>FACTORES EXTERNOS</b>   | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PESO PONDERADO</b> |
|--|--------------------|---------------------|-----------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |                    |                     |                       |
| Alta demanda de productos deportivos   | 0.05               | 5                   | 0.25                  |
| No posee competencia con Productos sustitutos.   | 0.06               | 4                   | 0.24                  |
| Incentivos a la generación de pequeñas empresas por parte del estado.  | 0.05               | 3                   | 0.15                  |
| Exoneración de impuestos para artesanos al momento de importar maquinaria o materia prima                                    | 0.04               | 3                   | 0.12                  |
| Dificultad para ingresar a este tipo de negocios.  | 0.06               | 5                   | 0.30                  |
| La competencia posee escasa participación en los cantones de la provincia de Loja  | 0.06               | 4                   | 0.24                  |
| Varios proveedores de materia prima e insumos  | 0.06               | 4                   | 0.24                  |
| En las familias la mayoría utiliza ropa deportiva.   | 0.08               | 5                   | 0.40                  |
| Créditos para microempresas 555 BNF  | 0.05               | 3                   | 0.15                  |
| Baja de la tasa interés real en el último año  | 0.04               | 4                   | 0.16                  |
| Salario mínimo tuvo un alza entre el 20% y 35% de acuerdo al Concejo Nacional de Salarios                                    | 0.05               | 4                   | 0.20                  |
| Exoneración de los impuestos que gravan las transacciones mercantiles y la prestación de servicios de conformidad con la ley | 0.05               | 5                   | 0.25                  |
| Exoneración del IVA a todos los artesanos  | 0.06               | 5                   | 0.30                  |
| <b>AMENAZAS</b>  |                    |                     |                       |
| Crecimiento constante en el costo de materia prima e insumos   | 0.04               | 4                   | 0.16                  |
| La competencia posee variedad de productos y buena atención.   | 0.06               | 4                   | 0.24                  |
| Crecimiento de la inflación en los tres últimos años y la incidencia en las prendas de vestir y el calzado con el 7.80%      | 0.05               | 3                   | 0.15                  |
| El incremento del costo de la canasta familiar de 519.90 dólares y un salario básico de 218 dólares.                         | 0.04               | 4                   | 0.16                  |
| Incidencia de la inflación en la adquisición de camisetas de niño en un 4.97%  | 0.05               | 3                   | 0.15                  |
| Varios locales deportivos informales   | 0.05               | 4                   | 0.20                  |
| <b>TOTALES</b>   | <b>100</b>         |                     | <b>4.06</b>           |



**ANÁLISIS PONDERADO DE LOS FACTORES INTERNOS**

| <b>FACTORES INTERNOS</b>  | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PESO PONDERADO</b> |
|---|--------------------|---------------------|-----------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>   |                    |                     |                       |
| Se encuentra ubicado en el centro comercial de la ciudad                      | 0.04               | 4                   | 0.16                  |
| Posee una sucursal  | 0.05               | 3                   | 0.15                  |
| Tiene varias líneas de productos  | 0.04               | 4                   | 0.16                  |
| Cuenta con personal calificado para la confección                             | 0.07               | 5                   | 0.30                  |
| Experiencia en el tipo de negocio por los años que posee en el mercado        | 0.05               | 5                   | 0.25                  |
| Marca patentizada en la línea de camisetas                                    | 0.05               | 5                   | 0.20                  |
| Calidad de productos en el estampado  | 0.04               | 5                   | 0.20                  |
| Ser artesano calificado   | 0.08               | 5                   | 0.30                  |
| La empresa expende prendas en algodón que es la calidad que tiene más demanda | 0.04               | 4                   | 0.16                  |
| Posee un producto estrella y dos de alta rentabilidad                         | 0.07               | 5                   | 0.30                  |
| La estructura financiera es la adecuada en esta empresa deportiva             | 0.06               | 4                   | 0.24                  |
| Sistema informático moderno   | 0.04               | 4                   | 0.16                  |
| Programa de serigrafía para estampados  | 0.07               | 5                   | 0.30                  |
| <b>DEBILIDADES</b>  |                    |                     |                       |
| Falta de capacitación para el personal de ventas                              | 0.08               | 5                   | 0.30                  |
| Falta de publicidad de los productos que ofrece la empresa                    | 0.05               | 4                   | 0.20                  |
| Bajo posicionamiento en el mercado  | 0.05               | 3                   | 0.12                  |
| Bajo poder de negociación con los proveedores                                 | 0.07               | 3                   | 0.15                  |
| Bajo poder de negociación con instituciones públicas y privadas               | 0.05               | 3                   | 0.15                  |
| <b>TOTALES</b>  | <b>100</b>         |                     | <b>3.80</b>           |

Las calificaciones están dadas en función del grado de incidencia que tiene en la empresa cada uno de los factores externos como internos siendo:

1. Malo
2. Regular
3. Bueno
4. Muy Bueno
5. Excelente



- En el análisis de los factores externos la respuesta es 4, es decir la empresa tiene un aprovechamiento muy bueno de las oportunidades, buscando evitar la amenazas del entorno.
- En el análisis de factores internos se puede indicar que la respuesta es 3.80, es decir casi la media, lo que constituye que la empresa medianamente esta en condiciones de hacer frente a su realidad empresarial.

**GRAFICO Nro. 4**  
**ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (ANALISIS FODA)**

|   |  |
|---|--|
| <p align="center"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p align="center"><b>FACTORES INTERNOS</b></p>   | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta demanda de productos deportivos</li> <li>- No posee competencia con Productos sustitutos.</li> <li>- Incentivos a la generación de pequeñas empresas por parte del estado.</li> <li>- Exoneración de impuestos para artesanos al momento de importar maquinaria o materia prima</li> <li>- Dificultad para ingresar a este tipo de negocios.</li> <li>- La competencia posee escasa participación en los cantones de la provincia de Loja</li> <li>- Varios proveedores de materia prima e insumos</li> <li>- Créditos para microempresas 555 BNF</li> <li>- En las familias la mayoría utiliza ropa deportiva.</li> <li>- Baja de la tasa interés real en el último año</li> <li>- Salario mínimo tuvo un alza entre el 20% y 35% de acuerdo al Concejo Nacional de Salarios</li> <li>- Exoneración de los impuestos que gravan las transacciones mercantiles y la prestación de servicios de conformidad con la ley</li> <li>- El Seguro Social Artesanal incluye a los trabajadores y su grupo familiar</li> <li>- Exoneración del IVA a todos los artesanos</li> </ul> |
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encuentra ubicado en el centro comercial de la ciudad</li> <li>- Tiene varias líneas de productos</li> <li>- Cuenta con personal calificado para la confección</li> <li>- Experiencia en el tipo de negocio por los años que posee en el mercado</li> <li>- Marca patentizada en la línea de camisetetas.</li> <li>- Calidad de productos en el estampado</li> <li>- Ser artesano calificado</li> <li>- La empresa expende prendas en algodón que es la calidad que tiene más demanda</li> <li>- Posee un producto estrella y dos de alta rentabilidad</li> <li>- Posee tres productos en su fase inicial</li> <li>- La estructura financiera es la adecuada en esta empresa deportiva</li> <li>- Sistema informático moderno</li> <li>- Programa de serigrafía para estampados</li> </ul> | <p><b>Estrategia FO</b></p> <p>Fortalecer económica y financieramente a la empresa a través de un control financiero, para aprovechar el apoyo a las pequeñas empresas en especial a las artesanas, con ello desarrollar las potencialidades de la Empresa Mundo Deportivo</p> <p>Incrementar las ventas de prendas deportivas, aprovechando el crecimiento del uso de prendas deportivas en las familias, la variedad de materia prima e insumos existentes, marca de camisetetas, y calidad de estampado.</p>  |



|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p>  | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Crecimiento constante en el costo de materia prima e insumos</li><li>- Creación de empresas afines</li><li>- La competencia posee variedad de productos y buena atención.</li><li>- Crecimiento de la inflación en los tres últimos años y la incidencia en las prendas de vestir y el calzado con el 7.80%</li><li>- El incremento del costo de la canasta familiar de 519.90 dólares y un salario básico de 218 dólares.</li><li>- Incidencia de la inflación en la adquisición de camisetas de niño en un 4.97%</li><li>- Varios locales deportivos informales</li></ul> |
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Se encuentra ubicado en el centro comercial de la ciudad</li><li>- Tiene varias líneas de productos</li><li>- Cuenta con <b>personal calificado para la confección</b></li><li>- Experiencia en el tipo de negocio por los años que posee en el mercado</li><li>- Marca patentizada en la línea de camisetas.</li><li>- Calidad de productos en el estampado</li><li>- Ser artesano calificado</li><li>- La empresa expende prendas en algodón que es la calidad que tiene más demanda</li><li>- Posee un producto estrella y dos de alta rentabilidad</li><li>- Posee tres productos en su fase inicial</li><li>- La estructura financiera es la adecuada en esta empresa deportiva</li><li>- Sistema informático moderno</li><li>- Programa de serigrafía para estampados</li></ul> | <p>Mejorar el proceso de confección de las prendas deportivas aprovechando el personal calificado en la confección de prendas deportivas y la tecnología que posee la empresa</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p>   | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Alta demanda de productos deportivos</li><li>- No posee competencia con Productos sustitutos.</li><li>- Incentivos a la generación de pequeñas empresas por parte del estado.</li><li>- Exoneración de impuestos para artesanos al momento de importar maquinaria o materia prima</li><li>- Dificultad para ingresar a este tipo de negocios.</li><li>- La competencia posee escasa participación en los cantones de la provincia de Loja</li><li>- Varios proveedores de materia prima e insumos</li><li>- Créditos para microempresas 555 BNF</li><li>- En las familias la mayoría utiliza ropa deportiva.</li><li>- Baja de la tasa interés real en el último año</li><li>- Salario mínimo tuvo un alza entre el 20% y 35% de acuerdo al Concejo Nacional de Salarios</li><li>- Exoneración de los impuestos que gravan las transacciones mercantiles y la prestación de servicios de conformidad con la ley</li><li>- El Seguro Social Artesanal incluye a los trabajadores y su grupo familiar</li><li>- Exoneración del IVA a todos los artesanos</li></ul> |
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Falta de capacitación para el personal de ventas</b></li><li>- Falta de publicidad de los productos que ofrece la empresa</li><li>- Bajo posicionamiento en el mercado</li><li>- Bajo poder de negociación con los proveedores</li><li>- Bajo poder de negociación con instituciones públicas y privadas</li></ul> | <p>Lograr una mayor eficiencia y rendimiento del personal que labora en la empresa por medio de la capacitación técnica de acuerdo al puesto que desempeñe</p>  |



|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p>  | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento constante en el costo de materia prima e insumos</li> <li>- Creación de empresas afines</li> <li>- La competencia posee variedad de productos y buena atención.</li> <li>- Crecimiento de la inflación en los tres últimos años y la incidencia en las prendas de vestir y el calzado con el 7.80%</li> <li>- El incremento del costo de la canasta familiar de 519.90 dólares y un salario básico de 218 dólares.</li> <li>- Incidencia de la inflación en la adquisición de camisetas de niño en un 4.97%</li> <li>- Varios locales deportivos informales</li> </ul> |
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación para el personal de ventas</li> <li>- Falta de publicidad de los productos que ofrece la empresa</li> <li>- Bajo posicionamiento en el mercado</li> <li>- Bajo poder de negociación con los proveedores</li> <li>- Bajo poder de negociación con instituciones públicas y privadas</li> <li>- No cuenta con una estructura técnico – organizativa.</li> </ul> | <p>Lograr un mejor posicionamiento en el mercado de prendas deportivas, en la ciudad y provincia de Loja, incrementando la publicidad en varios medios de comunicación Y proponer un manual de funciones.</p>  |

**OBJETIVOS PROPUESTOS**

|   |
|---|
| Mantener una posición financiera y de liquidez adecuada                     |
| Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en la Empresa                |
| Mejorar el proceso de confección de prendas deportivas                      |
| Incrementar las ventas en las prendas deportivas.                           |
| Lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la Empresa Mundo Deportivo |
| Proponer una estructura administrativa funcional                            |

## **6.4 PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA “MUNDO DEPORTIVO” PARA EL PERIODO 2009 - 2014**

**Visión.** Hasta el 2014 constituirse en una empresa líder en confección y comercialización de ropa deportiva con estándares, diseños actuales y certificaciones de calidad para la Ciudad y Provincia de Loja

**Misión.** Ser una empresa artesanal reconocida en la ciudad y provincia de Loja en la confección de ropa deportiva, utilizando telas de acuerdo a la tendencia de vestir, personal capacitado, motivado; tecnología actualizada en confección de prendas deportivas, satisfaciendo los gustos y requerimientos de los clientes.

### **VALORES CORPORATIVOS**

**Respeto:** A los gustos y preferencias de los clientes, en los diseños y colores elegidos; Respeto entre todos los miembros que integran la empresa.

**Confianza:** Total creando una cultura organizacional de solidaridad y compromiso en nuestra empresa. A

**Honestidad:** Con los clientes, empleados, proveedores y sociedad

**Transparencia:** En todos los actos y compromisos asumidos por la empresa

**Lealtad:** Con todas las personas que directa o indirectamente se relacionan con la empresa.



## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **OBJETIVO: UNO**

#### **MANTENER UNA POSICIÓN FINANCIERA Y DE LIQUIDEZ ADECUADA**

#### **ESTRATEGIAS**

- Establecer los estados financieros en forma semestral.
- Realizar un apalancamiento financiero.
- Regular el sistema de créditos para los clientes.

#### **POLITICAS**

- Realizar semestralmente los balances para conocer la situación financiera de la empresa para la toma de decisiones
- El sistema de créditos se dará únicamente a los distribuidores de la ciudad y provincia de Loja.

#### **TACTICA.**

- Realizar un crédito hipotecario en el BNF aprovechando las políticas de apoyo al sector artesanal por parte del gobierno, utilizando los activos que posee la empresa, esta actividad debe cumplirse en el primer trimestre de la implementación del plan.

#### **ACTIVIDADES.**

- Apertura de libreta de ahorros
- Reunir documentos para préstamo con el banco
- Tramitar la hipoteca para préstamo
- Contratar una contadora para la elaboración de los estados financieros
- Realizar el listado de clientes solventes para emitir crédito por ventas.



**CUADRO N° 25****PRESUPUESTO OBJETIVO UNO**

| <b>Actividad</b>                | <b>Cantidad</b> | <b>Valor</b> | <b>Valor total</b> |
|---------------------------------|-----------------|--------------|--------------------|
| Apertura de libreta             | 1               | 50           | 50                 |
| Reunir documentos para prestamo |                 | 45           | 45                 |
| Tramitar la hipoteca            | 1               | 70           | 70                 |
| Prestamo Bancario               | 1               | 5000         | 5000               |
| Contratar una contadora         | 1               | 600          | 600                |
| Lista de clientes solventes     |                 |              |                    |
| <b>Total</b>                    |                 |              | <b>5765</b>        |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las Autoras

**RESPONSABLES****CUADRO N° 26**

| <b>ACTIVADES</b>  | <b>RESPONSABLES</b> |
|---|---------------------|
| Apertura de libreta de ahorros  | GERENTE             |
| Reunir documentos para préstamo con el banco                              | GERENTE             |
| Tramitar la hipoteca para préstamo  | GERENTE             |
| Contratar una contadora para la elaboración de los estados financieros    | GERENTE             |
| Realizar el listado de clientes solventes para emitir crédito por ventas. | SECRETARIA          |

**OBJETIVO: DOS****MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA EMPRESA**



## **ESTRATEGIAS**

- Capacitación en servicio al cliente para las personas que laboran en ventas y atención al cliente.
- Redefinición de funciones de los puestos
- Apoyo al personal para profesionalizarse en ramas afines a las actividades de la empresa
- Realizar incentivos para los mejores trabajadores de acuerdo a su desempeño en forma anual.

## **POLITICAS**

- Respeto a los horarios de trabajo establecidos por la empresa
- Cumplimiento a cabalidad de la actividad encomendada
- Fijar un presupuesto anual para la capacitación del personal.
- Fijar calendario de vacaciones para los trabajadores de la empresa
- Determinar reconocimiento económico anual por mejor desempeño.

## **TACTICA.**

- Curso de capacitación para vendedores sobre ventas y servicio al cliente, con la contratación de un profesional en la materia, los cursos se deberán efectuar cada seis meses con una duración de cinco días, en todo lo que dure el plan.
- Elaboración de un manual de funciones para los puestos de la empresa "Mundo deportivo"
- Designación de un presupuesto anual por parte de la empresa para la tecnificación del personal con mas de un año de servicio el mismo que consistirá en el 30% del costo total, para el efecto se realizaran contratos de prestación obligatorio de servicios después de culminar la profesionalización, esta puede ser técnica, tecnológica o superior, únicamente en la ciudad.

## **ESPECIFICACIÓN DEL CURSO A DESARROLLAR EN EL SECAP.**

### **CURSO EN SERVICIO AL CLIENTE.**

## **PROPÓSITO.**



Al finalizar el curso los empleados en el área de ventas estarán en la capacidad de ofrecer un servicio eficiente, amable, ágil y excelente a los clientes.

#### CONTENIDOS.

- Comportamiento humano
- Éxito en la comunicación.
- Servicio al cliente como base del éxito.
- Actitud y aptitud.
- Comunicación verbal.
- Psicología del cliente

#### TIEMPO DE DURACIÓN

El tiempo en que se desarrolla la capacitación será cada seis meses, con una duración de 20 horas.

#### ACTIVIDADES.

- Contrato con el SECAP para capacitación del personal en servicio al cliente
- Elaboración del manual de funciones
- Cinco personas se acogerán al apoyo profesional por parte de la empresa.
- Designación del presupuesto para el apoyo en la formación técnica profesional

**CUADRO N° 27**  
**PRESUPUESTO OBJETIVO DOS**

| Actividad  | Cantidad | Valor | Valor total |
|--|----------|-------|-------------|
| Contrato con SECAP   | 1        | 150   | 150         |
| Manual de funciones  | 1        |       |             |
| Presupuesto para las personas que se acogeran al apoyo por parte de empresa para capacitarse | 5        | 65    | 325         |
| <b>Total</b>   |          |       | <b>475</b>  |

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Las Autoras



## RESPONSABLES

CUADRO N° 28

| ACTIVIDADES   | RESPONSABLES         |
|---|----------------------|
| Contrato con el SECAP para capacitación del personal en servicio al cliente   | GERENTE              |
| Cinco personas se acogerán al apoyo profesional por parte de la empresa       | GERENTE Y SECRETARIA |
| Designación del presupuesto para el apoyo en la formación técnica profesional | GERENTE              |

## OBJETIVO: TRES

### MEJORAR EL PROCESO DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DEPORTIVAS

#### ESTRATEGIAS

- Estructurar el proceso productivo para conocer los tiempos de elaboración de las prendas
- Elaboración de prendas para segmentos de acuerdo a las condiciones económicas.
- Fomentar la investigación para la innovación de diseños.
- Control de inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados
- Mantenimiento de maquinarias y equipos

#### POLITICAS.

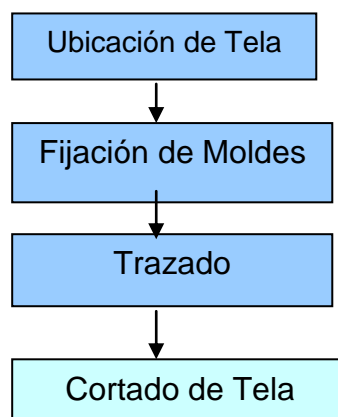
- Cumplir con los tiempos establecidos en el diseño y confección de acuerdo al proceso
- Realizar controles previo al proceso, intermedio de corte y final de acabado de las prendas
- Mantenimiento de maquinaria en forma semestral
- Control de calidad en la materia prima

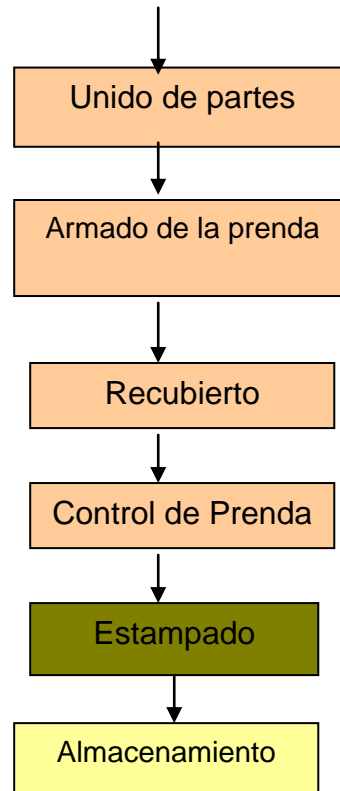
#### TACTICA.

- Conjuntamente con los operarios y el administrador se deberá elaborar el proceso de producción el mismo que permitirá definir los tiempos de elaboración de una prenda deportiva y con ello realizar el plan de producción de acuerdo a los pedidos de los clientes, evitando los retrasos en las entregas y lograr un mejoramiento continuo de la calidad de las prendas esta actividad se la realizara en el quinto mes del 2011
- La persona encargada de la producción se le designara diez horas al mes para trabajos de investigación para nuevos diseños de prendas deportivas e impresión se ejecutara durante la duración del plan.
- Elaboración de los Kárdex para el control de materia prima, insumos y mercadería se realizara en el primer trimestre del 2010

### GRAFICO N° 5

#### DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA UNIFORMES EXTERNOS





CUADRO N° 29

**Diseño del proceso de confección propuesto para la elaboración de uniformes externos**

| ACTIVIDADES                | TIEMPO | Distan | PUESTO   |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------|--------|--------|----------|---|---|---|---|---|---|
| Medidas Y Tallas           | 3mn    | 1mtr   | Operario | X   |   |   |   |   |   |
| Total de tela a comprar    | 5mn    | 0mtr   | Operario |   |   | X   |   |   |   |
| Traslado a compra de tela  | 30mn   | 500mtr | Gerente  |   |   |   |   | X   |   |
| Compra y control de tela   | 5mn    | 2mtr   | Gerente  |   |   | X   |   |   |   |
| Control de tela por fallas | 5mn    | 2mtr   | Gerente  |   | X   |   |   |   |   |
| Moldeado de tela           | 20mn   | 2mtr   | Operario | X   |   |   |   |   |   |



|                            |              |               |          |           |          |          |          |          |          |
|----------------------------|--------------|---------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Cortado de tela            | 30mn         | 2mtr          | Operario | X         |          |          |          |          |          |
| Cambio de hilos a máquinas | 2mn          | 2mtr          | Operario | X         |          |          |          |          |          |
| Costura de prenda          | 10mn         | 2mtr          | Operario | X         |          |          |          |          |          |
| Control de tallas          | 1mn          | 1mtr          | Operario |           | X        |          |          |          |          |
| Armado de prenda           | 8mn          | 1mtr          | Operario | X         |          |          |          |          |          |
| Recubierto de la prenda    | 3mn          | 2mtr          | Operario | X         |          |          |          |          |          |
| Control de la prenda       | 1mn          | 1mtr          | Gerente  |           | X        |          |          |          |          |
| Estampado de la prenda     | 30mn         | 3mtr          | Operario | X         |          |          |          |          |          |
| Planchado                  | 5mn          | 2mtr          | Operario | X         |          |          |          |          |          |
| Embalado de prenda         | 2mn          | 1mtr          | Operario | X         |          |          |          |          |          |
| Almacenamiento             | 1mn          | 1mtr          | Operario |           |          |          |          |          | X        |
| <b>TOTAL</b>               | <b>132mn</b> | <b>525mtr</b> |          | <b>10</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>1</b> |

**Elaboración:** Las Autoras

**Fuente:** Datos de la empresa

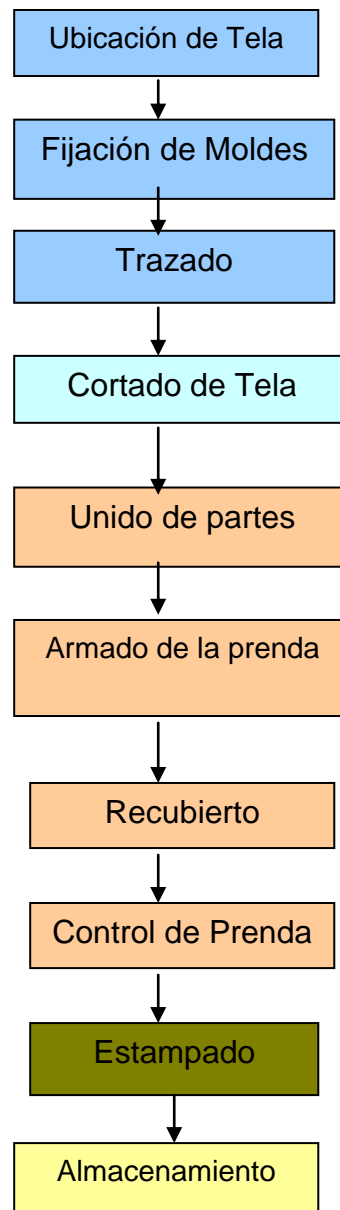
Estos son los tiempos que se utilizan para la confección de un uniforme externo completo, que comprende calentador y chompa





**GRAFICO N° 6**

**DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA UNIFORMES INTERNOS**



CUADRO N° 30

### Diseño del proceso de confección propuesto para la elaboración de uniformes internos

| ACTIVIDADES                | TIEMPO      | Distan        | PUESTO   |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------|-------------|---------------|----------|---|---|---|---|---|---|
| Medidas Y Tallas           | 2mn         | 1mtr          | Operario | X   |   |   |   |   |   |
| Total de tela a comprar    | 3mn         | 0mtr          | Operario |   |   | X   |   |   |   |
| Traslado a compra de tela  | 30mn        | 500mtr        | Gerente  |   |   |   |   | X   |   |
| Compra y control de tela   | 5mn         | 2mtr          | Gerente  |   |   | X   |   |   |   |
| Control de tela por fallas | 3mn         | 2mtr          | Gerente  |   | X   |   |   |   |   |
| Moldeado de tela           | 5mn         | 2mtr          | Operario | X   |   |   |   |   |   |
| Cortado de tela            | 10mn        | 2mtr          | Operario | X   |   |   |   |   |   |
| Cambio de hilos a máquinas | 2mn         | 2mtr          | Operario | X   |   |   |   |   |   |
| Costura de prenda          | 10mn        | 2mtr          | Operario | X   |   |   |   |   |   |
| Control de tallas          | 1mn         | 1mtr          | Operario |   | X   |   |   |   |   |
| Armado de prenda           | 5mn         | 1mtr          | Operario | X   |   |   |   |   |   |
| Recubierto de la prenda    | 3mn         | 2mtr          | Operario | X   |   |   |   |   |   |
| Control de la prenda       | 1mn         | 1mtr          | Gerente  |   | X   |   |   |   |   |
| Estampado de la prenda     | 5mn         | 3mtr          | Operario | X   |   |   |   |   |   |
| Planchado                  | 2mn         | 2mtr          | Operario | X   |   |   |   |   |   |
| Embalado de prenda         | 2mn         | 1mtr          | Operario | X   |   |   |   |   |   |
| Almacenamiento             | 1mn         | 1mtr          | Operario |   |   |   |   |   | X   |
| <b>TOTAL</b>               | <b>90mn</b> | <b>525mtr</b> |          | <b>10</b>   | <b>3</b>  | <b>2</b>  | <b>0</b>  | <b>1</b>  | <b>1</b>  |

**Elaboración:** Las Autoras

**Fuente:** Datos de la empresa

Este es el tiempo que se utiliza para la confección de un uniforme interno, el cual comprende: Camiseta y pantaloneta.





**ACTIVIDADES.**

- Elaboración del diagrama del proceso productivo
- Elaboración del flujo grama productivo
- Adquisición e instalación del programa de facturación, control de inventarios y contabilidad
- Mantenimiento de maquinaria

**CUADRO Nº 31**

**PRESUPUESTO OBJETIVO TRES**



| Actividad  | Cantidad | Valor | valor total |
|--|----------|-------|-------------|
| Elaboración de diagrama productivo   | 1        |       |             |
| Elaboración de flujograma productivo   | 1        |       |             |
| Adquisición del programa CIFA para facturación, control de inventarios, estado de cuentas. | 1        | 1300  | 1300        |
| Mantenimiento de maquinaria semestral  |          |       | 200         |
| <b>TOTAL</b>   |          |       | <b>1500</b> |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las Autoras

## RESPONSABLES

CUADRO N° 32

| ACTIVIDADES  | RESPONSABLES         |
|--|----------------------|
| Elaboración del diagrama del proceso de producción   | GERENTE              |
| Elaboración del flujo grama  | GERENTE              |
| Adquisición e instalación del programa de facturación, control de inventarios y contabilidad | GERENTE Y SECRETARIA |
| Mantenimiento de maquinaria  | JEFE DE PRODUCCIÓN   |

## OBJETIVO: CUATRO

### INCREMENTAR LAS VENTAS EN LAS PRENDAS DEPORTIVAS.

#### ESTRATEGIAS.

- Incorporar dos nuevos productos para la comercialización: zapatos de fútbol y productos afines.
- Aplicar un sistema de merchandising en la empresa.
- Realizar contratos con diferentes distribuidores en los cantones de la provincia de Loja y Zamora Chinchipe.

#### POLITICAS.

- Aplicación del sistema de merchandising semanalmente
- Aplicación de descuento del 2% para nuevos productos
- Pedir referencias bancarias, comerciales a los nuevos distribuidores de la ciudad y provincia llenando un formulario de crédito.

#### PLAN OPERATIVO.



- Visita a posibles clientes distribuidores en los cantones de Loja y Zamora Chinchipe se lo realizara en el primer trimestre del 2011
- Asignar un cupo de ventas para los distribuidores de la provincia se deberá realizar en el ultimo semestre del 2011
- Elaboración del plan de visitas a proveedores de materia prima y nuevos productos para la comercialización, se realizara en el primer mes del 2011
- Distribución de mostradores, maniqués, estantes, en el área de ventas siguiendo especificaciones técnicas de merchandising para locales deportivos actividad a realizarse en el primer semestre del 2011.

### ACTIVIDADES

- Visitas a posibles distribuidores
- Listado de distribuidores para la asignación de los cupos de venta
- Visitas a proveedores de materia prima
- Adquisición de maniqués, estantes para El área de ventas

### RESPONSABLES

CUADRO N° 33

| ACTIVIDADES  | RESPONSABLE          |
|--|----------------------|
| Visita a posibles distribuidores                                   | GERENTE              |
| Listado de distribuidores para la asignación de los cupos de venta | SECRETARIA           |
| Visitas a proveedores de materia prima                             | GERENTE Y SECRETARIA |
| Adquisición de maniqués, estantes para el área de ventas           | GERENTE              |

CUADRO N° 34

### PRESUPUESTO OBJETIVO CUATRO

| Actividad                                     | Cantidad | Valor | Valor total |
|---|----------|-------|-------------|
| Visita a posibles distribuidores              |          |       | 50          |
| Asignación de cupos de venta a distribuidores |          |       | 50          |
| Visita a proveedores de materia prima         |          |       | 200         |
| Adquisición de vitrinas                       | 2        | 180   | 360         |
| Adquisición de maniquies                      | 6        | 15    | 90          |
| <b>Total</b>                                  |          |       | <b>750</b>  |

Fuente: investigación directa

Elaboración: Las Autora

### OBJETIVO: CINCO



## **LOGRAR UN MEJOR POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA MUNDO DEPORTIVO EN EL MERCADO DE LOJA Y ZAMORA CHINCHIPE.**

### **ESTRATEGIAS**

- Realizar publicidad en los medios de comunicación radial y televisiva
- Auspicio en competencias deportivas
- Promociones en compras
- Diseñar catálogos de productos deportivos.

### **POLITICAS**

- Establecer un monto máximo anual de 500 dólares para los auspicios
- Controlar la eficiencia de la publicidad en el impacto de los clientes
- Promoción en las compras por fin de año
- Se harán descuentos mínimo del 2% y un máximo del 5% por compras que realicen los clubes y distribuidores un 10%
- Realizar un sondeo de anual de opinión para conocer el posicionamiento de la empres

### **TACTICA.**

- Se realizara publicidad en el canal de televisión local ECOTEL TV a través del programa "Deportivo 22" con spot publicitarios diarios en los cuatro primeros meses del año.
- Publicidad en las radios Boquerón, Mix y Luz y Vida por medio de los noticieros del medio día y los programas deportivos.
- Se auspiciara a tres principales escuelas de futbol de la ciudad de Loja que comprenderá en chalecos para la práctica deportiva y el uniforme para competencia, los mismos que llevaran impreso el logotipo de la empresa.
- Por la compra de uniformes completos se dará una banda para la madrina
- Para instituciones y clubes reconocidos por el ministerio de Deportes se dará un descuento del 5% en compras mayores a 2000 dólares.

### **ACTIVIDADES**



- Contrato con el canal de televisión ECOTEL TV
- Contrato con las radios Boquerón, Mix, Luz y Vida
- Firma de convenios para el auspicio con las escuelas de futbol

**RESPONSABLES****CUADRO N° 35**

| ACTIVIDADES  | RESPONSABLES |
|--|--------------|
| Contrato con el canal de televisión ECOTEL TV                  | GERENTE      |
| Contrato con las radios Boquerón, Mix, Luz y Vida              | GERENTE      |
| Firma de convenios para el auspicio con las escuelas de futbol | GERENTE      |
| Aprobación de descuentos                                       | GERENTE      |

**CUADRO N° 36****PRESUPUESTO OBJETIVO CINCO**

| Actividad  | Cantidad | Valor | Valor total |
|--|----------|-------|-------------|
| Spot publicitario en Ecotel Tv 4 meses                             | 4        | 300   | 1200        |
| Cuñas publicitaria en las Radios Boquerón, Mix, Luz y Vida 4 meses | 4        | 270   | 1080        |
| Firma de convenios con escuelas de futbol para auspicio            |          |       | 500         |
| <b>Total</b>   |          |       | <b>2780</b> |

Fuente: investigación directa

Elaboración: Las Autoras

**Publicidad radial para la empresa Mundo Deportivo**

**MUNDO DEPORTIVO OFRECE: ROPA DEPORTIVA PARA DAMAS CABELLEROS Y NIÑOS, EN LAS MEJORES MARCAS Y DISEÑOS CON ESTAMPADOS A SU ELECCIÓN.**

**VISETENOS: EN EL CENTRO COMERCIAL SEGUNDA PLANTA FRENTE A LAS ESCALINATAS ELECTRICAS.**



Publicidad televisiva para la empresa Mundo Deportivo

# MUNDO DEPORTIVO

**OFRECE:** ROPA DEPORTIVA PARA DAMAS CABELLEROS Y NIÑOS, EN LAS MEJORES MARCAS Y DISEÑOS CON ESTAMPADOS A SU ELECCIÓN.

**VISETENOS:** EN EL CENTRO COMERCIAL SEGUNDA PLANTA FRENTE A LAS ESCALINATAS ELECTRICAS.



## LOS MEJORES Y GRANDES DEPORTISTAS VISTEN EN MUNDO DEPORTIVO







**OBJETIVO SEIS**  
**MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA**  
**“MUNDO DEPORTIVO”**

**ESTRATEGIAS**

- Proponer un organigrama estructural
- Elaborar el manual de funciones de todos los puestos de la empresa

**POLITICAS.**

- Cumplimiento estricto del manual de funciones por parte de todos los trabajadores

**TACTICA.**

- Realizar una descripción y especificación de puestos, para conocer las funciones que tienen que cumplir cada uno de los trabajadores de la empresa.
- Dar a conocer las funciones que deben cumplir los trabajadores

**ACTIVIDADES**

- Elaboración de un organigrama estructural para ubicarlo en un lugar visible a todos los trabajadores.
- Socializar con todos los trabajadores el manual de funciones

**RESPONSABLES**

**CUADRO N° 37**

| <b>ACTIVIDADES</b>                      | <b>RESPONSABLE</b> |
|---|--------------------|
| Elaboración y ubicación del organigrama | GERENTE            |
| Socialización del manual de funciones   | GERENTE            |

**Fuente:** investigación directa

**Elaboración:** Las Autoras

CUADRO N° 38

## PRESUPUESTO OBJETIVO SEIS

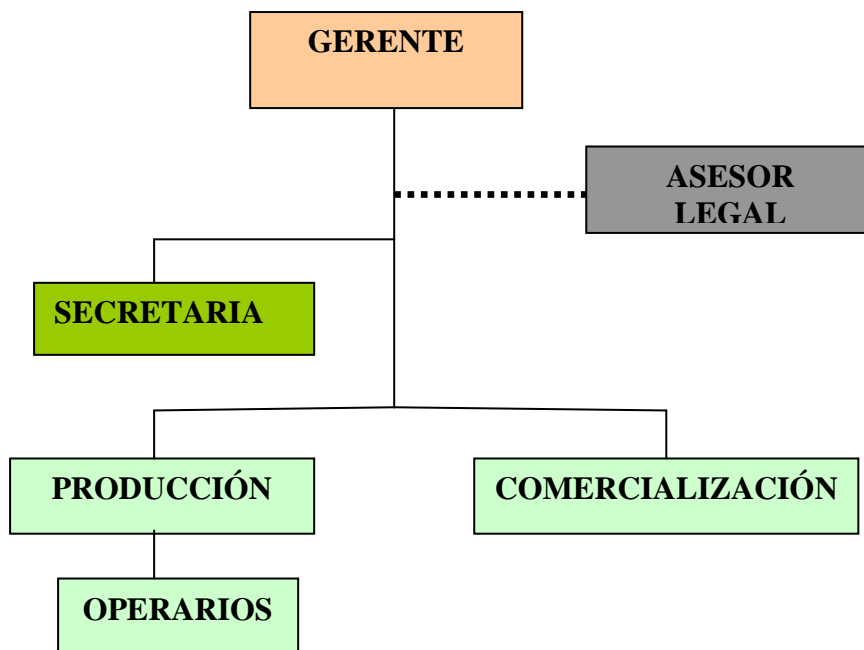
| Actividad                          | Cantidad | Valor | Valor total |
|------------------------------------|----------|-------|-------------|
| Elaboración del organigrama        |          |       | 50          |
| Elaboración de manual de funciones |          |       | 100         |
| <b>Total</b>                       |          |       | <b>150</b>  |

Fuente: investigación directa

Elaboración: Las Autoras

GRAFICO N° 7

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURA PARA LA EMPRESA "MUNDO DEPORTIVO"





## **MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA “MUNDO DEPORTIVO”**

### **Código 01**

**Título del Puesto:** Gerente

**Subalternos.** Todos los trabajadores de la empresa

**Naturaleza del Trabajo:** Planificación, programación, ejecución, dirección y control de las actividades que se desarrollan en la empresa.

#### **Funciones Típicas:**

- Ejercer la representación legal de la empresa
- Representar a la organización en eventos que fuere invitada
- Diseñar, implementar y mantener procedimientos de compra
- Nombrar y contratar trabajadores
- Organizar cursos de capacitación para el personal

#### **Características**

- Supervisar, controlar, coordinar las actividades de todo el personal de la empresa
- Actuar con independencia profesional
- Responder por equipos a su cargo

#### **Requisitos Mínimos**

##### **Educación.**

- Ingeniería Comercial

##### **Experiencia**

- Tres años en funciones similares
- Cursos en dirección y gestión empresarial

### **Código 02**

**Título del Puesto:** ASESOR LEGAL

**Jefe Inmediato:** Gerente

**Naturaleza del Trabajo:** Realizar el asesoramiento legal al propietario de la empresa.

#### **Funciones Típicas:**

- Ejecutar las disposiciones emitidas por Gerencia en torno a problemas legales de la empresa
- Vigilar por el bienestar legal de la empresa



### **Características**

- Cumplir funciones en actividades relacionadas en el orden legal

### **Requisitos Mínimos**

#### **Educación.**

- Doctor o abogado

#### **Experiencia**

- Dos años en funciones similares
- Cursos en materia legal.

### **Código 03**

**Título del puesto:** Jefe de Producción

**Jefe Inmediato:** Gerente

**Subalternos:** Operarios

**Naturaleza del Trabajo:** Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de la confección.

#### **Funciones Típicas:**

- Supervisar y controlar las actividades diversas de los trabajadores
- Controlar inventarios de materias primas, insumos y productos terminados
- Organiza semanalmente el departamento de confección, conjuntamente con los operarios.
- Recomienda las compras de materia prima e insumos para la confección

### **Características**

- Es responsable de controlar la materia prima, los productos terminados y el cumplimiento eficiente del personal.

### **Requisitos Mínimos**

#### **Educación.**

- Técnica / o en Corte y Confección

#### **Experiencia**

- Tres años en funciones similares

### **Código 04**

**Título del Puesto:** Secretaria – Facturadora



**Jefe Inmediato:** Gerente

**Naturaleza del Trabajo:** Redacción, recepción de correspondencia y facturación de las ventas

**Funciones Típicas**

- Llevar organizadamente la documentación de la empresa
- Entregar la correspondencia al gerente
- Realizar la facturación de las ventas
- Ordenar las facturas de compras y ventas

**Características**

- Responsabilidad por el manejo de toda la información de la empresa

**Requisitos mínimos**

**Educación.**

- Título de secretaria

**Experiencia**

- Un año

**Código 05**

**Título del Puesto:** Operario

**Jefe Inmediato:** Jefe de Producción

**Naturaleza del Trabajo:** Manipulación y cuidado de las maquinarias a su cargo

**Funciones Típicas**

- Llevar una buena organización de sus funciones
- Entrega oportuna del trabajo solicitado
- Cumplir actividades que sean designadas por el gerente o jefe de producción

**Características**

- Responsabilidad en la elaboración de prendas deportivas

**Requisitos mínimos**

**Educación.**

- Título de Bachiller / técnico en corte y confección

**Experiencia**

- Un año





## CUADRO Nº 39

## PRESUPUESTO GENERAL PARA LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA MUNDO DEPORTIVO EN EL PERIODO 2009 – 2014

| OBJETIVOS   | TOTAL        |
|---|--------------|
| OBJETIVO UNO: Mantener una posición financiera de liquidez adecuada   | 5765         |
| OBJETIVO DOS: Mejorar la eficiencia del personal que trabaja en la empresa  | 475          |
| OBJETIVO TRES: Mejorar el proceso de confección de de prendas deportivas  | 1500         |
| OBJETIVO CUATRO: Incrementar las ventas en las prendas deportivas   | 750          |
| OBJETIVO CINCO: Lograr un mejor posicionamiento de la Empresa Mundo Deportivo en el mercado de Loja y Zamora Chinchipe. | 2780         |
| OBJETIVO SEIS: Mejorar la estructura organico funcional de la empresa "Mundo Deportivo"                                 | 150          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>11420</b> |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Las Autoras



## 7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 7.1. CONCLUSIONES

Al culminar el presente trabajo investigativo, podemos expresar que la actividad micro empresarial es una fuente importante de generación de ingresos y de trabajo para la ciudad y provincia de Loja, que permite dar solución al desempleo y subempleo.

- ❖ La empresa tiene una cobertura de mercado únicamente en la ciudad de Loja.
- ❖ La Planificación de ventas en la empresa Mundo Deportivo se realizan por órdenes de producción de acuerdo al pedido de los clientes.
- ❖ La empresa posee una marca de camiseta patentizada
- ❖ Los precios se determinan por medio del sistema de costos por ordenes de producción en donde se considera: Materia prima directa e indirecta y varios con un margen de utilidad.
- ❖ El mercado se lo clasifica por segmentos entre los cuales los predominantes son Instituciones Educativas, Clubes Deportivos y publico en general.
- ❖ La empresa tiene un portafolio de productos que constan de uniformes internos, externos camisetas, pantalonetas, polines, gorras y productos afines.
- ❖ El sistema de comercialización inicia con la facturación, despachos y entrega directa al cliente por un tiempo estimado de acuerdo al pedido del cliente.
- ❖ La capacidad utilizada de la empresa es del 75% del total.
- ❖ La liquides de la empresa es de 11,75 lo que significa que tiene una capacidad de endeudamiento del 10,75 veces del activo circulante.
- ❖ Tal como lo demuestran los indicadores financieros se comprueba que la ejecución del presente proyecto es factible.



## 7.2. RECOMENDACIONES.

Conocidas las conclusiones a las que hemos llegado en el presente trabajo se recomienda.

Llevar a efecto la Propuesta de La Planeación Estratégica planteada para el periodo 2009 – 2014 en los tiempos que se establecen.

- ❖ Deberán aplicarse las estrategias conforme están establecidas para cada uno de los objetivos.
- ❖ Como estrategia se recomienda tomar en cuenta el organigrama estructural para el funcionamiento como empresa
- ❖ El manual de funciones define las actividades a cumplir en cada uno de los puestos
- ❖ Aplicar el diagrama del proceso productivo para la confección de las prendas deportivas, para aprovechar de mejor manera los materiales como también los recursos de la empresa.
- ❖ Para lograr un posicionamiento en el mercado local y regional utilizar la publicidad especialmente radial y televisiva la cual es mas frecuentada por el segmento deportivo.
- ❖ Los planes operativos se llevaran a efecto en la forma y en el tiempo establecidos, por los actores en cada una de las dependencias de la empresa.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ANZOLA ROJAS SERVULO.- Introducción a la Administración 2da. Edición.
- HAROL KOONTZH HEINZ WEHRICH - Elementos de la Administración 5ta. Edición.
- HARRIS Edward; 1.998. Investigación de Mercados; Segunda Edición; México; Tomo 1.
- Diccionario de Marketing de la Corporación Internacional de Marketing
- ADALVERTO CHAVENATO Administración de Recurso Humanos Segunda Edición
- STANTON ETZEL Y WALTER, Fundamentos de Marketing, México, Novena edición, Edith. McGraw Hill, 1992.
- ALARCON, COSTTA CESAR AGUSTO, Al Futuro con la Microempresa, Primera edición 2001
- IZQUIERDO ARELLANO ENRIQUE: Investigación Científica, Ecuador, Loja, Editorial Cosmos.
- BURGWAL, GERRIT CUELLAR, JUAN CARLOS (1999) Planificación Estratégica y Operativa. Editorial Abyala.
- RAFAEL MUÑIZ G. Planeación Estratégica. Internet.
- WESTWOOD, JOHN. Como crear un Plan Estratégico. Editorial Gedisa.
- JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA. Como aplicar la planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa
- HAMERMESH G. Richard. Planeación Estratégica, Editorial LIMUSA S.A. México D.F. Primera Edición.
- REYES PONCE Agustín. Administración de Empresas, Editorial LIMUSA.
- JARAMILLO José Calos. "Dirección Estratégica", Segunda Edición, Editorial Mc Graw-Hill de Management



# ANEXOS



**ANEXO 1**  
**FORMATO DE ENTREVISTA APLICADO AL GERENTE**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

1. Desde cuando funciona la empresa.
2. Bajo que base legal está constituida la empresa.
- 3.Cuál es la actividad principal a la que se dedica.
- 4.Cuál es el ámbito o cobertura de mercado
5. Qué tipo de Clientes posee
6. Qué tipo de inconvenientes se presentan en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
7. De acuerdo a su criterio cual es o son los aspectos para el éxito en su empresa.
8. Qué tipo de maquinaria utiliza para la confección y estampado de las prendas deportivas.
9. Qué tipo de registro y control de ventas lleva en su empresa.
10. Qué sistema de comunicación utiliza con sus trabajadores.
11. Qué tipo de apoyo e incentivos ofrece a sus trabajadores.
- 12.Cuál es el poder de negociación con los proveedores y los clientes.
13. Qué tipo de planificación realiza en la empresa.
14. Cómo Lleva la información financiera en su empresa



**ANEXO 2  
FORMATO DE ENCUESTA APLICADO A CLIENTES**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Como egresadas de la carrera de administración de empresas de la U N L le solicitamos a usted muy comedidamente se digne brindarnos su colaboración contestando las siguientes preguntas, con el propósito de obtener información para realizar nuestra investigación.

**1. Cual es su ocupación, indique con una x en la que Ud. crea conveniente**

- Empleado público ( )
- Empleado Privado ( )
- Empleado público y privado ( )
- Actividad propia (negocio) ( )
- Ninguna ocupación ( )

**2. ¿Dentro de su grupo familiar quienes utilizan ropa deportiva, indique con una x**

- Hijos ( )
- Esposo ( )
- Hermanos ( )
- Padres ( )

**3. ¿Donde adquiere su ropa deportiva, indique con una x en una o varias opciones?**

- Centros deportivos ( )
- Centros comerciales ( )
- Productor directo ( )

**4. ¿Indique el nombre de tres empresas que se dediquen a la confección y comercialización de ropa deportiva?**

- .....
- .....
- .....

**5. Qué atención le brinda la empresa donde adquiere la ropa deportiva?**

Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( )

**6. Cómo conoció a la empresa donde adquiere la ropa deportiva?**

- Referencias ( )
- Publicidad ( )



- Amistad ( )
- Casualidad ( )

**7. Qué es lo que le gusta de la empresa donde adquiere las prendas deportivas?**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**8. Que es lo que le disgusta de la mencionada empresa?**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**9. Qué prendas son las que adquiere frecuentemente, indique con una x la o (s) opciones correspondientes?**

- Uniformes completos internos (camiseta, pantaloneta, y polines) ( )
- Uniformes completos externos ( chompa y calentador) ( )
- Camiseta ( )
- Pantaloneta ( )
- Chompa ( )
- Calentador ( )

**10. ¿Cada que tiempo o en que temporada adquiere la ropa deportiva?**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**11. De las tallas que se indica a continuación, cual es la que utiliza cada uno de los integrantes de su familia.**

**Talla**

- 1 ----- 12 ( )
- 28----- 34 ( )





- S ( )
- M ( )
- XL ( )

**12. ¿Qué colores son los más preferidos para sus prendas deportivas?**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**13. ¿En que tipo de tela utiliza sus prendas deportivas, indique una o varias opciones?**

- Algodón ( )
- Poliéster ( )
- Licra ( )

**14. Los diseños y modelos de la ropa deportiva cuales son los de su preferencia?**

- A la moda ( )
- Actuales ( )
- Originales ( )
- Sencillos ( )

**15. ¿Qué medio (s) de comunicación Ud. mayormente frecuenta y que programa o segmento es el preferido?**

| Medio de Comunicación | Programa |
|-----------------------|----------|
| • Radio ( )           | .....    |
| • TV ( )              | .....    |
| • Periódico ( )       | .....    |
| • Internet ( )        | .....    |

**16. Conoce la empresa “Mundo Deportivo”**

- Si ( )
- No ( )

**17. Cuando hace confeccionar las prendas deportivas en la Empresa “Mundo Deportivo” la entrega es:**

- Inmediata ( )
- Retrazada ( )
- Dentro de los tiempos convenidos ( )

**18. Que es lo que mas le gusta de la empresa “Mundo Deportivo”**

- .....



- .....
- .....
- .....
- .....

**19. Que es lo que le disgusta de la empresa “Mundo Deportivo”**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**20.-- ¿Con quien adquiere normalmente sus prendas deportivas?**

Amigos

Hermanos

Padres

Hijos

## ANEXO 3

**ECUADOR: INDICADORES ECONÓMICOS**

|   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008 e |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Sector Real</b>                            |        |        |        |        |        |        |
| PIB (USD MM corrientes)                       | 28.636 | 32.642 | 37.187 | 41.402 | 42.446 | 54.011 |
| Crecimiento real del PIB                      | 3,6    | 7,9    | 4,7    | 4,3    | 1,9    | 3,8    |
| Consumo Total/PIB                             | 80,8   | 78,7   | 77,1   | 75,9   | 78,6   | 78,5   |
| Var. Anual (%)                                | 4,7    | 4,5    | 6,9    | 5,2    | 6,7    | 26,9   |
| Inversión Total/PIB                           | 21,5   | 23,4   | 23,8   | 23,1   | 21,9   | 22,5   |
| Var. Anual (%)                                | -0,2   | 4,9    | 10,9   | 2,9    | -1,9   | 19,6   |
| Ahorro/PIB                                    | 18,4   | 20,1   | 22,4   | 25,5   | 23,3   | 26,7   |
| <b>Sector Social</b>                          |        |        |        |        |        |        |
| PIB per cápita (USD corrientes)               | 2.230  | 2.325  | 2.761  | 3.050  | 3.120  | 3.914  |
| Pobreza (% personas)                          | n.d.   | 42,0   | n.d.   | 38,0   | n.d.   | n.d.   |
| Tasa de Desempleo Urbano (%)                  | 9,8    | 11,0   | 9,3    | 9,1    | 9,8    | 9,6    |
| Matrícula de Educación Primaria               | n.d.   |        | 88.600 | n.d.   | n.d.   | n.d.   |
| Índice de Desarrollo Humano                   | n.d.   | n.d.   | n.d.   | n.d.   | n.d.   | n.d.   |
| <b>Sector Externo</b>                         |        |        |        |        |        |        |
| Exportaciones FOB (USD MM)                    | 6.197  | 7.528  | 10.487 | 13.153 | 13.083 | 17.998 |
| Importaciones FOB (USD MM)                    | 6.702  | 8.266  | 10.286 | 11.948 | 12.201 | 15.361 |
| Balanza Cuenta Corriente/PIB                  | -3,1   | -3,3   | -1,4   | 2,4    | 1,3    | 4,3    |
| Inversión Extranjera Directa/PIB              | 5,4    | 3,7    | 3,8    | 2,9    | 2,6    | 1,7    |
| Reservas Internacionales Netas (RIN) (USD MM) | 1.160  | 1.437  | 2.147  | 2.023  | 3.520  | 4.472  |
| RIN/M2  | 0,2    | 0,2    | 0,3    | 0,2    | 2,6    | 3,4    |
| <b>Sector Fiscal (% PIB)</b>                  |        |        |        |        |        |        |
| Resultado Fiscal SPNF                         | 1,1    | 2,1    | 0,5    | 4,2    | 4,1    | 6,7    |
| Resultado Fiscal Primario SPNF                | 4,0    | 4,5    | 2,8    | 6,2    | 5,9    | 8,2    |
| Necesidades de Financiamiento SPNF            | 1,9    | 0,8    | 2,0    | -2,0   | -1,9   | -4,5   |
| Necesidades de Financiamiento Gob. Central    | 6,1    | 4,9    | 3,8    | 1,4    | 2,0    | -3,8   |
| Deuda Pública Externa                         | 40,1   | 33,9   | 30,0   | 26,1   | 25,6   | 20,7   |
| Deuda Pública Interna                         | 10,2   | 10,4   | 8,2    | 7,7    | 6,2    | 4,5    |
| <b>Sector Financiero</b>                      |        |        |        |        |        |        |
| Crecimiento real del crédito                  | -1,1   | 25,0   | 25,0   | 9,7    | 12,2   | 30,5   |
| Cartera Vencida/Cartera Total                 | 9,4    | 6,4    | 4,9    | 4,2    | 3,7    | 3,0    |
| Crédito/PIB                                   | 21,5   | 21,8   | 14,4   | 15,0   | 16,4   | 19,0   |
| ROE   | 19,9   | 17,6   | 23,0   | 30,0   | 24,8   | 12,0   |
| <b>Sector Monetario, Cambiario</b>            |        |        |        |        |        |        |
| Inflación (fin de período)                    | 6,2    | 1,9    | 3,1    | 2,9    | 3,3    | 8,7    |
| Tipo de Cambio Nominal (fin de período)/1     | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 |
| Devaluación Anual (%; fin de período)         | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    |
| Tipo de Cambio Real                           | 95,6   | 98,3   | 102,6  | 104,0  | 109,9  | 112,6  |
| Tasa Interés Real                             | -0,6   | 1,4    | 1,4    | 1,3    | 2,8    | -4,5   |

(1) Ecuador usa como moneda el dólar de los Estados Unidos de América desde el año 2000.

Fuentes: Banco Central del Ecuador, Bolsa de Valores, Estimaciones CAF.



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

*AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**TEMA**

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA "MUNDO DEPORTIVO"  
PARA EL PERIODO 2009-2014**

Proyecto de Tesis previa a la obtención  
Del Grado de ingenieras comerciales

**AUTORAS:**

Delci Verenice Jiménez O  
Elizabeth del Cisne Rojas D.

**LOJA-ECUADOR**

**2010**



## **1. TÍTULO**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “MUNDO DEPORTIVO”**

**PARA EL PERIODO 2009 - 2014**



## **2. PROBLEMÁTICA**

### **ESCASO POSICIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA MUNDO DEPORTIVO**

La ciudad de Loja se encuentra ubicada en el Sur Oriente de la Provincia de Loja al Sur Este de El Ecuador en Sur América, a ochocientos kilómetros de la ciudad de Quito, La ciudad de Loja se encuentra en una hoya de la Cordillera de los Andes, su temperatura, esta entre los 18 y 30 grados centígrados promedio, la composición de la población esta dada por personas oriundos de la ciudad, como también de personas de varios cantones de la Provincia, como también de varias provincias del país, y del exterior, la ciudad de Loja ha sido calificada como la ciudad Castellana, posee centros de educación superior, de educación media, básica y prebásica, tanto públicos como privados; instituciones financieras igualmente públicas y privadas, organismos del estado, organismos no gubernamentales y de desarrollo, su independencia es el 18 de noviembre, existe además la feria de integración fronteriza del 8 de septiembre, prolongándose la misma hasta el 20 del mismo mes.

En la ciudad y provincia de Loja, se puede evidenciar una poca generación de empresas, su implementación y desarrollo; las condiciones económicas son una limitante, la regulación legal, la situación geográfica, pero lo fundamental, a ello se suma la falta de formación teórica y técnica en el manejo de empresas, o campos afines que permitan la dirección y gestión, de las empresas, en este mundo globalizado.

La inversión privada en los sectores económicos de nuestra ciudad son escasos, por ello se puede explicar el alto índice de desocupación, como también el fenómeno migratorio, que si bien es la que sostiene la economía local inclusive, la nacional, pero esta es utilizada fundamentalmente para gastos de consumo, esta situación a acentuado aún más a la ciudad únicamente de carácter comercial, esto no constituye un buen elemento para el desarrollo.

La globalización ha traído consigo muchos inconvenientes para las empresas, especialmente las manufactureras que se han visto disminuir sus ventas producto de la incursión de muchos productos provenientes del exterior, esto debido a que los gobiernos no han emprendido en planes importantes para el desarrollo empresarial, especialmente el de pequeñas y medianas



empresas, y si lo han realizado lo ha hecho vía subsidios, lo que no ha sido la solución para el problema, a ello se suma el compromiso político con muchos sectores económicos importantes del país, los mismos que cuando han estado en situaciones económicas conflictivas, han recurrido al estado para su solución económica y no proponiéndose alternativas propias, en la actualidad con las perspectivas del nuevo gobierno se aspira que la situación mejore principalmente en la competitividad de las empresas, para lograr captar un mercado local y propender al mercado internacional, el mismo que beneficiará por el ingreso de divisas al país, dinamizando la economía local.

En nuestra ciudad se puede indicar que existen varias empresas, las que en su mayoría se dedican a la comercialización de productos de otras provincias, e inclusive productos de contrabando, En el presente caso de estudio me referiré al análisis de la casa deportiva “Mundo Deportivo” de la ciudad de Loja, su creación, su funcionamiento, su desarrollo, su estrategia de gestión, sus métodos de producción y sus formas de dar servicio al cliente, tanto externo como interno, Además de analizar pormenorizadamente el mercado existente, tanto el potencial como real y sus posibilidades de incursionar en otros segmentos de mercado,.

En la actualidad existen varias casas deportivas, distribuidores deportivos, comerciales deportivos y otros locales relacionados, su análisis será fundamental para elaborar la estrategia correspondiente, conocer cuales son sus debilidades y fortalezas, proponer una alternativa diferente de ofrecer la confección de ropa deportiva y productos relacionados, de acuerdo a los requerimientos de los clientes.



### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1 Justificación Académica.**

El proceso de construcción de nuevos conocimiento a través de la elaboración de proyectos de factibilidad, se ha convertido en el reto de varios investigadores que buscamos afanados entregar un producto académico científico, que puede desarrollarse sobre bases objetivas y sólidas, que permitan consolidar inicialmente un plan y luego una propuesta para el mejoramiento de la empresa “Mundo Deportivo” dedicada a la confección de ropa deportiva en la ciudad de Loja, La Universidad Nacional de Loja, El Área Jurídica Social y Administrativa, la Carrera de Administración de Empresas nos ha dado la oportunidad de contribuir con una propuesta seria en nuestra formación profesional, que permita a la misma se revierta en verdadero proyecto académico científico, que reivindica la posición y el prestigio que muy bien lo tiene la Universidad Nacional de Loja, tanto a nivel local, regional, nacional e internacional.

El presente trabajo investigativo será además un referente teórica para próximos trabajos relacionados a la temática planteada en el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales.

#### **3.2 Justificación Económica**

Toda actividad normalmente tiene un fondo económico, ya sea en su elaboración como también en la generación de actividad, en el presente caso el trabajo investigativo esta orientado a realizar un estudio de las condiciones externas y diagnóstico de la empresa “Mundo Deportivo”, para conocer sus diferentes interacciones, sus variables, que nos permitan determinar las preferencias de los consumidores, para luego elaborar una estrategia adecuada que permita recoger ese sentir y proponer una nueva estructura administrativa, de procesos, control, servicio al cliente, lo cual busca una mejor participación del mercado local y provincial, como una mayor rentabilidad.





### **3.3 Justificación Social**

Así mismo, toda unidad económica en el presente estudio la empresa “Mundo Deportivo” esta orientada a la atención de clientes en el segmento de confección de ropa deportiva, estos clientes son entes sociales con ciertas características dependiendo al segmento a cual pertenezcan , en la fase de diagnóstico y análisis esta orientado al mercado potencial que son las personas que utilizan ropa deportiva tanto para competencias como para el vestir diario, los subgrupos serán: hombres, mujeres de todas las edades, que deseen el servicio de la confección de ropa deportiva.

### **3.4 Justificación Ambiental**

Uno de los propósitos del plan es unir ideas para ayudar al mejoramiento de las condiciones medioambientales, en lo que tiene que ver principalmente con el cuidado del ecosistema que cada vez es afectado por proyectos que no han contemplado en su estructura estos requerimientos; y, que somos culpables de una o de otra manera de lo que contribuyamos o dejemos de hacer por este recurso vital para la generación presente y futura



## 4. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo General

- Conocer y analizar el mercado de ropa deportiva en la ciudad de Loja, empresas actuales, tendencias de consumo, análisis socioeconómico del sector y de la empresa “Mundo Deportivo” para elaborar un Plan Estratégico

### 4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional
- Establecer un estudio y diagnóstico del mercado actual y potencial de la empresa “Mundo Deportivo”
- Determinar los factores externos que inciden en el desenvolvimiento de la empresa
- Conocer el nivel de competitividad que existe en el sector.
- Conocer la situación interna de la empresa “Mundo Deportivo” y sus estrategias competitivas actuales
- Determinar el análisis a través de la herramienta FODA y otras herramientas de análisis
- Indicar objetivos y estrategias para el mejoramiento
- Proponer el plan estratégico para los cinco años 2008 - 2013
- Conocer los presupuestos y el financiamiento para la implementación del plan
- Determinar conclusiones y recomendaciones.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La reflexión estratégica de la empresa debe materializarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medio de poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegido. Acorto plazo, el éxito de una empresa depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades en las que está involucrada. A más largo plazo, su supervivencia y su desarrollo depende de su capacidad de anticiparse en tiempo útil y a la evolución de los mercados y a modificar en consecuencia a la estructura y la composición de su cartera de actividades. En el plano práctico, para ser eficaz esta reflexión debe ser sistematizada a fin de “**organizar el futuro**”, de preparar las acciones a emprender y de comunicar claramente sus elecciones a los que se encargarán de aplicarlas. Esta labor, es tanto más compleja cuanto más cierto sea el futuro. “La planificación de lo imprevisible” forma parte también del plan estratégico.

**5.1.1. La Planeación estratégica.-** Es un proceso cuya ejecución está prevista a mediano y largo plazo, está basado en un análisis pormenorizado de la situación actual de la empresa, el mismo que permite fijar y priorizar los objetivos, metas, responsables de su ejecución, estableciendo de forma clara y concreta los mecanismos y actividades para su consecución y su posterior evaluación.

Todos los negocios y organizaciones, que actúan frente a los consumidores de sus productos, necesitan de un plan bien concebido que señale el peso específico que cada elemento de mercadotecnia, debe tener objetivos determinados, es decir, la planeación estudia el pasado para decidir en el presente lo que se debe hacer en el futuro.

**5.2. La Dirección Estratégica.-** Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital... Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este



cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

❖ **Definición de objetivos estratégicos:**

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

**1) Planificación estratégica:**

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

**2) Implementación estratégica:**

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.



- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego estratega que significa «general» en el sentido de mando militar. También fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran Sun Tzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual.

**Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.**

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

### **5.3. VISIÓN.**

La visión, es la proyección que se tiene a futuro de la misma; por lo tanto la visión es la formulación realista de lo que debe ser la empresa en un período determinado y debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué retos tenemos que enfrentar?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Con que contamos y que necesitamos para hacerlo? Y ¿Cómo lo haremos?

Es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

### **5.4. MISIÓN**



Son directrices esenciales que definen la razón de ser de la empresa, la naturaleza y carácter de cualquier grupo organizado. Que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

### **5.6. VALORES.**

Los valores se definen como la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades. Las necesidades pueden ser de las más diversas, en una gama inmensa que abarcará todos aspectos que puedan poseer los productos.

### **5.7. FODA.**

El FODA es un instrumento utilizado para realizar diagnóstico total y general de la empresa. Se refiere a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que ésta tiene.

Las fortalezas y debilidades son internas de la Empresa. En cuanto que las Oportunidades y Amenazas son externas.

Realizar el análisis FODA no es fácil, ya que involucran un gran compromiso de parte de todos los sectores de gestión y se requiere establecer un proceso de investigación participativa y una gran dosis de comunicación y comprensión.

El Producto de éste análisis nos permite identificar los problemas estratégicos que tiene la empresa.

La identificación de problemas estratégicos se realiza a través del análisis situacional que se refiere a la evaluación del medio ambiente externo e interno.

El propósito de evaluar el medio ambiente externo es el de determinar las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la Empresa. A través de este análisis se consigue



suposiciones específicamente declaradas y predicciones acerca de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, que afectan el desempeño futuro de la Empresa.

El propósito de evaluar el medio ambiente interno es determinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa. A través de éste análisis se consigue establecer suposiciones específicas.

### **5.8. OBJETIVOS.**

Los Objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, deben ser medibles, observables y alcanzables, establecidos cuantitativamente y determinados por realizarse transcurrido un tiempo específico. Los objetivos sin embargo, pueden ser a la vez cuantitativos y cualitativos.

### **5.9. ESTRATEGIAS.**

Las Estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

### **5.10. ACTIVIDADES.**

Las actividades son conjuntos de tareas que generan costos y están orientadas a la producción de la organización, con el fin de alcanzar las metas de ella. En cada actividad se distinguen actividades principales, sub-actividades, tareas y sub-tareas.

### **5.11. TÁCTICAS.**

Decisión operativa, a corto plazo. Las tácticas son actividades específicas del día a día, necesarias para el éxito de las estrategias de marketing.



### **5.12. POLÍTICAS.**

Son principios metódicos y conjunto de objetivos en función de los cuales, por un lado, se promueve, orienta y dirige la actividad empresarial, tanto en su vertiente de investigación teórica básica como en su aplicación tecnológica u operativa, y por otro, se regula el funcionamiento de difusión de la ciencia en los distintos niveles y grupos de la empresa; para cumplir en ambos casos diversas finalidades (aplicación a procesos industriales, transferencias de ciencia y tecnología, etc.)

### **5.13. PRESUPUESTO.**

Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa “Expresado en números”.

### **5.14. LÍNEAS DE ACCIÓN.**

Las líneas de acción delimitan el campo de trabajo de cada una de las estrategias y permiten visualizar de manera específica los riesgos que pretenden combatirse

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general...

Dentro del proceso de planificación estratégica, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia.





Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.



## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 Métodos**

#### **6.1.1 Método Científico**

La presente investigación estará guiada y orientada por el Método Científico el que será una garantía para que sus resultados sean aplicados en la empresa “Mundo Deportivo”

#### **6.1.2 Método Hipotético**

Con el planteamiento de la hipótesis seguiré la metodología correspondiente, para en el transcurso guiarme por la consecución y análisis de la información en base a la premisa planteada.

#### **6.1.3 Método Inductivo**

Nos permitirá ir analizando paulatinamente la información recogida, en el estudio de mercado a través de las técnicas correspondientes, las características, formas, gustos y preferencias que tienen los clientes potenciales como los clientes actuales el momento de elegir una prenda deportiva, las actividades que desarrolla diariamente la empresa, para determinar las causas principales sobre la baja participación en el mercado y que puede ser producto de las condiciones internas.

#### **6.1.4 Método Deductivo**

Por medio de categorizaciones y clasificaciones generales sobre patrones de consumo, analizar los elementos generales y definir las situaciones particulares, que se dan en el mercado, así mismo los fundamentos teóricos sobre los sistemas administrativos y de gestión de la empresa.



### **6.1.5 Método Histórico**

Este método me ayudará a analizar la evolución de la empresa tanto cuantitativa como cualitativamente, es sus ventas como en las formas de realizar gestión

### **6.1.6 Método Dialéctico**

Como concepto indica que todo esta en constante cambio y transformación, incluido los fenómenos sociales, por lo tanto a través del mismo analizaré los cambios en los comportamientos de consumo, su evolución y su tendencia que es fundamental para la planificación, que pretendo realizar.

## **6.2 Técnicas.**

Entre las técnicas que utilizaremos están:

**6.2.1 La observación.** Mediante un proceso de observación, lograremos conocer, las formas de producción que realiza la empresa, las decisiones que toman los clientes previo a elegir, una prenda o un modelo específico para las competencias el momento de estar en el local y la forma de llevar la gestión.

**6.2.2 Revisión bibliografía,** Literatura e información referente al tema de planeación estratégica.

**6.2.3 La entrevista,** Será aplicada a los integrantes de la empresa “Mundo Deportivo” y clientes actuales.

**6.2.4 La encuesta.** Estará orientada a los clientes potenciales.

## **6.3 Instrumentos**

Los instrumentos están orientados a la aplicación de las técnicas, en el presente caso utilizaré los siguientes: El cuestionario, las video grabaciones, las cintas magnetofónicas, diarios de trabajo, además la información será recogida de fuentes primarias y secundarias.



## 8. RECURSOS Y PRESUPUESTO

### 8.1 Recursos.

#### 8.1.1 Recursos Humanos

- Las aspirantes: Delci Jiménez Ojeda  
Elizabeth Rojas Delgado
- Un director de Tesis por designar
- Personal de apoyo para trabajos de campo

#### 8.1.2 Recursos Materiales, Equipos y Otros

|  |             |
|--|-------------|
| - Libros                                 | 280         |
| - Folletos                               | 150         |
| - Materiales de Oficina                  | 140         |
| - Útiles de Oficina                      | 120         |
| - Equipos de Oficina                     | 250         |
| - Transporte                             | 160         |
| - Uso de Internet                        | 75          |
| - Comunicaciones                         | 150         |
| - Reproducción de Materiales             | 290         |
| - Impresión del Trabajo de Investigación | 250         |
| - Otros                                  | 70          |
| - Imprevistos                            | 103         |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>2038</b> |

#### 8.1.3 Financiamiento

El presente proyecto de investigación será financiado con recursos propios de las autoras.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Anzola Rojas Servulo.- Introducción a la Administración 2da. Edición.
- Harold Koontz Heinz Weihrich - Elementos de la Administración 5ta. Edición.
- HARRIS Edward; 1.998. Investigación de Mercados; Segunda Edición; México; Tomo 1.
- Diccionario de Marketing de la Corporación Internacional de Marketing
- Administración de Recurso Humanos de Adalberto Chavenato Segunda Edición
- Stanton, Etzel y Walter, Fundamentos de Marketing, México, Novena edición, Edit. McGraw Hill, 1992.
- ALARCON, Costta Cesar Augusto, Al Futuro con la Microempresa, Primera edición 2001
- IZQUIERDO ARELLANO Enrique: Investigación Científica, Ecuador, Loja, Editorial Cosmos.
- BURGWAL, Gerrit CUELLAR, Juan Carlos (1999) Planificación Estratégica y Operativa. Editorial Abyala.

**9. INDICE**

|   |     |
|---|-----|
| 1, Título   | 1   |
| 2. Resumen en Castellano e Ingles                           | 2   |
| 3. Introducción   | 8   |
| 4. Revisión de Literatura                                   | 10  |
| 4.1. Planeación   | 10  |
| 4.2. Planeación Estratégica                                 | 18  |
| 4.3. Definición del Negocio de Empresa                      | 43  |
| 5. Materiales y Métodos                                     | 50  |
| 5.1. Métodos  | 50  |
| 5.2. Técnicas   | 50  |
| 5.3. Determinación del Tamaño de la Muestra                 | 51  |
| 6. Resultados y Discusión                                   | 52  |
| 6.1. Análisis de Mercado                                    | 52  |
| 6.2. Análisis Externo                                       | 60  |
| 6.2.1. Factor Económico                                     | 60  |
| 6.2.2. Factor Sociocultural                                 | 65  |
| 6.2.3. Factor Político Legal                                | 66  |
| 6.2.4. Factor Tecnológico                                   | 70  |
| 6.2.5. Factor Ambiental                                     | 70  |
| 6.3. Análisis Interno                                       | 71  |
| 6.3.1. Entrevista al Gerente                                | 71  |
| 6.3.2. Reseña Histórica de la Empresa Mundo Deportivo       | 75  |
| 6.3.3. Base Legal de la Empresa Mundo Deportivo             | 76  |
| 6.3.4. Estructura Administrativa                            | 76  |
| 6.3.5. Portafolio de Productos                              | 77  |
| 6.3.6. Sistema de Comercialización                          | 79  |
| 6.3.7. Capacidad Utilizada                                  | 79  |
| 6.3.8. Posición Financiera                                  | 79  |
| 6.3.9. Liquidez de la Empresa                               | 79  |
| 6.3.10. Competencia Actual                                  | 80  |
| 6.4. Propuesta de la Planeación Estratégica para la Empresa | 89  |
| 7. Conclusiones y Recomendaciones                           | 109 |



7.1. Conclusiones

7.2. Recomendaciones

8. Bibliografía

9. Anexos