



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÍTULO:

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JERSEY SPORTS DE LA CIUDAD PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA ORELLANA, PARA EL AÑO 2016 - 2020”

Tesis previa a la obtención del
Grado de Ingeniero Comercial.

AUTOR:

Fausto Manuel Ajila Pardo

DIRECTOR:

Ing. Galo Eduardo Salcedo López, MAE.

**LOJA - ECUADOR
2017**

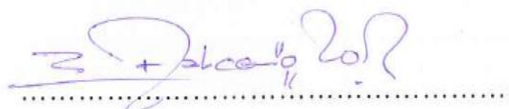
CERTIFICACIÓN

Ing.
Galo Eduardo Salcedo López MAE.
DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Haber dirigido y supervisado, en todas sus partes el desarrollo del trabajo de tesis titulado “**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JERSEY SPORTS DE LA CIUDAD PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA ORELLANA, PARA EL AÑO 2016 – 2020**”, de autoría del postulante Fausto Manuel Ajila Pardo cuyo informe cumple con los requisitos exigidos por los reglamentos de la Universidad Nacional de Loja, con los procedimientos técnicos de la planificación estratégica y con las normas de la investigación científica, por lo tanto, autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, Agosto del 2017

A handwritten signature in blue ink, reading "Galo Salcedo Lopez", is written over a horizontal dotted line.

Ing. Galo Eduardo Salcedo López, MAE.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Fausto Manuel Ajila Pardo, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi trabajo.

AUTOR: Fausto Manuel Ajila Pardo

FIRMA.....

CÉDULA: 1500552821

FECHA: Loja, Agosto de 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Fausto Manuel Ajila Pardo, declaro ser autor de la Tesis titulada: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JERSEY SPORTS DE LA CIUDAD PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA ORELLANA, PARA EL AÑO 2016 - 2020”**, como requisito para optar al Grado de: **INGENIERO COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 29 días del mes de agosto de dos mil diecisiete, firma el autor.

FIRMA:.....

AUTOR: Fausto Manuel Ajila Pardo

CÉDULA: 1500552821

DIRECCIÓN: Provincia de Orellana Barrio 28 de Marzo Calles Avíos y Papayos

CORREO ELECTRÓNICO: faman28@hotmail.es

TELÉFONO: 0991469707

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Galo Eduardo Salcedo López, MAE.

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Edwin Hernández Quezada Mgs.	(Presidente)
Dra. Ruth Ortega Rojas Mgs.	(Vocal)
Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Mgs	(Vocal)

AGRADECIMIENTO

Una vez realizado mi trabajo de investigación de tesis quiero dejar mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, que a través de la carrera de Administración de Empresas me ha permitido formarme de manera profesional.

A la planta administrativa quienes me han brindado la ayuda cuando necesite de su colaboración en la realización de los diferentes trámites hasta lograr mi titulación.

A mi Director de tesis Ing. Galo Eduardo Salcedo López, MAE., quien me guio y asesoró brindándome todo el apoyo necesario para poder culminar con éxito mis estudios.

A los docentes quienes durante los distintos módulos me han sabido inculcar los conocimientos necesarios para lograr desempeñarme en el ámbito profesional en la rama de administración de empresas.

A todos ellos les doy mi sincero agradecimiento por haberme brindado su valiosa colaboración en mi preparación.

Fausto Manuel Ajila Pardo

DEDICATORIA

El trabajo de investigación fruto de mis deseos de superación tanto en forma personal como en el aspecto académico lo quiero dedicar a mi madre quien ha sido mi fuente de inspiración y por quien hago todo mi sacrificio.

También dedico mi trabajo a mi esposa, la que ha estado a mi lado a todo momento apoyándome y siendo mi sostén en los momentos difíciles, a mis hermanos y amigos los que me han sabido motivar y orientar en el transcurso de mi vida.

A mis maestros quienes de una u otra forma me han colaborado y nunca desistieron al enseñarme, hasta lograr cumplir mis metas como es la titulación en administración de empresas.

Fausto Manuel Ajila Pardo

a. Título

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
JERSEY SPORTS DE LA CIUDAD PUERTO FRANCISCO DE
ORELLANA, CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA
ORELLANA, PARA EL AÑO 2016 - 2020”**

b. Resumen

El presente trabajo propone a consideración un plan estratégico para la empresa "JERSEY SPORTS" de la ciudad de Puerto Francisco de Orellana que se dedica exclusivamente al servicio de confección de prendas deportivas, con el fin de mejorar el desempeño laboral y comercial de la misma. Para el desarrollo de este trabajo, se utilizaron métodos tales como inductivo, deductivo, analítico y estadístico; así mismo se recurrió al uso de técnicas de investigación como la entrevista, encuesta y sobre todo la observación directa, para de esta manera obtener la recopilación de datos e información.

En la sección de Resultados, luego de realizada la evaluación a los factores externos de la empresa, se plantea la matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, cuyo resultado ponderado fue de 2.75, con lo que se interpreta que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades frente a las amenazas existentes en el sector.

Además en esta misma sección, fue indispensable realizar la evaluación de factores internos de la empresa, a través de la matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, que dio como resultado ponderado 2.70, lo que significa que la empresa mantiene considerable predominio de las fortalezas sobre las debilidades.

La matriz interna-externa (IE) permitió establecer que la empresa, debe aplicar estrategias de crecimiento para una mayor consolidación y rendimiento de la misma en el mercado local y provincial.

La matriz de perfil competitivo determinó que al momento no hay un nivel significativo de competencia en el sector para la empresa “JERSEY SPORTS” en cuanto al servicio de confección de ropa deportiva se refiere, luego se estableció la matriz FODA en base al análisis de factores internos y externos. Una vez organizados se procedió a construir la matriz de Alto Impacto, que permitió establecer cinco objetivos estratégicos como principales para un mayor crecimiento de la empresa “JERSEY SPORTS”:

Afianzar el posicionamiento en el mercado local y provincial, con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades.

Implementar convenios comerciales con instituciones públicas y privadas.

Aplicar incentivos promocionales para fidelizar clientes de la empresa.

Difundir los servicios que ofrece la empresa a través de campañas de publicidad.

Realizar capacitación al personal de Área de Producción para que

realicen sus actividades de manera eficiente y creativa.

Con el establecimiento de los objetivos estratégicos se pudo realizar la propuesta del Plan Estratégico para la empresa “ JERSEY SPORTS” de la ciudad de Puerto de Francisco de Orellana.

Estos objetivos estratégicos están diseñados para fomentar las actividades de servicio de confección de ropa deportiva junto con su presupuesto el mismo que asciende a la cantidad de \$4.419,80 dólares; el cual está diseñado para realizarlo en un plazo de un año.

Luego de haber realizado el presente trabajo en la empresa “JERSEY SPORTS”, cuya misión es el servicio de confección de ropa deportiva, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Se realizó el diagnóstico situacional de la empresa **JERSEY SPORTS** de la ciudad de Francisco de Orellana, en la que se determinó su estructura actual.

La empresa no tiene bien definida sus características comerciales mediante la oferta de sus productos y servicios a sus clientes.

Mediante el análisis del entorno de la empresa, se realizó el diagnóstico de la empresa en las condiciones actuales que se encuentra.

Se han determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de que es débil internamente.

Mediante la matriz de alto impacto se pudo definir las estrategias a fin de realizar una mejor gestión en aras de encontrar el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible.

La empresa necesita un sistema de previsión de ventas, como metodología de respaldo en épocas de estacionalidad.

La empresa necesita implementar este plan estratégico, para ello es fundamental que se designe un presupuesto, y se recomienda lo siguiente.

Por medio del diagnóstico determinamos que la empresa necesita mejorar su estructura actual.

La empresa necesita definir sus características comerciales mediante la oferta de sus productos y servicios a sus clientes.

Incorporar para su manejo administrativo y gerencial, la planificación de estratégica como un elemento principal en su gestión administrativa.

La empresa debe implementar urgente estrategias de publicidad, promoción y ventas con la finalidad segmentar la clientela y definir sus hábitos de compra.

Tomar en cuenta las estrategias de la matriz de alto impacto a fin de incrementar las ventas.

La empresa necesita ejecutar un sistema de previsión de ventas, como metodología de respaldo en épocas de estacionalidad.

Que los trabajadores y administrativos de la empresa **JERSEY SPORTS** apliquen el plan estratégico propuesto, el mismo que le permitirá desarrollarse competitivamente, y tener un correcto posicionamiento en el mercado.

Abstract

The present work proposes to consider a strategic plan for the company "JERSEY SPORTS" of the city of Puerto Francisco de Orellana that exclusively dedicates itself to the service of making of sports garments, in order to improve the work and commercial performance of the same one. For the development of this work, methods such as inductive, deductive, analytical and statistical were used; Likewise, the use of research techniques such as interview, survey and above all direct observation was used, in order to obtain the collection of data and information.

In the Results section, after the evaluation of the external factors of the company, the matrix of External Factors Evaluation MEFE was presented, whose weighted result was 2.75, with which it is interpreted that the company is responding in an excellent way To opportunities in the face of existing threats in the sector.

In addition, in this same section, it was indispensable to carry out the internal factors evaluation of the company, through the matrix of Internal Factors Evaluation MEFI, which resulted in a weighted 2.70, which means that the company maintains a considerable predominance of strengths over The weaknesses.

The internal-external matrix (IE) allowed to establish that the company must apply growth strategies for a greater consolidation and performance of the same in the local and provincial market

The matrix of competitive profile determined that at the moment there is no significant level of competition in the sector for the company "JERSEY SPORTS" as far as the clothing service is concerned, then the SWOT matrix was established based on the analysis of factors Internal and external. Once organized, the High Impact Matrix was built, which allowed us to establish five strategic objectives as the main objectives for a further growth of the company "JERSEY SPORTS":

Strengthen the positioning in the local and provincial market, in order to increase sales and improve profits.

Implement trade agreements with public and private institutions

Apply promotional incentives to retain company clients

To disseminate the services offered by the Association through advertising campaigns

Train the Production Area staff to carry out their activities efficiently and creatively.

With the establishment of the strategic objectives it was possible to carry out the proposal of the Marketing Plan for the company "JERSEY SPORTS" of the city of Puerto de Francisco de Orellana

These strategic objectives are designed to promote the service activities of making sportswear together with its budget the same that amounts to the amount of \$ 4,419.80 dollars; Which is designed to be done within a year.

After having carried out the present work in the company "JERSEY SPORTS", whose mission is the service of making sportswear, the following conclusions and recommendations have been reached:

The situational diagnosis of the company JERSEY SPORTS of the city of Orellana was carried out, in which its current structure was determined.

The company has not well defined its commercial characteristics by offering its products and services to its customers.

Through the analysis of the company environment, the company was diagnosed under the current conditions found.

It has been determined that the company does not take advantage of external opportunities and that it is susceptible to threats from its environment to more than it is internally weak.

Through the matrix of high impact it was possible to define the strategies in order to realize and a better management in order to find the continuous improvement and the sustainable development ..

The company needs a sales forecast system, as a backup methodology in seasonality.

The company needs to implement this strategic plan, it is essential to designate a budget, and recommends the following

Through the diagnosis we determine that the company needs to improve its current structure.

The company needs to define its commercial characteristics by offering its products and services to its customers.

To incorporate for its administrative and managerial management, strategic planning as a main element in its administrative management.

The company must implement urgent advertising, promotion and sales strategies in order to segment the clientele and define their buying and consumption habits.

Take into account the strategies of the high impact matrix in order to increase sales.

The company needs to implement a sales forecasting system, as a backup methodology in seasonality.

That the workers and administrators of the company JERSEY SPORTS apply the proposed strategic plan, which will allow it to develop competitively, and have a correct position in the market.

c. Introducción

A la fecha la empresa “JERSEY SPORTS” no ha logrado establecer cómo consolidar su trabajo, así también el poder solicitar la creación de nuevas unidades que brinden el servicio de confección de ropa deportiva, por ello se hace necesario para la administración contar con un plan estratégico que le permita tomar las decisiones que vayan acorde a mejorar la situación en que se encuentra la empresa objeto de estudio.

Debido a la falta del plan estratégico como a la falta de lineamientos para la toma de decisiones de parte de la administración de la empresa “JERSEY SPORTS”, se plantea el tema “Elaborar un Plan Estrategico para la empresa “JERSEY SPORTS”, mismo que busca mejorar la actual situación de la empresa.

El trabajo a desarrollarse permite mejorar los actuales problemas de falta de una eficiente atención a la población de Francisco de Orellana, es así que se planteó el tema de investigación en mención, el mismo que permite identificar la situación de la empresa y establecer las medidas pertinentes para brindar el servicio de confección de ropa deportiva.

El trabajo elaborado cobra importancia al lograr mejorar la atención que se da por parte de la empresa “JERSEY SPORTS”. Y de esta forma cubrir la necesidad de la población de contar con un servicio eficaz, eficiente y diferenciado con respecto a la atención en servicio al cliente y en la elaboración de prendas deportivas.

El objetivo de la presente investigación es la de elaborar un plan estratégico que incremente el servicio que se ofrece en la actualidad, así también mejore las utilidades que se obtienen.

El trabajo investigativo se lo realizó una vez establecido el título compuesto por las variables a investigar en función del tiempo y espacio, en forma posterior se elaboró el resumen que reúne los aspectos de mayor importancia y relevancia obtenidos en el trabajo efectuado, en el cual se detalla una síntesis del trabajo de investigación, se describe en dos idiomas: español e inglés; el aspecto de introducción reúne información que da a entender de lo que compone la investigación, luego se describe la revisión de literatura, en la que se hace constar algunos conceptos y lineamientos en torno al trabajo realizado; seguidamente se detallan los materiales y métodos utilizados en el presente trabajo y que sirvieron de soporte para el desarrollo y ejecución del mismo; también se incluyen los resultados del trabajo efectuado, esto es el análisis e interpretación de la entrevista dirigida al Gerente de la empresa, la encuesta aplicada a los empleados la cual ayudó a indagar y estudiar su problemática interna, sus fortalezas y debilidades, así mismo se aplicó otra encuesta dirigida a los clientes externos de la misma. Luego se realizó la siguiente etapa de la tesis llamada discusión, la cual básicamente es un diagnóstico y análisis de la situación actual externa e interna del entorno de la empresa objeto de estudio. Posteriormente se realizó un análisis FODA para determinar los factores internos y externos de la empresa, para luego efectuar la matriz de

valoración y alto impacto, con la cual se establecen los objetivos estratégicos a seguir por la empresa “JERSEY SPORTS” para alcanzar un mejor posicionamiento.

A continuación se realiza la propuesta del Plan Estratégico en el cual se hace constar los objetivos estratégicos, metas, estrategias, políticas, responsables, tiempo, recursos y resultados esperados. Asegurando así su permanencia en el mercado y posibilitando un mayor grado de satisfacción por parte de los consumidores o usuarios de este emprendimiento.

Por último fueron expuestas las conclusiones y recomendaciones para propender y dar solución a los problemas que aquejan a la empresa “JERSEY SPORTS” y de esta manera aprovechar las oportunidades

d. Revisión de Literatura

Marco referencial

La Industria del deporte

La industria del deporte constituye un negocio muy amplio que abarca desde la venta de alimentos y souvenirs deportivos hasta la venta de derechos de difusión y los acuerdos de patrocinio. En esta industria hay numerosas partes interesadas, desde los clubes, las ligas y los patrocinadores a los organismos de radiodifusión y, por supuesto, los fabricantes del equipamiento que hace posible el deporte de alto nivel: la industria de los artículos deportivos. Según un estudio de la consultora A. T Kearny, se estima que el valor la industria mundial del deporte alcanza los 620 mil millones de dólares EE.UU.

Las empresas de artículos deportivos, tanto grandes como pequeñas, gastan millones de dólares cada año en desarrollar productos nuevos y mejorados no sólo en beneficio de los atletas de élite, sino también de los aficionados y de las personas a quienes les gusta llevar calzado y ropa de deporte cómodos a diario. Muchas de estas empresas invierten también grandes sumas de dinero en apoyar a jóvenes atletas con talento en comunidades de todo el mundo; jóvenes que prometen convertirse en los héroes deportivos del futuro. El sistema de P.I. y la protección que otorga desempeñan un papel fundamental en que los fabricantes de artículos deportivos puedan seguir invirtiendo en la investigación y creación de equipamiento más eficaz y asequible para los atletas de hoy y de mañana

La carrera tecnológica

Prácticamente todos los deportes se han beneficiado de los avances que han experimentado los materiales y los procesos de ingeniería. Los materiales naturales (madera, cordel, tripa, caucho) empleados en la fabricación de los equipos de antaño han sido progresivamente sustituidos por una amplia gama de materiales sintéticos, muy sofisticados, como las aleaciones y los polímeros. Los equipos fabricados con estos materiales más ligeros y duraderos han permitido a los atletas de todo el mundo reducir al mínimo las lesiones y superar los límites de su rendimiento.

El empresario alemán Adolf "Adi" Dassler, fundador de *Adidas*, fue uno de los primeros en comercializar con éxito un artículo deportivo tecnológicamente mejorado al fabricar una bota de fútbol innovadora con suela de nylon ligero y tacos de rosca. Con estas botas, el equipo alemán consiguió la victoria frente a Hungría en la final de la Copa Mundial de 1954 en Berna (Suiza). Debido a las intensas lluvias, el terreno estaba muy resbaladizo, así que el equipo alemán optó por utilizar las botas innovadoras de Adi Dassler. Sus tacos más largos mejoraron el agarre de los jugadores, permitiéndoles un mayor control del balón, una ventaja que les ayudó a ganar el partido.

Desde entonces, los avances en el diseño del calzado deportivo han sido espectaculares gracias a una importante inversión en investigación y desarrollo (I+D). Hoy en día, los principales fabricantes de artículos

deportivos, como *Nike*, *Puma*, *Asics* y otros, destinan más del uno% de su volumen de ventas anual a I+D.

En los (celosamente vigilados) laboratorios de ensayo de alta tecnología, equipados con los avances más recientes, las marcas deportivas trabajan en estrecha colaboración con atletas de élite, donde miden y registran los movimientos de éstos con el fin de desarrollar equipos para un rendimiento óptimo. Algunos cuentan incluso con instalaciones específicamente diseñadas para desarrollar y probar los equipos bajo condiciones diversas. *Aqualab*, el centro mundial de investigación y desarrollo de *Speedo*, por ejemplo, trabajó con atletas, entrenadores, científicos del deporte, expertos en hidrodinámica, ingenieros ópticos y psicólogos para crear su innovador sistema *Fastskin Racing System*®. Esta extensa gama de trajes de baño y equipamiento de natación trabajan en conjunto para que los nadadores puedan cortar el agua con la máxima eficacia. Es en estos complejos laboratorios donde se disputa la carrera tecnológica del deporte.

Las zapatillas deportivas más ligeras del mundo son ultralivianas y un “peso pluma” y son la suma de un sinfín de tecnologías. Las zapatillas de clavos de color amarillo neón *Nike Zoom Victory Elite*, que forman parte de la colección *Volt* de Nike, diseñada especialmente para los Juegos Olímpicos, y que son las que utilizaron el campeón de los 10.000 y los 5.000 metros, Mo Farah, y unos 400 atletas más, pesan tan sólo 98 gramos. Las zapatillas de clavos *adizero Prime SP* de Adidas, creadas en

colaboración con el velocista estadounidense Tyson Gay y la heptatleta británica Jessica Ennis, también están por debajo de los 100 gramos.

Se trata del juego de la alta tecnología —la fórmula neurálgica que impulsa la creación de productos nuevos y sofisticados—. Estos, a su vez, permiten alcanzar un rendimiento ejemplar que bate marcas y que tanto gusta a los medios de comunicación y los aficionados al deporte de todo el mundo

Ropa inteligente

La convergencia tecnológica y la ropa deportiva inteligente son la última moda en la innovación de artículos deportivos. Las perspectivas de crecimiento de la alta tecnología para el deporte son tales que muchas marcas no deportivas están deseosas de captar una porción del mercado.

Los principales fabricantes de electrónica de consumo, como *Apple*, *Nokia* y *Samsung*, están trabajando en estrecha colaboración con las mejores marcas deportivas para desarrollar nuevas tecnologías relacionadas con el deporte (y nuevas fuentes de ingresos).

Así, por ejemplo, *Apple Inc.* ya ha hecho incursiones en el sector con su paquete deportivo *Nike + iPod*, que, gracias a los sensores colocados en las zapatillas Nike+, permite a los usuarios de iPod obtener información en tiempo real durante las sesiones de entrenamiento y hacer un seguimiento del rendimiento.

En enero de 2012, Apple obtuvo una patente (patente estadounidense N° 8.088.258) para una "prenda inteligente" en la que se fijan sensores

avanzados que transfieren datos —como la información de la ubicación, datos fisiométricos del usuario, rendimiento de la prenda y datos de desgaste — a un dispositivo externo de procesamiento de datos, como un reproductor portátil de medios digitales conectado a un servidor informático.

Las estimaciones indican que las ventas de sensores deportivos aumentarán de 20 millones en 2011 a alrededor de 170 millones en 2017. No es de extrañar que haya tanto interés en este mercado boyante que promete el nacimiento de nuevas empresas conjuntas y acuerdos de licencia. El éxito de tales empresas dependerá, en gran medida, de la gestión eficaz de los activos de P.I. y del acceso a servicios de P.I. asequibles, eficientes y fáciles de usar, como el Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT).

Diseños ganadores

Los artículos deportivos del siglo XXI simbolizan deporte, estilo de vida y moda. El diseño del producto, ya sea *retro* o con visión de futuro, es fundamental para su éxito comercial. Proteger los derechos sobre esos diseños es igualmente importante. Los derechos de diseño (conocidos como patentes de diseño en los Estados Unidos) son un instrumento importante que permite a los fabricantes de artículos deportivos defenderse ante las infracciones. A principios de este año, por ejemplo, Nike interpuso una demanda ante el Tribunal de los EE.UU del

Distrito de Nevada contra una empresa asiática fabricante de calzado, alegando la infracción de 23 de sus patentes de diseño registradas.

No puede subestimarse la importancia de la P.I. en las estrategias comerciales de las empresas de artículos deportivos. Constituye un factor determinante para mantener su competitividad, y es un elemento fundamental de la lucha contra la falsificación, de la que, con demasiada frecuencia, son víctimas los fabricantes de artículos deportivos. La Asociación de Fabricantes de Artículos Deportivos (SGMA), asociación profesional de las principales marcas deportivas y de mantenimiento físico del sector, estimó que, solamente en los Estados Unidos, el valor al por menor de los artículos deportivos falsificados incautados por las autoridades aduaneras y del orden público en el año 2010 fue de alrededor de 1.400 millones de dólares EE.UU.

Dejar marca

Si bien las patentes y los derechos de diseño son muy importantes a la hora de proteger las tecnologías de vanguardia con gran atractivo para el consumidor, las empresas de artículos deportivos viven de las marcas en que se basa su identidad de marca. En el contexto comercial actual, resulta fundamental poder obtener la protección de marcas con rapidez y eficacia en múltiples mercados. Los servicios de registro internacional de marcas de la OMPI pueden ser particularmente útiles en este sentido. Ofrecen a las empresas de productos deportivos, grandes y pequeñas, una forma rápida, fácil y asequible de registrar sus marcas en varios

países. Esto, naturalmente, supone sólo un primer paso fundamental para crear el valor de una marca y obtener su reconocimiento.

En sus 40 años de existencia, Nike y su icónico silbido han hecho mella en la imaginación de los consumidores y se ha convertido en una de las marcas deportivas más conocidas del mundo, disfrutando de un atractivo prácticamente universal, con un reconocimiento mundial del 97%. Esta marca simple y memorable, valorada por Interbrand en 2011 en unos 14.528 millones de dólares EE.UU., contribuye de forma considerable a la imagen, el valor y los resultados de la empresa.

Una ventaja fundamental de que gozan las marcas deportivas en los principales acontecimientos deportivos es el hecho de que, a diferencia de otros patrocinadores oficiales, se encuentran en el centro de la acción. En estos acontecimientos de gran resonancia, todas las miradas recaen sobre los atletas que llevan o utilizan equipos de marca. Algunas marcas tratan de aumentar aún más su notoriedad, por ejemplo, mediante el uso de colores llamativos —como el amarillo refulgente de la colección Volt de Nike— que destacan sobre los colores de un equipo. No obstante, esta práctica no siempre está bien vista por los principales organizadores de acontecimientos deportivos y los titulares de derechos.

Esta exposición sin costo alguno, no les parece adecuada, habida cuenta de las grandes sumas que desembolsan los patrocinadores oficiales —se estima que sólo en los Juegos Olímpicos de Londres 2012 fueron mil millones de dólares EE.UU.— con el fin de verse asociados a acontecimientos deportivos de gran resonancia. Algunos órganos rectores

del deporte tratan periódicamente de limitar esta exposición, por ejemplo, reduciendo el tamaño y la visibilidad de los logotipos en la ropa y el equipamiento deportivo. Asimismo, se hace un esfuerzo por suspender temporalmente antes, durante y poco después de un gran acontecimiento deportivo las campañas de publicidad donde aparecen los atletas de élite, aun cuando dicha publicidad no guarde relación con éste.

Sin embargo, la industria de los artículos deportivos y sus representantes piensan que la visibilidad de sus logotipos en estos acontecimientos es merecida y no debe verse limitada, especialmente si se tienen en cuenta las importantes inversiones que la industria sigue haciendo —tanto en especie como particularmente en apoyo de las federaciones deportivas, los clubes y los propios atletas—. Sin la continua inversión de la industria en el desarrollo de mejores productos, disminuiría el atractivo de los acontecimientos deportivos de primer nivel, y los consumidores en general dejarían de beneficiarse de desarrollos innovadores de referencia, principalmente en el campo de las mejoras continuas del producto.

Los artículos deportivos están presentes en casi todas las actividades deportivas. Pueden ayudar a los atletas de competición a alcanzar su máximo potencial, inspirando a las nuevas generaciones a participar. También hacen del deporte de base comunitaria una experiencia más cómoda, divertida y gratificante. A medida que crezca el interés mundial por el deporte, las relaciones comerciales que caracterizan a la industria se volverán más complejas. La gestión estratégica y eficaz de los activos

de P.I. constituye un factor decisivo para establecer una cooperación intra sectorial fructífera y un comercio justo.

Marco Conceptual

Plan

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

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.

Planeación Estratégica

Definición

La planeación estratégica es el eje de la macro administración, solo en la medida en que la empresa tenga un buen sistema de planeación podrá contar con una efectiva forma de administración estratégica. La orientación que este sistema le da a la empresa facilita la ejecución, y

permite el control de la actuación cuando compara lo ejecutado con lo planeado: sin un sistema de planeación estratégica no hay control estratégico. Por otra parte, un sistema de planeación estratégica está compuesta de los siguientes aspectos: los elementos de la planeación, la metodología que se sigue, el proceso social interno mediante el cual se hacen los planes estratégicos, el estilo aplicado por el ejecutivo jefe y, por último, el sistema de información que le sirve de respaldo (Mendoza, 2011).

Planeación es organizar una producción, un servicio, un proyecto o una empresa conforme un plan, y plan es una determinada idea. La planeación exige conocer todos los sucesos, todos los recursos necesarios, todos los medios comprometidos, toda la competencia, todo el mercado, todos los modelos, todos los procesos, todas las posibilidades de variabilidad, toda la legislación existente sobre el tema, toda la capacidad de las personas, etc. Como no es posible saber todo lo que se está haciendo, la planeación estará limitada por todo o especificado y fundamentalmente por la labor humana. (Trujillo, 2007).

Importancia

El actual entorno empresarial globalizado y de competitividad en que las pequeñas y medianas empresas (PyMES) se desenvuelven en la actualidad hace necesario que los altos niveles jerárquicos de la

organización se encuentren en una constante búsqueda de técnicas y procedimientos que les permita encausar el camino adecuado a la organización, para que ésta logre con efectividad los fines para lo cual fue creada. Manejar una entidad sin los conocimientos básicos para llevar esto a cabo, provoca constantemente la desaparición en poco tiempo de pequeñas o medianas empresas, que no logran sobrevivir en un ambiente altamente competitivo (Alcañiz, 2011).

La importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones que les ayude a mejorar su competitividad, así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización (Espinosa, 2014).

Objetivos

Estratégicos o generales

“Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la misión y la visión” (Martínez & Milla, 2012).

Tácticos o departamentales

“Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, que se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se fijan generalmente para un período de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales” (Araujo & Brunet, 2011).

Operacionales o específicos

“Menciona que, Los planes operacionales vigilan la rutina, para asegurarse de que todas las personas ejecuten las tareas y operaciones determinadas por la organización” (Ambrosio, 2012, pág. 10).

Proceso de Planeación Estratégica

“Manifiesta que, la planeación es dinámica y es un proceso que no termina; va desde la definición de un horizonte para la visión hasta el monitoreo mediante indicadores de gestión” (Amaya, 2011).

Planeación Operativa

Se refiere básicamente a la asignación previa de tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación táctica y estratégica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables, su parámetro principal es la eficiencia (Coll, 2005, pág. 81).

Planeación Táctica

(Coll, 2005). Señala que, parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos (p. 84).

(Delgado, 2014), considera que “la planeación táctica debe concentrarse en el mediano plazo, a fin de ayudar a la organización a lograr sus objetivos a largo plazo determinados por la planeación estratégica”

Análisis externo

El análisis externo de la empresa, es decir, el análisis del entorno en el que la empresa opera y que tanto índice en las decisiones que la empresa deberá tener en consideración. Debemos tener en cuenta que si el análisis interno nos permite conocer cuáles son nuestras debilidades y fortalezas, el análisis externo nos permite la identificación de las amenazas y de las oportunidades presentes para la empresa. (Gimenez, 2015).

Macro ambiente: Los competentes de la mercadotecnia generan un microambiente bajo el cual operan las empresas. Está compuesto de fuerzas que tienen efectos contrarios en la competitividad de la empresa: por un lado, moldean las oportunidades y fortalezas, mientras que por el otro presentan amenazas y debilidades para el cumplimiento de los

objetivos propuestos. Estos seis factores son los que determinan el entorno de la empresa: fuerza demográfica, fuerzas económicas, fuerzas naturales, fuerzas tecnológicas, fuerzas políticas y fuerzas culturales. (Chavarria, 2002).

Análisis PETS

Es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macro-factores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

Político - legales: Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Ejemplo: Legislación antimonopólico, Leyes de protección del medio ambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del

comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

Económicos: Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). De entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

Socio-culturales: Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véase variables como la evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales y la Religión.

Tecnológicos: Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Gráfico Nº 1
5 Fuerzas de PORTER



Fuente: (Porter 2010)
Elaboración: El Autor

El análisis de las 5 fuerzas del mercado, en tiempo real, se requiere tener una comprensión de las mismas y lograr desarrollar una habilidad para estudiarlas. Las fuerzas se encuentran clasificadas en categoría y subcategoría de análisis que deben ser explicadas y estudiadas a profundizar. El análisis de cada fuerza requiere que el analista identifique sus fuentes, es decir, las variables clave que determinan su comportamiento, y desde el punto de vista sistemático, requiere un diagnóstico sectorial desde las fuerzas dichas. (Troncoso, 2011).

Rivalidad entre competidores: El número y la estructura de las empresas que compiten en un sector especial representan una influencia importante para establecer ventajas competitivas. Este punto también fue planteado por Porter en la ventaja competitiva de las naciones. En la mayoría de los sectores, la rivalidad ocurre porque las empresas no actúan en forma aislada y todas compiten por acaparar parte de lo que representa en el mercado del sector. (Troncoso, 2011).

Ingreso de potencial de nuevos competidores: El seguimiento de empresas que pretendan incorporarse a determinados sectores industriales viene dado por diversas razones, entre ellas se encuentran las referidas el atractivo de la combinación producto, mercado y tecnología; la existencia de barreras de entrada en este ámbito y la reacción que establezcan los competidores actualmente establecidos. Ante los posibles peligros de surgimiento de nuevos competidores, generalmente las empresas realizan actividades persuasivas y desarrollan fuerzas disociativas que evitan la entrada. (Troncoso, 2011)

Desarrollo potencial de productos sustitutos: Es necesario determinar y analizar en este aspecto el papel y el grado de participación que está adquiriendo los productos sustitutos en un determinado mercado. El objetivo principal es identificar los productos que están satisfaciendo la misma necesidad genérica. Estos productos desempeñan y satisfacen en forma alternativa las mismas funciones originales del producto de la

industria en cuestión para los mismos consumidores. Esta es una amenaza permanente para los integrantes del sector, lo que incrementa la competencia entre las empresas. (Troncoso, 2011)

Capacidad de negociación de proveedores: Este punto es similar al anterior, salvedad de que ahora la empresa se encuentra en la posición contraria. Es así como la influencia del poder de los proveedores está en el hecho de poder influir en el aumento de los precios, de reducir la calidad de los productos de entrega las cantidades vendidas a un cliente en particular. Un proveedor poderoso puede, de esta manera, influir en la rentabilidad de un sector, si los clientes no temen la posibilidad de reflejar en sus propios precios el alza de los costos que estos hechos implican. (Troncoso, 2011)

Capacidad de negociación de consumidores: Los clientes desempeñan un papel importante cuando ostentan un poder de negociación frente a los proveedores que pueden influir en la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a los empresarios a disminuir los precios, otorgar plazos de pagos más convenientes, mejorar los servicios de posventa. (Troncoso, 2011).

Micro ambiente

Todos los elementos que influyen en el proceso de agregación de valor a un producto o bien intermedio pertenecen al microambiente de la

empresa. Este microambiente está influenciado por las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servicio a los clientes, la misma empresa, los proveedores, las empresas en la cadena de valores, los mercados de clientes, los competidores y los públicos (Chavaria, 2011).

Clientes

El cliente es, sin duda, la variable principal en un proceso de ventas. En los siguientes apartados explicaremos diferentes aspectos fundamentales del término cliente. Comenzaremos presentando una definición y un análisis de sus principales características. A continuación, abordaremos diferentes aspectos relacionados con el concepto, tales como la percepción del cliente y sus manifestaciones. El cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y acepta socialmente contribuir el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en la empresa. (Boubeta, 2007).

Proveedores

Los proveedores elegidos son los que escogen por libre elección. De aquí surgen los proveedores habituales, que son aquellos proveedores básicos que cubren las necesidades de forma cotidiana y habitual; los proveedores ocasionales, que son los que surgen por necesidades especiales, como escasez de productos; y los proveedores potenciales,

los cuales pueden realizar su función para futuros pedidos. (Moruno, proveedores, 2014).

Los proveedores obligados, a diferenciar de los elegidos, son impuestos debido a la imposibilidad de conseguir dicho producto de otro proveedor. Finalmente, los proveedores rechazados son aquellos eliminados por algunos motivos o irregularidad inexcusable. (Moruno, proveedores, 2014).

Competencia

El modelo de competencias genéricas permite definir, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan efectividad a la gestión organizacional. Se trata de identificar las competencias requeridas para la efectiva administración y supervisión con los objetivos de garantizar que las mejores prácticas se encuentran uniformemente distribuidas a lo largo de la organización. Este modelo es óptimo para el desarrollo de mandos medios, como herramienta para la mejora de la gestión y para el desarrollo de carrera al interior del nivel medio de la organización. (Saracho, 2005).

Análisis interno

(Mary, 2005), El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización (como financieros, técnicos, etc.) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales, las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus

fuerzas, las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene. El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización, si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos se considerarán las capacidades centrales de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas. (Pag. 185).

Capacidad administrativa.

Se trata de última instancia, de estudiar la capacidad de las organizaciones para lograr coherencia interna y supervivencia mediante la capacidad de auto-organización y ajuste frente a los cambios del ambiente, constituido por organizaciones y variables externas, de las cuales habría que destacar el mercado, variable muy estudiada por los teóricos, de la administración de la segunda guerra mundial, Philip Kotler, por ejemplo.

La capacidad administrativa desde esta perspectiva debe planear estratégicamente, ajustar la estructura y controlar los resultados de acuerdo con los cambios y demandas del ambiente.

Los nuevos criterios de eficiencia que se derivan de ese supuesto son:

La necesidad de ajustes dinámicos de la estructura.

El criterio de descentralización y de estructuras planas, con relación de trabajo en equipo.

La importancia del sistema de motivación es una estructura flexible, la necesidad de reconocimiento al rendimiento en el trabajo mediante el estímulo salarial y psicológico, la relación entre la motivación, la iniciativa y la posibilidad de mejorar los niveles de eficiencia.

La necesidad de analizar los efectos de los intercambios de la organización con su entorno socioeconómico, en términos de planeación estratégica, análisis del sector, investigación del mercado y evaluación de eficacia o impacto social (Fajardo, 2010).

Capacidad financiera.

La financiación de la empresa consiste en obtener los recursos necesarios para adquirir la estructura que se ha proyectado.

De la misma forma que una empresa desarrolla con más o menos su actividad productiva, ha de desarrollar una actividad financiera planificada que le permita asegurarse los recursos necesarios.

Estos recursos se pueden obtener mediante dos vías:

Recursos propios (generados por la propia empresa, por sus beneficios no distribuidos, y las aportaciones de los socios).

Recursos ajenos (obtenidos en el mercado de capitales).

La capacidad financiera de una empresa es la de obtener recursos económicos y esta vendrá determinada por:

La posesión de bienes materiales o inmateriales que ofrece como garantía.

La existencia de un proyecto de futuro, un plan de viabilidad, suficientemente avalado y que sirva como garantía.

La función financiera en la empresa proporciona las herramientas tendientes a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la empresa, como así también reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer consecuencias graves en una época de cambios constantes en el mundo.

El fin perseguido por la teoría financiera se encuadra en las denominadas decisiones básicas:

Decisiones de inversión: implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa (flujos netos de fondos) a fin de generar utilidades futuras.

Decisiones de financiación: persiguen encontrar la forma más rentable de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para enfrentar una dificultad coyuntural.

Decisiones de distribución de utilidades: tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un rédito importante para los propietarios de la empresa, y a la vez, la valoración de la misma.

Una combinación óptima de las tres decisiones genera el mayor valor de la empresa (Carrasco, 2010).

Capacidad de producción

La empresa se encuentra en cada momento en una determinada situación de capacidad productiva en función de sus decisiones de inversión anteriores. Tanto el comportamiento de los costes como la utilización de la capacidad son factores importantes al considerar toda la problemática del control de costes, y, por consiguiente, la reducción de éstos.

La capacidad determina el nivel de costes fijos o costes de establecimiento de una empresa para un periodo de tiempo determinado dentro de un intervalo específico de actividad (intervalo pertinente o zona relevante).

Matriz de evaluación de los elementos internos y externos

Con esta matriz tenemos entonces una forma en la cual podemos pronosticar, analizar, y evaluar que situaciones son beneficiosas y cuales podría significar un obstáculo para el correcto funcionamiento de la organización. Las matrices de evaluación de factores internos y externos son una herramienta que son de gran utilidad y aplicación, ya que sirven para analizar el estado interno de la organización y determinar qué cosas se pueden reforzar, se deben mejorar o simplemente no están funcionando. (Ramirez, 2014).

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En cuanto al factor externo, brinda una manera de saber que oportunidades tenemos en el mercado en el que nos encontramos y

cuáles son las posibles amenazas a las que estamos expuestos; dándonos entonces la posibilidad de crear estrategias y de estar prevenidos a aquellos altibajos a lo que estamos expuestos en una economía y mercado en constante cambio y con una competitividad cada vez más agresiva. En la matriz de evaluación de factores externos la clasificación se realiza de la misma manera solo que la palabra debilidades se cambia por la palabra amenazas y la palabra fortaleza se cambia por la palabra oportunidades y la palabra oportunidad se cambia por la palabra amenaza. (Ramirez, 2014).

**Cuadro Nº 1.
Matriz de evaluación de factores externos.**

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1				
2				
3				
	AMENAZAS			
1				
2				
3				
	SUMATORIA	1,00		

Elaborado por: El Autor

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. Para desarrollar esa matriz se

necesita de vicios subjetivos, por ella, la apariencia de ser un enfoque científico no debe creer que se trata de una herramienta todo poderoso. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscretamente (Berzunza, 2011).

**Cuadro Nº 2.
Matriz de evaluación de factores internos**

	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1				
2				
3				
	DEBILIDADES			
1				
2				
3				
	SUMATORIA	1,00		

Elaborado por: El Autor

Matriz FODA

Es la herramienta de análisis y evaluación empleada para las estrategias de posición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La matriz FODA es una tabla de doble entrada en que se combinan el análisis detallado de las variables del entorno (oportunidades y amenazas) con el análisis pormenorizado de las variables internas de la organización (fortalezas y debilidades) que nos indica la posición de la empresa en cada cuadrante. Las combinaciones generan las opciones estratégicas que, después de ser evaluadas, se convierten en alternativas cuya selección y priorización determinará la estrategia general (Pulgar & Rios , 2015).

**Cuadro N° 3.
Formato de la Matriz FODA**

CONTEXTO	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
INTERNOS	FORTALEZAS . .	DEBILIDADES . .
EXTERNO	OPORTUNIDADES . .	AMENAZAS . .

Elaborado por: El Autor

Matriz de alto impacto.

“se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas.” (Márquez Yolimar & Campos Ana, 2009).

“La matriz D.O.F.A es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.” (Márquez Yolimar & Campos Ana, 2009)

Estrategias FO

“Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrán que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y hechos externos” (Márquez Yolimar & Campos Ana, 2009)

Estrategias DO

“Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, en ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.” (Manuera Alemán & Rodríguez Escudero, Estrategia de marketing, 2012, pág.168)

Estrategias FA

“Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir el impacto de las amenazas externas; esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.” (Manuera Alemán & Rodríguez Escudero, Estrategia de marketing, 2012, pág.168)

Estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno, una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podrá estar en una situación muy precaria, es decir, esta empresa quizá tendrá que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Cuadro N° 4
Título: Modelo de matriz de alto impacto

F.EXTERNOS / F.INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO	DO
AMENAZAS	FA	DA

Fuente: FRED, David R. Conceptos de Administración Estratégica. 1997.

Elaborado por: El Autor

Objetivos del marketing

Antonio Vargas (2014), considera que “una vez conocida la situación de la empresa se deben formular los objetivos del marketing teniendo en cuenta que deben ser coherentes con la situación de la empresa y debe establecerse un plazo de cumplimiento” (p. 65).

Entre los objetivos de marketing más habituales destacan:

- Incremento de volúmenes de ventas.
- Posicionar la imagen del producto, servicio o marca.
- Potenciar un producto en declive.
- Mejorar la rentabilidad.

Formulación de las estrategias

Vargas (2014) sostiene:

Una vez definidos los objetivos se deben formular estrategias que permitan conseguirlos. La estrategia de marketing es un conjunto de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos teniendo en cuenta la posición que ocupa el producto en el mercado respecto a sus competidores (p. 66).

Planes y acciones de marketing

“Las estrategias de marketing decididas en la fase anterior se concretan en programas detallados de acciones, dando lugar al denominado marketing mix” (Vargas, 2014, pág. 67).

El Plan de Acción es la descripción y programación de todas las acciones requeridas que toquen todas las variables de marketing y comerciales de nuestro modelo de negocio o empresa.

Establecimiento de objetivos.

Los objetivos a largo plazo son objetivos formulados para un periodo de 3 a 5 años, que suelen estar basados en expresiones genéricas, y que una vez alcanzados suelen definir el rumbo de la empresa.

Algunos ejemplos de objetivos a largo plazo son:

Ser la empresa líder del mercado

Incrementar las ventas

Generar mayores utilidades

Obtener una mayor rentabilidad

Lograr una mayor participación en el mercado

Ser una marca líder en el mercado

Ser una marca reconocida en el mercado.

Se deben establecer los objetivos a largo plazo que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez ayuden a alcanzar la visión de la empresa, y tengan en cuenta la misión y los valores de la misma, así como la situación del entorno y los recursos y capacidades con que cuenta. (David, 2011).

Cuadro N° 5

MATRIZ DE OBJETIVOS					
OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES

Elaborado por: El Autor.

La formulación de estrategias.

Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.

Como ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal le reportaran más beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización. Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus estrategias; y tiene la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación. (David, 2011)

Meta

La **meta** es el fin u objetivo de una acción o plan. Por ejemplo: “*Mi meta es terminar la carrera el año próximo y después viajar a Estados Unidos*”, “*La meta de Ramón es ahorrar hasta poder comprarse un coche.*”

La especie humana se auto define como la única capaz de entender y merecer los conceptos libertad y razón; continuando con esta idea absolutamente infundada y arbitraria, considera que su existencia debe tener un objetivo más allá de vivir y respetar al resto de los habitantes del Planeta. Las metas son precisamente esos desafíos que se proponen las personas, que trascienden las necesidades naturales tales como la alimentación. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Táctica

Una táctica es un método empleado con el fin de tener un objetivo. Originalmente, en el ámbito milicia se entiende como *táctica* a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Sin embargo su uso hace tiempo que se ha extendido, con su significado más general, a otros usos y campos tanto teóricos (como por ejemplo la economía, el comercio o los juegos) como prácticos (como la negociación o la navegación). Si nos referimos a un *misil táctico* hablamos de misiles diseñados para atacar en un enemigo en el campo de batalla, en la vanguardia. En contraposición están los *misiles estratégicos* diseñados para atacar la retaguardia del enemigo, y entre los más conocidos están los ICBM. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Actividades

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del *marketing* que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Política

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad. La utilización del término ganó popularidad en el siglo V A.C., cuando Aristóteles desarrolló su obra titulada justamente "Política".

El término proviene de la palabra griega *polis*, cuyo significado hace alusión a las ciudades griegas que formaba los estados donde el gobierno era parcialmente democrático. (Kotler, 2003)

Presupuesto

Se le llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. (Kotler, 2003).

e. Materiales y Métodos

Materiales

Dentro de los recursos materiales que se utilizaron son los siguientes:

- Computadora
- Flash memory
- Internet
- Calculadora
- Carpetas fólder
- Esferográficos
- Portaminas
- Borrador
- Libros de Consulta
- Hojas de papel INEN A4
- Cuadernos

Métodos:

Los principales métodos de recopilación de información a utilizados durante el desarrollo y elaboración del presente trabajo de tesis, son los siguientes:

Método Histórico: Durante la elaboración del presente trabajo investigativo, se recurrió a la utilización de este método, en el capítulo concerniente a los resultados, en la parte pertinente a la historia de la creación de la empresa y su evolución histórica a través de sus años de vida corporativa.

Método Analítico: Este método se utilizó, al momento de la realización del análisis e interpretación de la información y demás datos recopilados a través de la respectiva investigación de campo.

Método Descriptivo: Se utilizó con el objetivo de realizar una correcta redacción e interpretación de los resultados que se llegaron a obtener como resultado de la aplicación de las encuestas y entrevistas.

Método Deductivo: Se utilizó este método, en el capítulo concerniente a la exposición del informe final de la investigación, así como también, al momento del planteamiento de las principales conclusiones y recomendaciones que se generen de la investigación.

Método Estadístico: Este método se utilizó al momento de procesar toda la información que fue obtenida como resultado de la elaboración del correspondiente trabajo de campo.

Técnicas:

Las principales técnicas de recopilación de información, a ser utilizadas durante el desarrollo y elaboración del presente trabajo de tesis, son las siguientes:

La Observación Directa: Se aplicó al momento de visitar a la empresa, en donde se evidenció el desempeño interno de los trabajadores, lo cual a su vez permitió tener una noción de la situación tanto interna como externa de la misma.

La Entrevista: La entrevista se la aplicó directamente al Gerente de la empresa Sra. Marcia Fabiola Asunción Lapo.

La Encuesta: Es una técnica a través de la cual se tiene acceso a recabar información en forma escrita, para lo cual, mediante el uso de cuestionarios de preguntas previamente establecidas, las cuales son propuestas por los investigadores, se obtiene información de relativa importancia para el desarrollo de una determinada investigación.

El número de personas que serán sometidas a los diferentes procesos de diagnóstico, fueron todos y cada uno de los 10 clientes internos de la Empresa Jersey Sports, debiéndose sumar necesariamente a este grupo de personas, la gerente de dicha empresa, además se aplicaron 113 encuesta a los clientes externos de la empresa.

f. Resultados

Diagnóstico situacional de la empresa Jersey Sports.

Gráfico N° 2
Empresa Jersey Sports



Reseña Histórica de Jersey Sports:

Jersey Sports es una empresa de fabricación de todo tipo de ropa deportiva para, hombres, mujeres y niños, inicio sus actividades en la ciudad de Puerto Francisco de Orellana en el año 2008. Es una de las empresas más importantes del sector en la mencionada actividad, destacándose principalmente por equipar de implementos a diferentes clubes deportivos e instituciones públicas y privadas del cantón

En el desarrollo de planeación estratégica se pretende conocer la situación real de Jersey Sports, a efectos de establecer sus aspectos positivos y negativos y con ello determinar el grado de gestión de la

misma frente a los acontecimientos externos e internos que se generen en el entorno empresarial.

El presente análisis situacional se fundamenta en el hecho de generar la información necesaria para la determinación de estrategias que permitan mejorar los procesos de gestión y el establecimiento de cursos de acción para el corto, mediano y largo plazo en el cual la empresa se puede desenvolver de forma planificada, coordinada y efectiva en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos.

Dentro del mercado de la oferta implementos deportivos el desarrollo de Jersey Sports tiene un importante crecimiento de su cartera de clientes, por ello es necesario trabajar de forma planificada para poder insertarse en un sector competitivo para la captación de clientes. Lo que se quiere decir con esto es que este tipo de empresas deben trabajar en la elaboración de su plan estratégico para en caminar sus acciones bajo el cumplimiento de metas y objetivos comunes para alcanzar su visión de futuro y sobre todo estar preparado ante los cambios suscitados dentro de los aspectos económicos, políticos, tecnológicos, sociales etc. que se presentan en el entorno y al interior de cualquier empresa.

A continuación, se da a conocer información relativa a la empresa objeto de estudio:

Datos de la empresa: Jersey Sports, se encuentra ubicada en la provincia de Orellana, cantón Francisco de Orellana, parroquia Puerto Francisco de Orellana (El Coca), Barrio Central, calles Napo y Espejo, diagonal a la Unidad Educativa Napoleón Dillon.

Macro localización

Gráfico N° 3

Provincia de Orellana

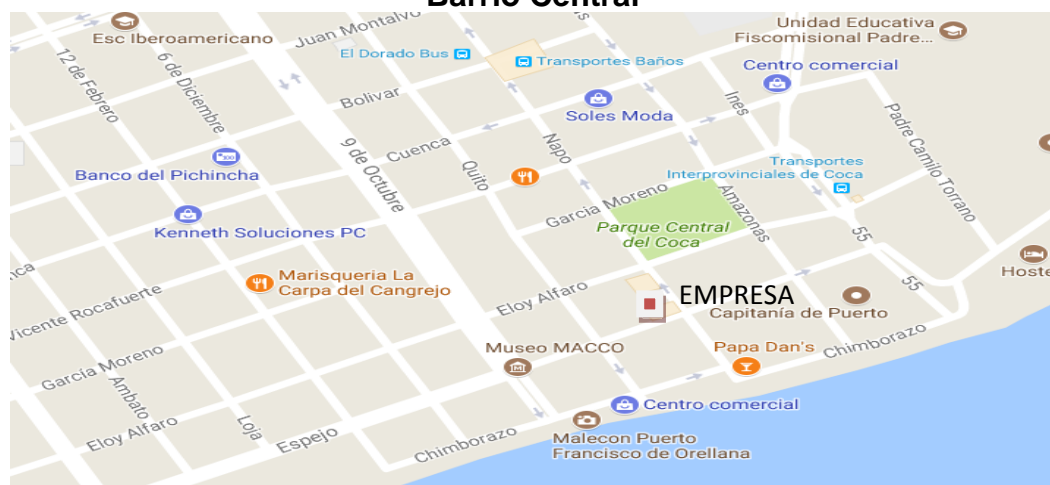


Fuente: Google Maps

Elaboración: El Autor

Micro localización

Gráfico N° 4
Barrio Central



Fuente: Google Maps

Elaboración: El Autor

Misión

Ser uno de los mejores distribuidores de las marcas más reconocida satisfaciendo el gusto de las personas promedio de la necesidades de este producto y por la “vanidad”; tendencia que se imponen comercialmente para el consumidor este satisfecho tanto en la calidad como en los precios.

Visión

Ser una empresa líder a nivel local y nacional comercializando ropa deportiva para mujeres hombres y niños; teniendo productos de alta calidad y en diferentes diseños ofreciendo un buen servicio de post venta con precios económicos al consumidor al lado de la calidad y extendiendo artículos deportivos en general.

Valores.

Autenticidad: Continuamos con nuestra herencia de honestidad, integridad y coraje haciendo lo correcto.

Responsabilidad: Somos responsables por nuestro negocio y nuestro futuro.

Innovación: Estamos comprometidos con las nuevas ideas que aportan valor.

Dedicación: Respetamos y cuidamos de las comunidades en las que vivimos y trabajamos.

Análisis Externo de Jersey Sports

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Es de mucha importancia realizar conocer el entorno sobre la que se desenvuelve la empresa ya que el objetivo del análisis es determinar las ventajas de la empresa y la estrategia que se tiene que aplicar en función de sus características propias y de las del mercado en que se desarrolla; para maximizar sus oportunidades y minimizar los riesgos.

Este es análisis de los factores externos e internos o también conocido como el análisis FODA que es una herramienta de tipo administrativo, nos permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener de una manera clara un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de estas cuatro variables, las fortalezas y debilidades son internas a la empresa, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. Mientras que las oportunidades y amenazas son externas a la empresa, por lo que en general resultan difíciles de modificarlas.

Análisis PETS

El análisis PETS permite fijar las oportunidades y amenazas que pueden presentarse a la empresa ya que la misma se desarrolla en un entorno que no puede controlar la empresa; así se necesita establecer los principales hechos del ambiente que tiene y lo rodea.

En Jersey Sports” se analizara los siguientes factores:

- Político
- Económico.
- Tecnológico
- Social.

Factor Político.

Cada nación adopta su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, y determina cómo hará tratos con otras naciones. A ello se agrega, que cada país tiene su propio estilo de gobiernos, de cómo promulgan y ponen en función leyes que pueden en determinadas situaciones afectar o beneficiar el comportamiento empresarial. En algunos casos, algunas leyes pueden afectar la proporción de la propiedad que pueda tener la compañía multinacional en su subsidiario, los objetivos del subsidiario, políticas de contratación, políticas de adquisición, etc. Los gobiernos que creen en el libre comercio dan la bienvenida a las inversiones extranjeras y a las importaciones. Los que no, restringen las importaciones y las

inversiones extranjeras, y están en contra de las empresas con base en el extranjero que están haciendo negocios en sus países.

No hay que olvidar, que los principales riesgos políticos que enfrentan las empresas son la confiscación, la expropiación, la nacionalización y la interiorización. La confiscación significa que el país anfitrión adopta la propiedad de la multinacional en ese país sin indemnizar a la empresa.

La expropiación implica el pago parcial de parte del gobierno en una venta forzada de las propiedades de la multinacional. La interiorización es una variedad de esfuerzos hechos por el gobierno del país anfitrión para presionar a que las empresas transfieran la propiedad y/o el control de la multinacional a nacionales.

En la actualidad nuestro país realizó reformas arancelarias en varios productos, entre ellos prendas de vestir por las que se debe pagar un alto impuesto por su importación, de esta manera afectando tanto a las empresas que se dedican a la comercialización de prendas extranjeras y al consumidor final.

Análisis Personal.

Por ahora el gobierno Nacional hace que no exista mayor apoyo a las empresas importadoras, las actuales políticas de gobierno hacen que el pago de impuestos suba de manera radical y afecte a la empresa y consumidor final, por lo que se convierte en una **AMENAZA** para la

empresa “Jersey Sports” el alto pago de tasas arancelarias para los productos importados dando a notar que el gobierno no apoya a las empresa que pueden salir con un capital para poder invertir y finalmente provoca la elevación de precios de todo tipo de producto que venga del exterior por lo que en la actualidad se hace muy difícil vender mercancías, en nuestro caso prendas de vestir provenientes del exterior.

Factor Económico.

La Constitución de la República del Ecuador que consagra los derechos económicos, en donde el más alto deber del Estado es respetar y hacer respetar los derechos humanos consagrados en la Constitución; esta garantía involucra las obligaciones del Estado que consagra los derechos económicos que trata sobre la propiedad, el trabajo, la familia, la salud, los grupos vulnerables, la seguridad social, la cultura, la educación, la ciencia y tecnología; la comunicación y, los deportes.

El Desempleo.

El desempleo cayó en Ecuador hasta el 6% en diciembre del 2016, la tasa más baja de los últimos cuatro años, informaron el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) y la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades).

La caída del desempleo supuso la creación de 180.000 puestos de trabajo en el 2016, resaltó el Senplades.

El desempleo urbano cayó hasta el 7,2 en diciembre, comparado con el 8,1% del mismo mes de 2015, indicó el INEC.

Senplades también señaló que en los cuatro años de mandato del presidente Rafael Correa se disminuyó la pobreza en cinco puntos porcentuales a nivel nacional y en un 8 en las zonas rurales.

Asimismo, en los últimos cuatro años la desigualdad cayó en 6 puntos porcentuales a nivel nacional y en 11 puntos a nivel rural.

El secretario de Senplades, apuntó que la reducción de la desigualdad se debe a un "incremento de salarios, a la estabilidad de precios y a la política tributaria", según indicó en una rueda de prensa.

El Subempleo.

El subempleo en la Puerto Francisco de Orellana tiende a disminuir entre los 18 y 25 años, pero se incrementa a partir de los 26 y llega a representar el 51,47% en la tercera edad. Esto nos demuestra que el mercado de trabajo tiende a precarizarse cuando se trata de gente adulta que ha logrado terminar un ciclo de formación y ha acumulado experiencia, esto ya no se valora tanto, como en la primera etapa de búsqueda de empleo. La educación, la capacitación y la experiencia tampoco aseguran una permanencia adecuada dentro del mercado laboral.

La Migración.

En los últimos años ha impactado notablemente en el socio economía, no solo de las familias y comunidades directamente afectadas, sino al país en su conjunto. En el mejor de los casos, lo que ha habido es una relativa activación económica, pero vulnerable y sujeta a la movilidad socioeconómica de ciertas familias de emigrantes y que de alguna forma contrarresta su empobrecimiento.

Fenómenos como la emigración afectan considerablemente al segmento joven, “del porcentaje de personas que migraron una tercera parte son hombres y mujeres de 20 a 29 años, de los cuales un poco más de la mitad eran mujeres.

A esto hay que añadir el fenómeno migratorio campo – ciudad, que implica mayores dificultades para los varones, pues la mayoría tiene problemas para hallar un empleo regular debido a su nivel de instrucción e inexperiencia”

El movimiento migratorio campo-ciudad se produce debido a la agudización de la crisis socioeconómica de las zonas rurales y las expectativas de mejorar las condiciones de vida y de trabajo por medio del acceso a los servicios de educación, salud, vivienda y otras comodidades de las ciudades.

Análisis Personal.

La Preferencia de productos de buena calidad se vuelve en una **OPORTUNIDAD** para las empresa Jersey Sports, debido a que la situación económica de las familias en el Ecuador ha crecido pero a un ritmo lento y la tasa de desempleo se sigue manteniendo en índices bajos y el subempleo tiene índices altos, además que el salario básico no está a la par de la canasta básica familiar; es por esto que las personas prefieren comprar prendas de vestir de buena calidad que tengan larga duración beneficiando tanto a la empresa como al cliente.

Factor Social.

El factor social es preponderante en el desenvolvimiento de las organizaciones o empresas que se localizan en los países en vías de desarrollo, existen aspectos sociales como la pobreza, salud, educación, crecimiento población que atraviesa nuestro país afectando la calidad de vida de las personas, por esta razón se han visto en la necesidad de improvisar pequeñas y medianas empresas familiares que no toman en cuenta el poco conocimiento que estos poseen.

Análisis Personal.

Todos los fenómenos sociales antes indicados afectan a la empresa Jersey Sport tienda de ropa deportiva convirtiéndose en una **AMENAZA** para la misma ya que las personas en busca de su mejoramiento de

calidad de vida crean nuevas empresas similares en la mayoría de casos sin estudio alguno.

Factor Tecnológico.

Hoy en día la ciencia ha acelerado el crecimiento tecnológico tanto en las computadoras, la comunicación electrónica y satelital, esto ha modificado substancialmente la velocidad del progreso del mundo, país y por ende de la ciudad de Puerto Francisco de Orellana.

La tecnología cambia la forma y la velocidad de hacer negocios, de dirigir a las organizaciones, de enseñar, de estudiar e impartir información; en un mundo donde la velocidad y los nuevos descubrimientos han hecho que nuestro mundo sea tentativo y virtual.

Análisis Personal.

La innovación tecnológica actualmente hace que las empresas tengan una gran **OPORTUNIDAD** en el desarrollo externo de las mismas en todos los aspectos de la última generación en programas de desarrollo empresarial, que influye directamente en empresa Jersey Sports de la ciudad Puerto Francisco de Orellana.

Es sumamente importante tomar este factor externo como una oportunidad para buscar alianzas estratégicas comerciales, uso de redes sociales, comunicación virtual del negocio, creación de nuevos canales de

distribución, etc., considerándolas como oportunidades del medio externo que se pueden considerar, tomar o implementar para “Jersey Sports”.

Análisis de las 5 fuerzas de PORTER.

Consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente empresarial, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una empresa.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada sería la capacidad de empresas establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma. En tales circunstancias la tarea que enfrentan los gerentes consiste en reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y formular respuestas estratégicas apropiadas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Los competidores potenciales son empresas que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. La solidez de la fuerza competitiva de empresas rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso.

El crecimiento de tiendas de ropa deportiva es evidente en la ciudad de Puerto Francisco de Orellana, por lo que se identifica que las barreras de entrada son bajas, sin embargo en la actualidad se puede observar desventajas para el sector privado debido al incremento de impuestos por parte del gobierno y otra desventaja para las empresas nuevas es que dentro del medio de comercialización de prendas de vestir existen proveedores intermediarios no directos que hacen que estas empresas adquieran sus productos a precios altos convirtiéndose en una amenaza para la empresa “Jersey Sports”.

Rivalidad entre competidores.

Actualmente en la ciudad de Puerto Francisco de Orellana existen varias empresas que ofrecen los mismos servicios o similares que la empresa Jersey Sports y por ello existe mucha competencia directa como

- Confecciones Miriam
- Confecciones Megathon Sports
- Confecciones Orellana
- Confecciones Katleya

Al existir gran rivalidad en la ciudad están empresas que buscan constantemente formas de innovar y mejorar los servicios que ofrecen para lograr posicionamiento dentro del mercado local, son empresas creadas años atrás que cuentan con reconocimiento local y poseen una estructura técnica-administrativa, obteniendo mejores resultados

económicos y por lo tanto dan a sus empleados una remuneración superior, y convirtiéndose en una amenaza constante para la empresa Jersey Sports.

Poder de negociación de los clientes.

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. La gran competencia en el sector de la producción de productos para vestir, ha originado la disminución de los precios y el mejoramiento en la calidad de los productos, con el propósito de captar al máximo número de clientes.

Debido a la presencia de varias empresas que se dedican a la misma actividad, los compradores pueden cambiar sus preferencias, al hacer una comparación entre todas las empresas de tiendas de ropa y escoger a la que ofrezca los mejores precios y la mayor calidad, logrando así establecer enfrentamientos entre las diferentes empresas, con la finalidad de obligarles a bajar los precios, eligiendo a la que le ofrezca lo que más se acerque a sus necesidades.

De esta manera se puede asegurar que los clientes poseen un alto poder de negociación, de su decisión dependerá el éxito o fracaso de la empresa, lo que representa una amenaza para la misma, debido a que tendrá que estar regida a los deseos y requerimientos de los clientes para

evitar que la cambien por un competidor que le proporcione mejores opciones.

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden considerarse una amenaza para la empresa cuando están en capacidad de imponer el precio que debe pagar por la prenda de vestir o de reducir la calidad de los bienes suministrados disminuyendo la rentabilidad de la misma. La multiplicación de empresas dedicadas a la misma actividad ha conducido a un proceso de encarecimiento de estos materiales, trayendo como consecuencia el aumento de empresas que se dedique a la venta de ropa para damas y caballeros, logrando así la disminución de los precios y el mejoramiento de la calidad que de igual forma redunda en beneficio de los clientes, lo que significa una oportunidad para la empresa porque está en la capacidad de elegir y de imponer sus propias condiciones.

La empresa Jersey Sports, tienda de ropa posee una gran cantidad de proveedores, debido a que esta empresa requiere de la utilización de una diversidad de productos, como las telas, hilos, etc.

Amenaza de productos sustitutos.

La existencia de productos sustitutos representa una fuerte amenaza competitiva para cualquier empresa, ya que tomando en cuenta los diferentes procesos productivos que utilizan otras empresas para la fabricación de prendas de vestir en donde se realiza una producción a

mayor escala pero con baja calidad lo que le da una percepción al cliente de tener de una prenda de igual calidad y a un precio inferior, ocasionando una confusión en los consumidores y afectando a la empresa sin fronteras pues limita el precio de sus productos de alta calidad y su rentabilidad.

Los productos pueden ser sustituidos por prendas de ropa de menor calidad a precios más bajos.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (Mefe)

Una vez identificados los factores externos de la empresa se procede a realizar la matriz, con el siguiente proceso:

1. Identificación de oportunidades y amenazas de la empresa.
2. Asignar una calificación de 1 a 4 para identificar el impacto de cada factor.
3. Asignar una ponderación a cada factor.

Cuadro N° 6
Valoración de Oportunidades y amenazas

FACTOR	VALORACION
Oportunidad Mayor	4
Oportunidad Menor	3
Amenaza Menor	2
Amenaza Mayor	1

Se utiliza la formula estadística para obtener la frecuencia relativa, que se obtiene dividiendo la frecuencia para el número total de casos:

Formula: $fr = \frac{f}{n}$

fr: frecuencia relativa

f: frecuencia

N: número total de casos.

La frecuencia relativa se constituye en la ponderación que se asigna a cada factor:

1. La ponderación está dada en los valores que oscilan entre 0.01 y 1.00.
2. La ponderación indica la importancia que tiene cada uno de los factores, ya sea si este se refiere a las oportunidades y amenazas.
3. La suma de las ponderaciones de los factores externos debe dar como resultado la unidad (1.00).
4. El producto de multiplicar la calificación de cada factor por cada ponderación, da el resultado ponderado.
5. La sumatoria de los resultados obtenidos de las oportunidades como las amenazas para la empresa, dan los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentra la empresa en el mercado.

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera:

Sin tomar en cuenta el número de amenaza y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado

ponderado más alto posible para una organización es de 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es 1.0.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2.5. Si el valor obtenido es de 2.5 nos indica que la empresa se mantiene externamente, o existe un equilibrio entre las oportunidades y amenazas.

Si es menor a 2.5 denotan preponderancia sobre las oportunidades, es decir que la empresa tiene muchas amenazas que hacen que la misma no se desenvuelva con tanta facilidad dentro de su entorno exterior.

Si el resultado es superior a 2.5 indica predominio de las oportunidades sobre las amenazas, significa que la empresa tiene muchas oportunidades que puedan hacer que esta se desenvuelva sin muchos contratiempos dentro de su entorno exterior, en el mercado de comercialización de ropa deportiva y uniformes institucionales.

Cuadro N° 7
Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE de Jersey Sports

Nº	Factores externos	Fuente	Valor Relativo	Calificación de Factores	Resultado total ponderado
OPORTUNIDADES					
1	Preferencia de productos de buena calidad	FACTOR ECONOMICO	0,11	4	0,44
2	Aprovechamiento de innovación tecnológica actual para desarrollarse externamente	FACTOR TECNOLÓGICO	0,12	3	0,36
3	La competencia ofrece productos de buena calidad pero a precios más elevados que la empresa en estudio	PORTER	0,09	4	0,36
4	Posee una gran cantidad de proveedores	PORTER	0,15	3	0,45
TOTAL OPORTUNIDADES					1,61
AMENAZAS					
1	Incremento a los aranceles y productos importados	FACTOR POLÍTICO	0,08	2	0,16
2	Creación de empresas similares en el centro de la Ciudad	FACTOR SOCIAL	0,07	2	0,14
3	Los clientes poseen un alto poder de negociación, de su decisión dependerá el éxito o fracaso de la empresa	FACTOR ECONÓMICO	0,08	2	0,16
4	Los productos pueden ser sustituidos por prendas de ropa de menor calidad a precios más bajos.	PORTER	0,07	2	0,14
5	La competencia ofrece mejores remuneraciones a los trabajadores	PORTER	0,09	1	0,09
6	Empresas que se desenvuelven en el mismo ámbito poseen una estructura administrativa técnica	PORTER	0,14	2	0,28
TOTAL AMENAZAS					0,97
TOTAL			1	25	2,58

Fuente: Análisis de los factores externos

Elaborado por: El autor

Resultado Ponderado: El valor más alto que puede obtener la empresa es de 4.0 y el total más bajo ponderado es 1.0; el valor ponderado promedio es de 2.5; en el caso de Jersey Sports el resultado ponderado es de 2,58 lo que significa que la empresa mantiene su trayectoria en la industria de la confección está respondiendo de manera excelente a las

oportunidades y amenazas existentes en la industria permitiéndole seguir creciendo en el medio de la industria de la confección del Cantón y la Provincia.

Análisis Interno

Encuesta Dirigida a los Clientes Externos de Jersey Sports de la Ciudad De Puerto Francisco de Orellana

Pregunta Nº 1. ¿Considera que los productos que confecciona Jersey Sports son:

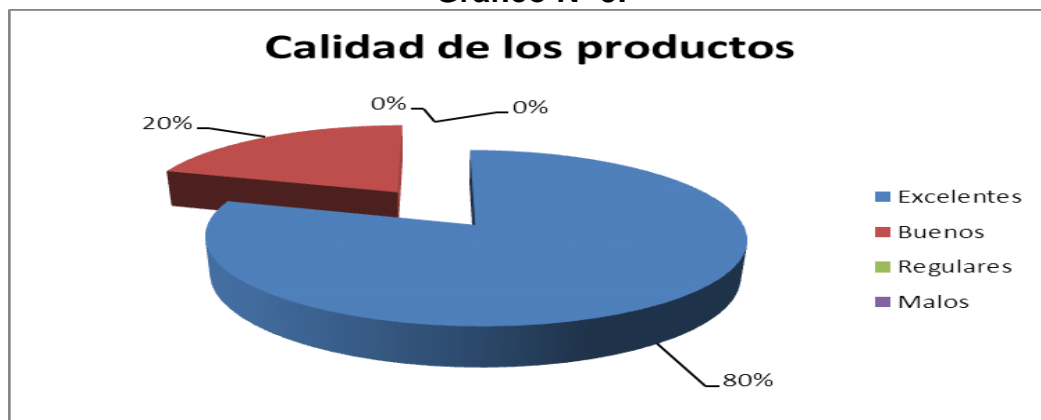
Cuadro Nº 8
Nivel de satisfacción en la calidad de los productos

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelentes	90	80%
Buenos	23	20%
Regulares	0	0%
Malos	0	0%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Jersey Sports

Elaborado: El Autor

Gráfico Nº 5.



Fuente: Cuadro Nro. 8

Elaboración: El autor.

Análisis e Interpretación: El 80% de respuestas obtenidas consideran que los productos que confeccionan son excelentes en cuanto a su calidad, por ello se determinan ser clientes de esta empresa de confección; y el 20% manifestó que son buenos, siendo este factor el menor puntaje de los clientes, ya que la variable de malos y regulares no son considerados los productos.

Pregunta N° 2. ¿Cómo evalúa la atención que presta Jersey Sports?

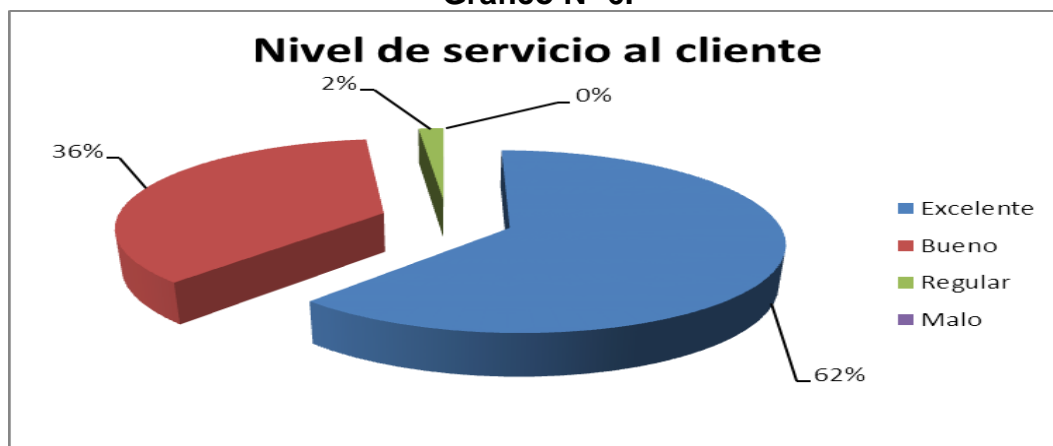
Cuadro N° 9
Nivel de servicio al cliente

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	70	62%
Bueno	41	36%
Regular	2	2%
Malo	0	0%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos Jersey Sports

Elaborado: El autor

Gráfico N° 6.



Fuente: Cuadro Nro. 9

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: Según el criterio mayoritario del 62% de personas encuestadas, evalúan que la atención es excelente, siendo el factor principal para que un gran conglomerado de personas accedan a sus servicios, mientras que para el 36% de encuestados, evalúan la atención buena que prestan a los clientes externos, y el 2% catalogan la atención como regular, siendo así el factor más bajo y no considerable para la empresa.

Pregunta N ° 3. ¿Cuáles de las siguientes variables han sabido satisfacer de manera clara y objetiva sus expectativas de un buen servicio?

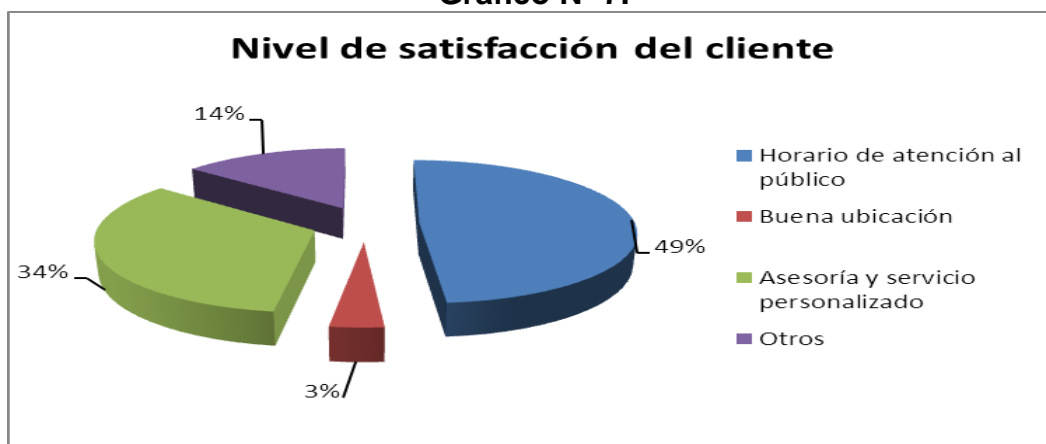
Cuadro N° 10
Nivel de satisfacción del servicio

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Horario de atención al público	55	49%
Buena ubicación	4	4%
Asesoría y servicio personalizado	38	34%
Otros	16	14%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Jersey Sports

Elaborado: El autor

Gráfico N° 7.



Fuente: Cuadro Nro. 10

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: El 49% de las personas encuestadas señalan que el Horario de atención al público es uno de los factores más importante para ellos, por el tiempo limitado que tiene que en sus labores diarias, y con el 34% la empresa satisface también al cliente con asesoría y servicio personalizado, ya que así también se considera que es una de los factores acogidas por el cliente. Con el 14% optan por la opción de otras variables y con 3% señalan que la buena Ubicación es unos de los factores importantes en las expectativas de un buen servicio.

Pregunta N° 4. ¿Cree Usted que Jersey Sports tiene productos de calidad?

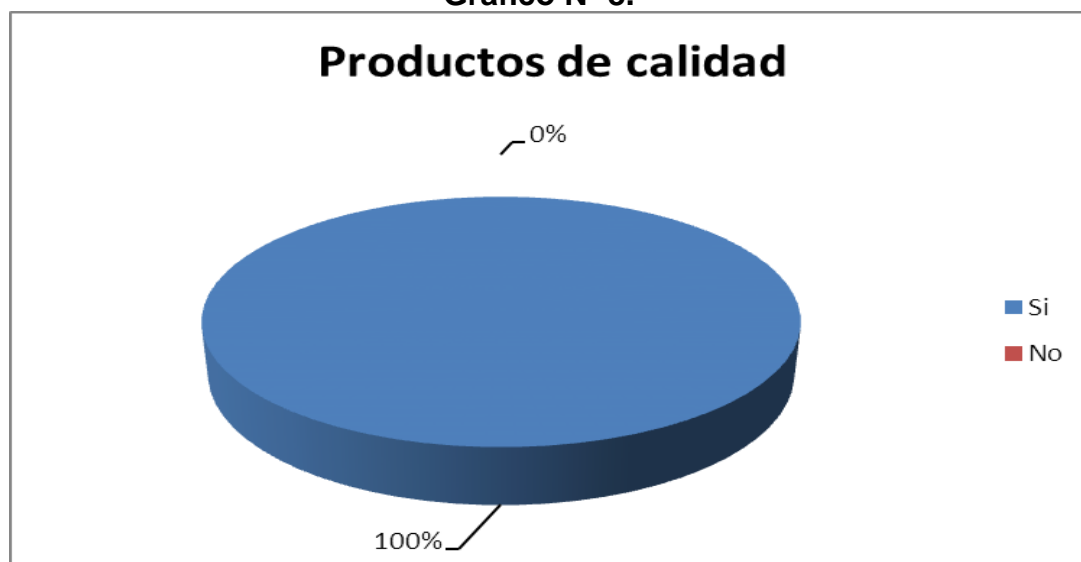
Cuadro N° 11
Productos de calidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	113	100%
No	0	0%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Jersey Sports

Elaborado: El autor

Gráfico N° 8.



Fuente: Cuadro Nro. 11

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: Al decir que con el 100% de personas encuestadas, Jersey Sports se considera aceptable dentro del mercado ya que presta un servicio eficiente a todos sus clientes, supliendo sus necesidades. Siendo así que con el 0% se ratifica que el servicio puede ser surgiendo dentro del rango.

Pregunta N° 5. ¿Cuál de los siguientes aspectos toma en cuenta antes de comprar en la empresa Jersey Sports?

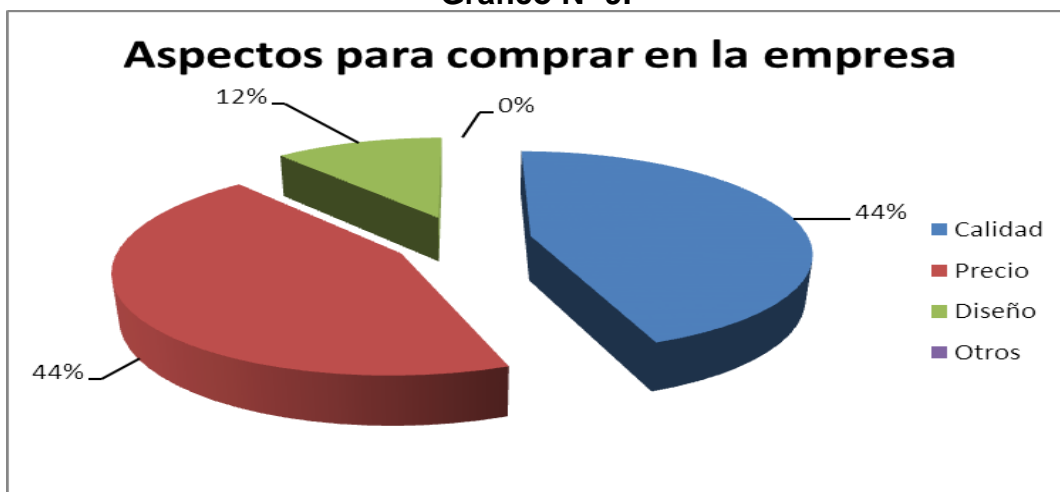
Cuadro N° 12
Aspectos para comprar en la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Calidad	50	44%
Precio	50	44%
Diseño	13	12%
Otros	0	0%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Jersey Sports

Elaborado: El autor

Gráfico N° 9.



Fuente: Cuadro Nro. 12.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: El 44% de respuestas a la presente pregunta sostienen que la calidad y precio son los aspectos más importantes para los clientes de la empresa a diferencian del 12% que consideran que el diseño no es preferencia al realizar una compra. Indicando así que el margen de competencia es la clave de las 2 variables de calidad y precio.

Pregunta N° 6. ¿Cómo considera que el precio de los productos de Jersey Sports

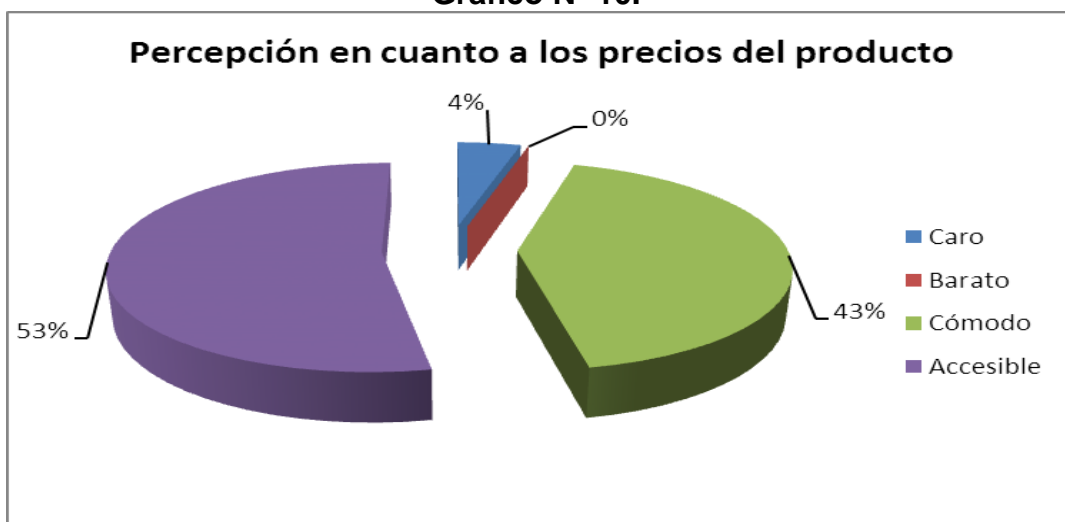
Cuadro N° 13
Percepción en cuanto a los precios del producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Caro	5	4%
Barato	0	0%
Cómodo	48	42%
Accesible	60	53%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Jersey Sports

Elaborado: El autor

Gráfico N° 10.



Fuente: Cuadro Nro. 13.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: El 53% de personas encuestadas respondieron que son accesibles los precios de los productos que confeccionan ya que ante la situación económica del país, se complica para todos, con el 43% los encuestados remeten que es cómodo el pago por la facilidad que les ayudan a realizar los pagos. El 4% muestran su inconformidad por lo que indican que es caro.

Pregunta N° 7. De los productos que la Empresa ofrece ¿Cuál de estas características cree que deben ser modificadas?

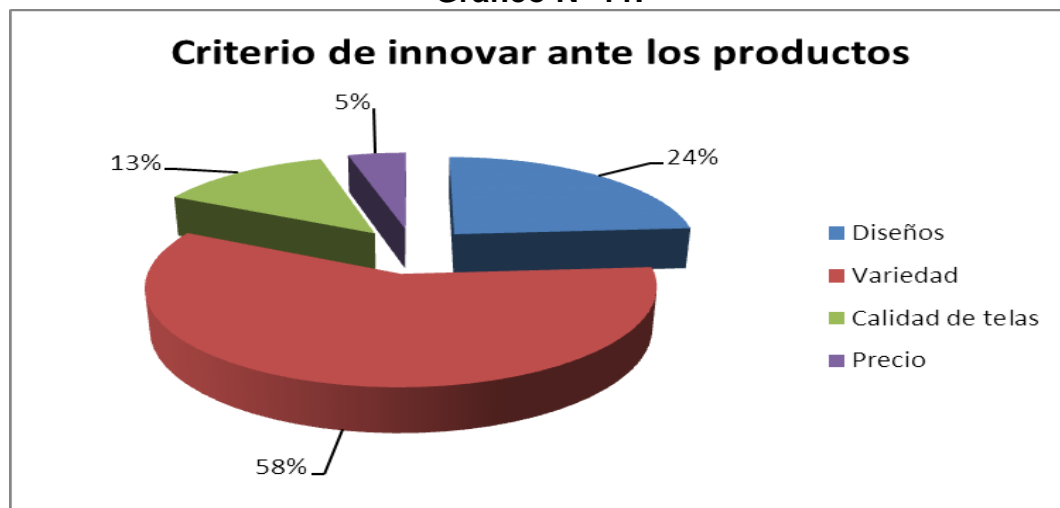
Cuadro N° 14
Criterio de innovar ante los productos

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Diseños	27	24%
Variedad	66	58%
Calidad de telas	15	13%
Precio	5	4%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Jersey Sports

Elaborado: El autor

Gráfico N° 11.



Fuente: Cuadro Nro. 14.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: Las personas encuestadas indican que el 58% debería de innovar la variedad en sus servicios que brindan a sus clientes, el 24% requieren que se modifique los diseños para que no se ofrezca lo común en el mercado, pero el 13% solicitan que la calidad de las telas sea más renovadas y como último factor sería el precio ante un porcentaje del 5%.

Pregunta N° 8. ¿Existe publicidad de los productos que ofrece Jersey Sports

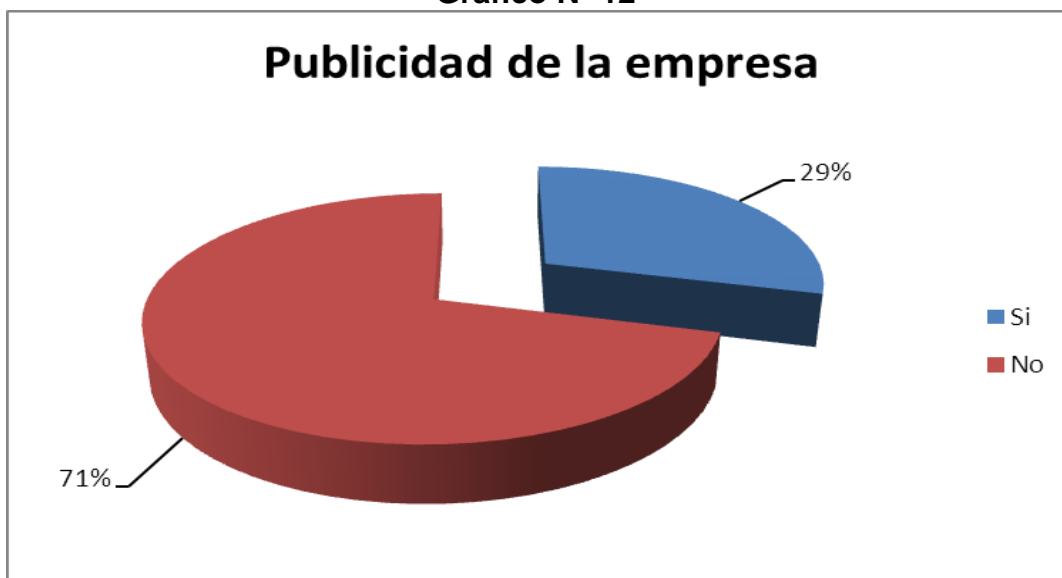
Cuadro N° 15
Publicidad de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	33	29%
No	80	71%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Jersey Sports

Elaborado: El autor

Gráfico N° 12



Fuente: Cuadro Nro. 15.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: El 71% de personas encuestadas manifestaron que NO existe publicidad de Jersey Sports y muestran su inconformidad ante esta posibilidad por que debería de emprender en una sólida y permanente campaña de difusión de sus servicios y productos, en cambio el restante 29% confirman que SI existe publicidad.

Pregunta N° 9. ¿Por qué medio recomendaría publicitar y difundir sus productos y servicios la Jersey Sports?

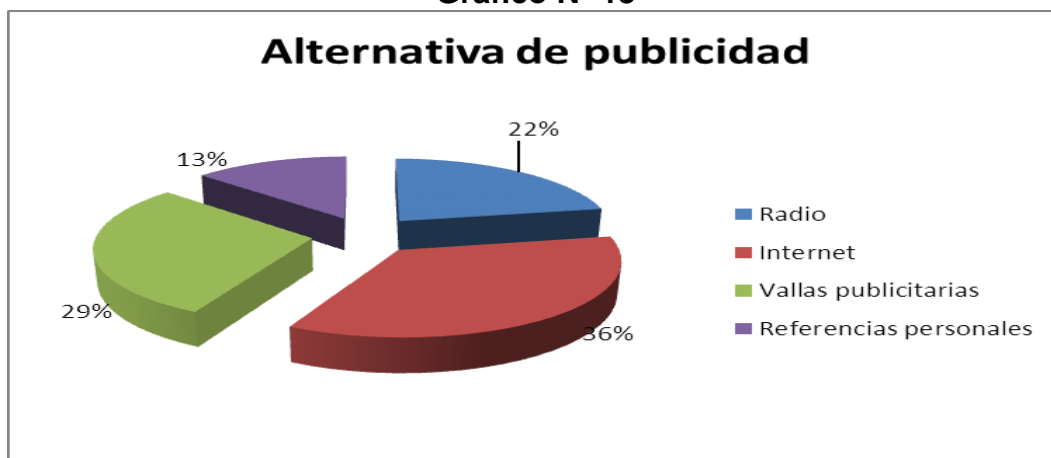
Cuadro N° 16
Alternativa de publicidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Radio	25	22%
Internet	40	35%
Vallas publicitarias	33	29%
Referencias personales	15	13%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Jersey Sports

Elaborado: El autor

Gráfico N° 13



Fuente: Cuadro Nro. 16.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: El 36% de las respuestas obtenidas manifiestan que en la actualidad el medio más apropiado para que La empresa promocioe sus productos y servicios, es a través del internet, el 29% de respuestas obtenidas dicen que el medio a través del cual La empresa debe publicitarse es a través de vallas publicitarias, con el 22% sería por el medio de la radio de comunicación y ultimo opción ser con el 13% por medio de las referencias personales.

Pregunta N° 10. ¿Recomendaría a Jersey Sports realizar convenios comerciales con el objetivo de incrementar sus ventas y posición en el medio Local y provincial?

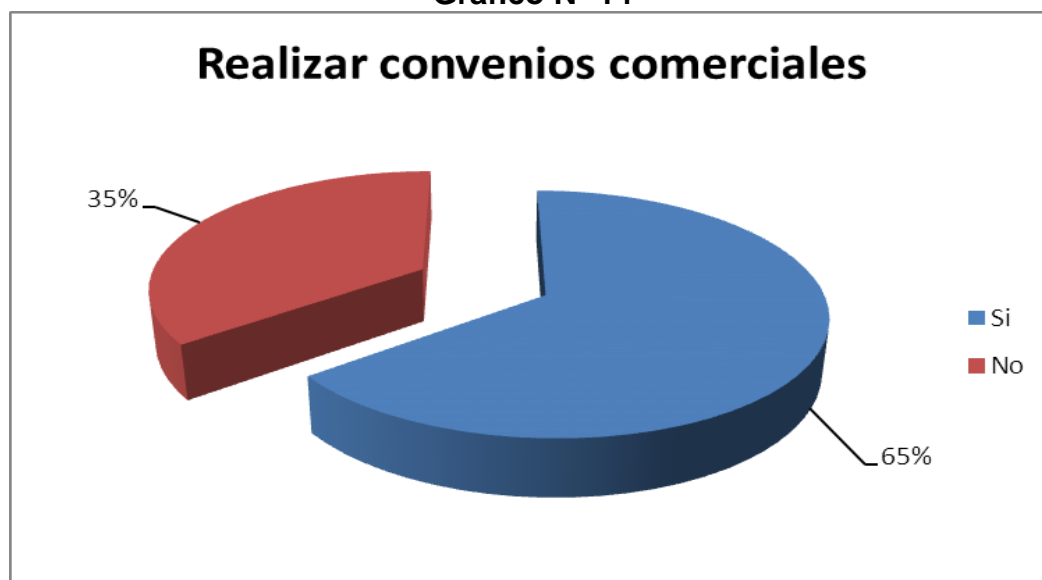
Cuadro N° 17
Realizar convenios comerciales.

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	73	65%
No	40	35%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Jersey Sports

Elaborado: El autor

Gráfico N° 14



Fuente: Cuadro Nro. 17.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: Debido a las ayudas que ofrecen a las empresas e instituciones los convenios comerciales, para el 65% de las personas encuestadas responden que la empresa si debería realizar convenios comerciales con organizaciones e instituciones, mientras que para el 35% manifiestan su discordancia con esta propuesta, ya que no la consideran útil o necesaria para Jersey Sports

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS DE JERSEY SPORTS DE LA CIUDAD FRANCISCO DE ORELLANA

Pregunta N° 1. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

Cuadro N° 18
Tiempo que laboran en la Empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
0-1 Años	0	0%
1-3 Años	7	70%
3-5 Años	3	30%
5-7 Años	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de Jersey Sports

Elaborado: El autor.

Gráfico N° 15



Fuente: Cuadro Nro. 18.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: El 85% de los colaboradores tienen el tiempo de 1 a 3 años laborando en la empresa, en cambio el 15% son las que tiene mayor tiempo colaborando en la empresa que es de 3 a 5 años, y son las que han estado desde el inicio como responsables del área administrativa.

Pregunta N° 2. ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo?

Cuadro N° 19
Satisfacción en las actividades cumplidas

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	6	60%
No	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de Jersey Sports

Elaborado: El autor.

Gráfico N° 16



Fuente: Cuadro Nro. 19.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: Para el 63% de los trabajadores muestran, mediante la encuesta que se encuentran satisfechos con las actividades que realizan, mientras que el 37% no se encuentran satisfechas con lo que realizan en la Empresa, a ellos les gustaría innovar más prendas para salir del diario común que se ejecuta.

Pregunta N° 3. ¿Realizan rotación de actividades en la empresa?

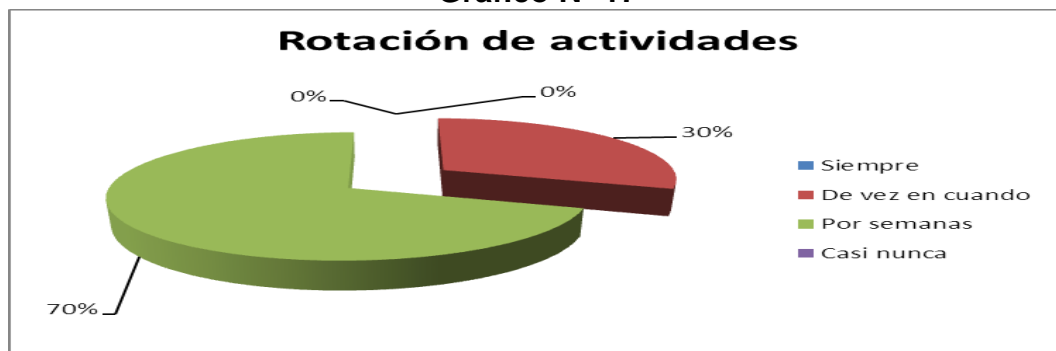
Cuadro N° 20
Rotación de actividades

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0%
De vez en cuando	3	30%
Por semanas	7	70%
Casi nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de Jersey Sports

Elaborado: El autor.

Gráfico N° 17



Fuente: Cuadro Nro. 20.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: Del total de encuestas aplicadas al personal que labora en Jersey Sports el 63% supieron manifestar que de vez en cuando realizan rotación de actividades, por lo que ellas fueron capacitadas para el manejo de todas las maquinarias, mientras que para el 37% de encuestadas manifestaron que ellas por semana se rotan de sus puestos de trabajo, en este caso es porque últimamente se incorporado una máquina y necesitan que la operen las personas que fueron capacitadas, como el mismo afán de enseñar a sus demás compañeros.

Pregunta N° 4. ¿Su trabajo es por?

Cuadro N° 21
Tipo de Trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Contrato	10	100%
Nombramiento	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de Jersey Sports

Elaborado: El autor.

Gráfico N° 18



Fuente: Cuadro Nro. 21.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: El 100% de los clientes internos indican que su trabajo es por contrato, fue un Acuerdo, generalmente escrito, por ambas partes donde se comprometieron ser recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones dentro de Jersey Sports

Pregunta N° 5. ¿Usted brinda opiniones en cuanto a la elaboración de las prendas?

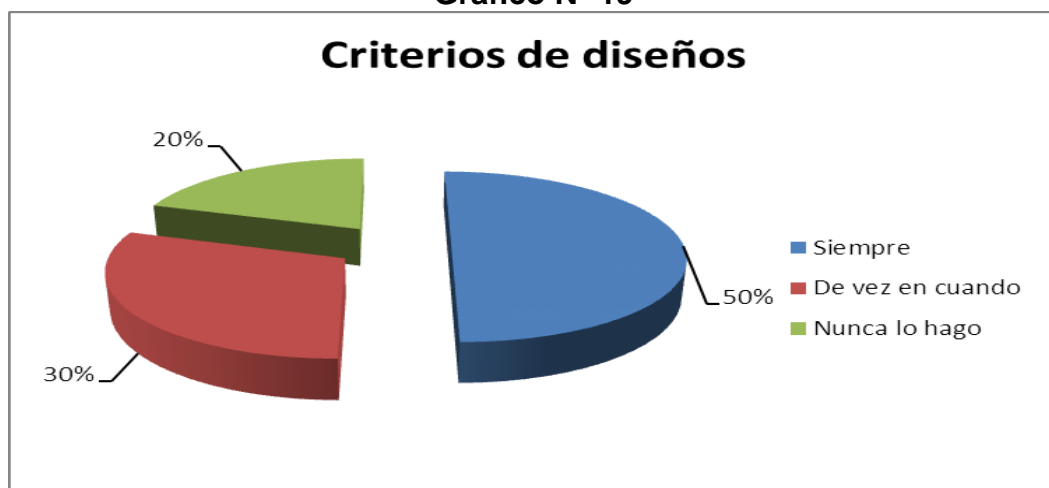
Cuadro N° 22
Criterios de diseños

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	5	50%
De vez en cuando	3	30%
Nunca lo hago	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de Jersey Sports

Elaborado: El autor.

Gráfico N° 19



Fuente: Cuadro Nro. 22.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: Debido a los diversos diseños que elaboran y ofrecen a los clientes externos ante los convenios, se reúnen siempre para brindar opiniones ante el trabajo, pero con el 26% de las personas encuestadas les ayudan de vez en cuando con sus opiniones, en el transcurso de la confesión puede suscitar cualquier percance y así ayude a salir de inmediato, pero el 11% responden que prefieren nunca hacerlo si no dedicarse explícitamente en su labor.

Pregunta N° 6. ¿El sueldo que usted percibe a que nivel usted lo categoriza de acuerdo al trabajo que desarrolla?

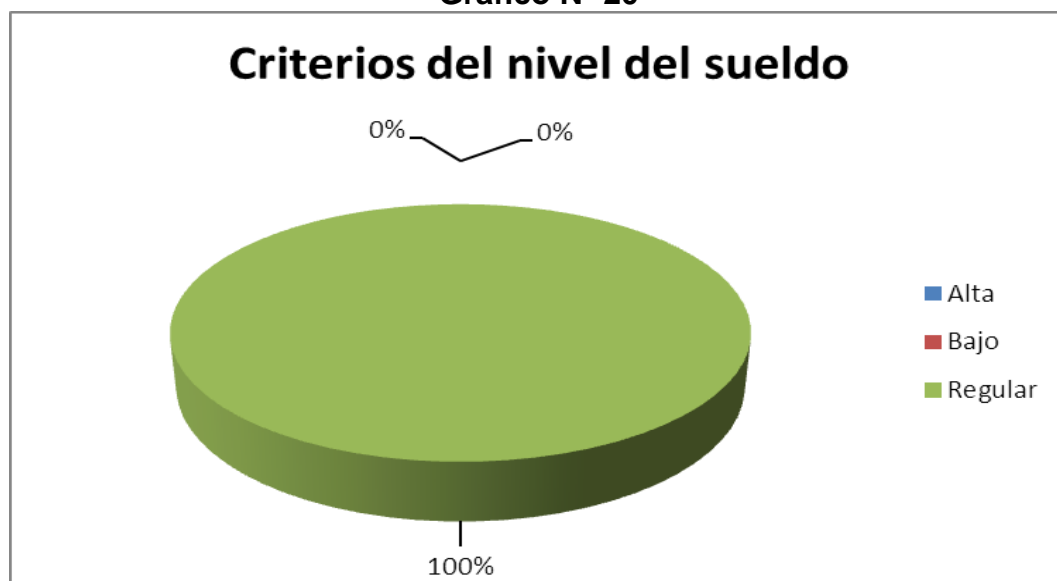
Cuadro N° 23
Criterio del nivel del sueldo

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Alta	0	0%
Bajo	0	0%
Regular	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de Jersey Sports

Elaborado: El autor.

Gráfico N° 20



Fuente: Cuadro Nro. 23.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: Al decir del 100% de las personas encuestadas, la solvencia económica que brinda la Empresa a los clientes internos es regular, mientras que para el 0% no se considera ni alto ni bajo ante los colaboradores.

Pregunta N° 7. Las relaciones interpersonales entre los funcionarios que laboran son:

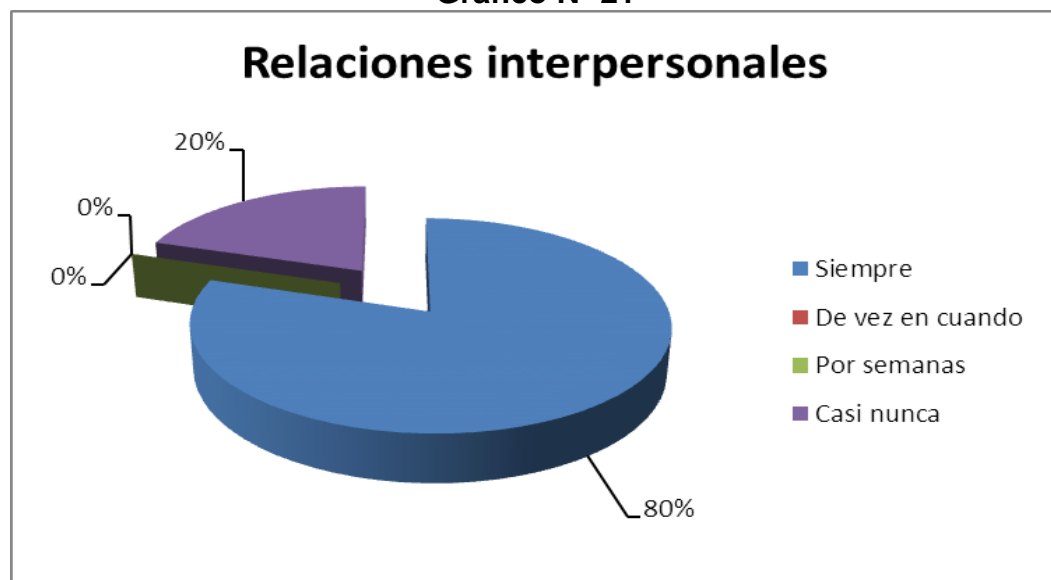
Cuadro N° 24
Relaciones Interpersonales

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	8	80%
De vez en cuando	0	0%
Por semanas	0	0%
Casi nunca	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de Jersey Sports

Elaborado: El autor.

Gráfico N° 21



Fuente: Cuadro Nro. 24.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: Para el 81% de los clientes internos de La Empresa, las relaciones interpersonales son excelentes, mientras que para el 19% las relaciones interpersonales son regulares, se enmarcan dentro de los parámetros de aceptable es decir excelentes.

Pregunta N° 8. Mantiene la empresa la suficiente solvencia económica para cubrir de manera oportuna sus obligaciones financieras y demás gastos administrativos.

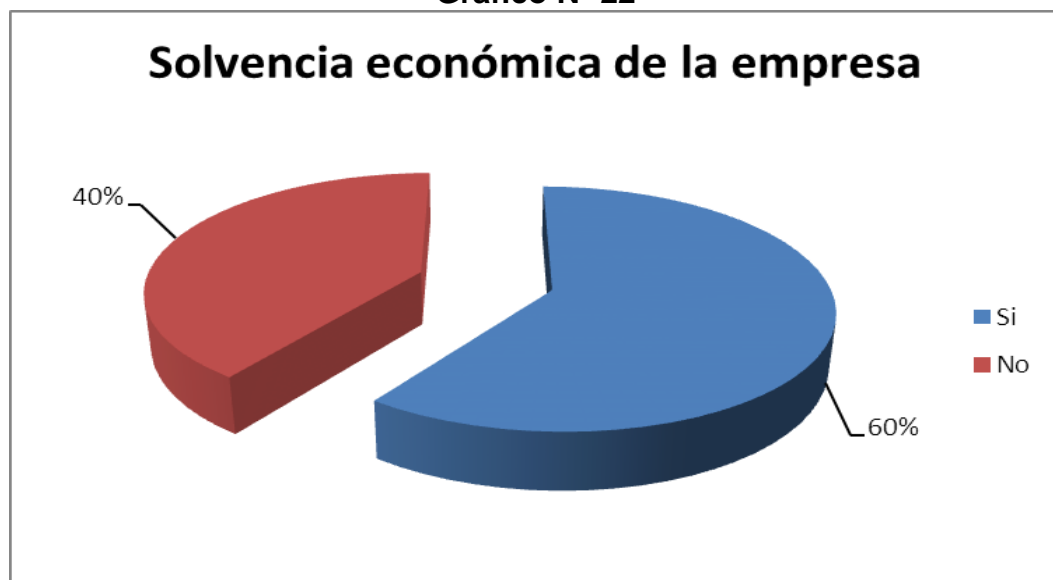
Cuadro N° 25
Solvencia económica de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	6	60%
No	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de Jersey Sports

Elaborado: El autor.

Gráfico N° 22



Fuente: Cuadro Nro. 25.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: El 59% de personas encuestadas manifestaron que la Empresa goza de la total y absoluta solvencia económica para afrontar con éxito todas y cada una de sus obligaciones tanto financieras como también sus respectivos gastos administrativos, en cambio el 41% indican lo contrario por diversos motivos que han vivido dentro de su organización.

Pregunta N° 9. La empresa brinda capacitación para mejorar los procesos productivos y el desempeño dentro de la empresa.

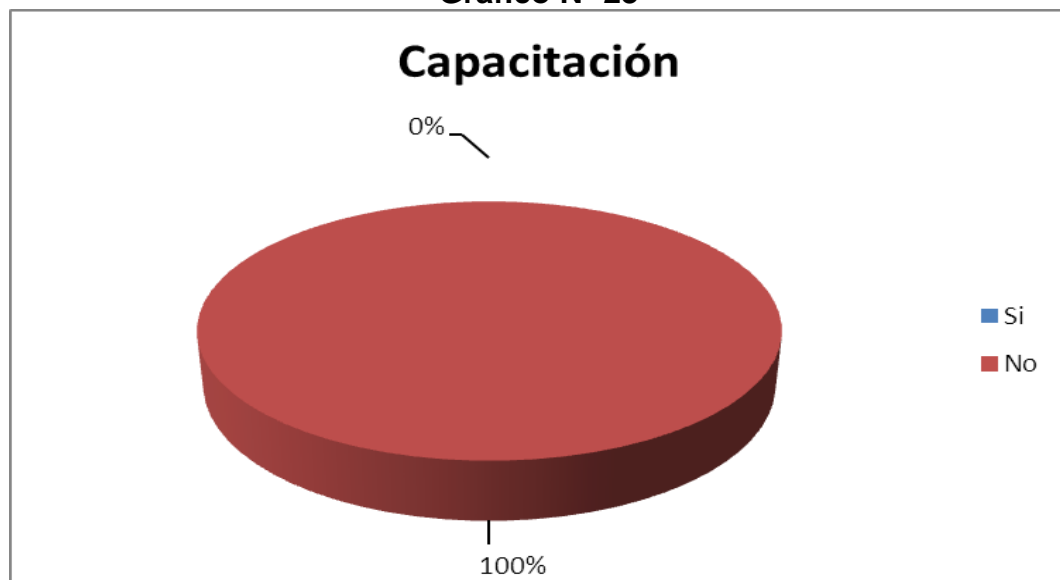
**Cuadro N° 26
Capacitación**

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de Jersey Sports

Elaborado: El autor.

Gráfico N° 23



Fuente: Cuadro Nro. 26.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: Los clientes con el 100% manifiestan que la empresa no brinda capacitaciones, no por el motivo que no quieran mejorar los procesos productivos y el buen desempeño dentro de la Empresa, si no es por falta de presupuesto que no cuenta por el momento.

Pregunta N° 10. De los elementos citados a continuación ¿cuáles de ellos diferencian a la Empresa de las demás consideradas competencia?

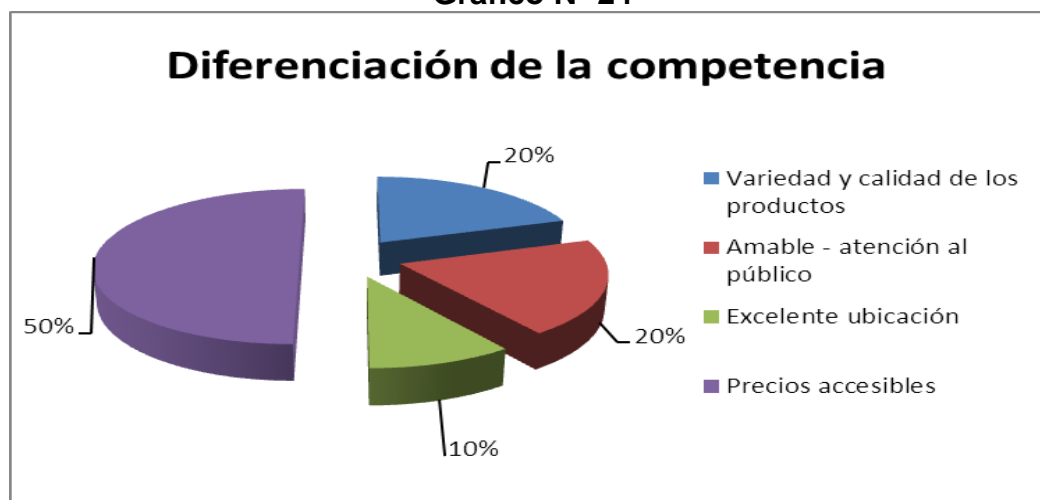
Cuadro N° 27
Diferenciación de la competencia

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Variedad y calidad de los productos	2	20%
Amable - atención al público	2	20%
Excelente ubicación	1	10%
Precios accesibles	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de Jersey Sports

Elaborado: El autor.

Gráfico N° 24



Fuente: Cuadro Nro. 27.

Elaboración: El autor

Análisis e Interpretación: Para el 41% de personas encuestadas el precio accesible es la diferencia de la competencia, mientras que con el 26% de las encuestadas dicen que la amabilidad – atención al público y variedad de los productos y calidad son las diferencias de otras empresas Textileras, para el 7% la ubicación de la empresa los distingue de la diferencia.

Entrevista Realizada a la gerente de Jersey Sports

1. ¿Qué tiempo lleva como Gerente de la empresa?

Lleva 10 años como gerente y líder de la empresa.

2. La empresa, posee misión y visión, en el caso de no contar con estos dos aspectos explique porque.

Jersey Sports no cuenta con una Misión y Visión definidas ya que cuenta con un plan estratégico, que le permita guiar sus diversas actividades.

3. ¿Su empresa cuenta con una estructura orgánica funcional?

La empresa cuenta con un organigrama estructural que se realizó mediante una reunión, quedando un gerente, contadora y secretaria.

4. ¿Cuáles son los objetivos y políticas con las que cuenta la empresa?

No posee con objetivos la empresa. Contamos con las siguientes políticas, que se realizaron junto con los colaboradores:

Productividad: en nuestro trabajo y en la utilización de los mejores insumos para garantizar la mejor calidad en nuestro producto terminado.

Integridad: Como expresión de orden, honestidad, respeto y disciplina.

Cumplimiento: Con los tiempos de entrega procurando superar expectativas.

Responsabilidad: Efectividad de nuestro equipo en el logro de resultados.

Amplio horario de atención al cliente.

5. ¿Su empresa cuenta con Publicidad contratada para dar a conocer sus productos?

No, no cuenta con publicidad contratada, por lo que se desconocía la manera de realizar publicidad, se realizaba la propaganda mediante los clientes y vecinos del sector.

6. ¿Su empresa otorga promociones a sus clientes?

Las promociones que se ha otorgado a los clientes son: precios especiales, productos gratuitos, incentivos económicos y transporte de los productos gratuitos.

7. ¿Brinda capacitación a sus empleados?

No, de manera profesional debido a la dificultad de contratar técnicos especializados en producción textil, pero si se capacita a una persona para que luego trasmita lo aprendido a sus compañeros.

8. ¿Conoce usted acerca del Plan de Marketing?

Lo que es de mi conocimiento el Plan de Marketing es una herramienta básica de gestión que toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe utilizar, por lo tanto, Jersey Sports contará con todo el respaldo y apoyo necesarios para su pronta elaboración y oportuna implementación.

9. ¿Indique las Fortalezas y Debilidades que considera Ud. tiene la empresa?

Las fortalezas que considero son:

Proveedores con un alto poder de negociación

Diseños exclusivos que permiten poseer una ventaja competitiva y así diferenciarse en el mercado.

Precios económicos

Lucha constantemente por incrementar nuestro número de mercado.

El mantenimiento de la calidad en el producto.

Lealtad de los consumidores.

Buena infraestructura adecuada (propia)

Debilidades

Falta de innovación tecnológica

La existencia en el mercado de otras microempresas textiles

Altos costos de transporte, servicios (agua, electricidad, internet).

La falta de promoción

Bajo poder de negociación con los clientes ya que hay empresas que se dedican a la venta minoristas de ropa para instituciones.

Personal que labora no están lo suficientemente capacitados.

10. ¿Quiénes son sus principales competidores en la ciudad?

Considero que los principales competidores directos son aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto, como es en el caso de las siguientes empresas de confección:

Confecciones Miriam

Confecciones Megathon Sports

Confecciones Orellana

Confecciones Katleya

11. ¿La Empresa cuenta con un local propio o arrendado?

Cuenta con un local propio

Identificación de Fortalezas de Jersey Sports

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, estos son recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se posee la empresa, actividades que se desarrollan positivamente, independiente de otras. Estas capacidades son el resultado del estudio de mercado realizado a través de la aplicación de encuestas y entrevistas planteadas a los clientes, así como a los directivos y empleados de Jersey Sports

Fortalezas

Excelente calidad de sus productos

Precios accesibles al publico

Infraestructura propia

Solvencia económica

Excelente atención al cliente

Estabilidad laboral a sus Trabajadores

Buen ambiente de trabajo

Crédito directo productor cliente

Identificación de Debilidades de Jersey Sports

Estos son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carece, habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, las debilidades que se hace constar a continuación son el resultado del estudio de mercado realizado de la misma manera que se identificó las fortalezas.

Debilidades

Falta de innovación de nuevo diseños

No realiza Plan publicitario

Falta de convenios comerciales institucionales

Falta de capacitación al personal de trabajo

No tiene misión ni visión empresarial

No tiene un plan de marketing

Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI)

Una vez identificados los factores internos de la empresa, se ha procede a realizar la matriz de evaluación de factores internos para lo cual se sigue los siguientes pasos:

1. Identificación de fortalezas y debilidades.
2. Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor:

Cuadro N° 28
Valoración de Fortalezas y debilidades

FACTOR	VALORACION
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Menor	2
Debilidad Mayor	1

3. Asignar una ponderación a cada factor:

Para lo cual se utiliza la formula estadística para obtener la frecuencia relativa, que se obtiene dividiendo la frecuencia para el número total de casos.

Formula: $fr = \frac{f}{n}$

En donde

fr = frecuencia relativa

f = frecuencia

N = número total de casos.

La frecuencia relativa se constituye en la ponderación que se asigna a cada factor:

1. La ponderación está dada en los valores que oscilan entre 0.01 y 1.00.
2. La ponderación indica la importancia que tiene cada uno de los factores, ya sea si este se refiere a las fortalezas y debilidades.
3. La suma de las ponderaciones de los factores internos, deben dar como resultado la unidad (1.00).

4. El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor, da el resultado ponderado.

5. La sumatoria de los resultados obtenidos de las fortalezas como las debilidades de la empresa, dan los totales requeridos de las fortalezas como las debilidades de la empresa, dan los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentra la empresa en el mercado.

El resultado se lo interpreta de la siguiente manera: Sin tomar en cuenta el número de fortalezas y debilidades incluidas en una matriz de evaluación de factor interno, el resultado ponderado más alto posible para una organización es de 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es 1.0.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2.5. Si el valor obtenido es de 2.5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe equilibrio entre las fortalezas y las debilidades. Si el resultado es menor a 2.5 muestran una organización con debilidades internas. Si el resultado es superior a 2.5 indican una organización de una fuerte posición interna.

Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI de Jersey Sports

Cuadro N° 29

N°	Factores Internos	Fuente	Peso de Impacto		Calificación de Factores	Resultado total ponderado
			Importancia Ponderada	Valor Relativo		
FORTALEZAS						
1	Excelente calidad de sus productos	Preg. 1 Clientes	3	0,11	4	0,44
2	Buena atención al cliente	Preg. 2, 3, 4 Clientes	3	0,07	3	0,21
3	Precios accesibles al público	Preg. 5, 6, 10 Clientes.	4	0,08	3	0,24
4	Infraestructura adecuada	Preg. 11 Gerente	4	0,09	4	0,36
5	Solvencia económica	Preg. 8 trabajad.	3	0,08	3	0,24
6	Estabilidad laboral a sus trabajadores	Preg. 1, 2, 4, 5. trabaj.	5	0,08	3	0,24
7	Buen ambiente de trabajo	Preg. 7 trabajd.	5	0,08	3	0,24
TOTAL FORTALEZAS						1,97
DEBILIDADES						
1	Falta de innovación de nuevos diseños	Preg. 7 Clientes	3	0,09	2	0,18
2	No realiza publicidad de sus productos	Preg. 8, 9, Gerente	4	0,11	1	0,11
3	Falta de capacitación al personal	Preg. 9 clientes	4	0,06	2	0,12
4	No existe planificación para la toma de decisiones	Preg. 8 Gerente	3	0,07	1	0,07
5	No tiene una estructura administrativa definida	Preg. 2 Gerente	5	0,08	2	0,16
TOTAL DEBILIDADES						0,64
TOTAL				1		2,61

Fuente: Análisis de los factores internos

Elaborado por: El autor

Resultado Ponderado: si el valor total ponderado está por debajo del promedio 2.50 las debilidades predominan y si estos valores está por

encima de la media las fortalezas son su fuerte; en el total ponderado de Jersey Sports es 2,61 lo que significa que mantiene considerable preponderancia las fortalezas sobre sus debilidades que son superables.

Matriz FODA

Para poder desarrollar el análisis FODA de la empresa se ha considerado el análisis de los factores externos e internos de Jersey Sports el mismo que mediante la aplicación de las matrices EFE y EFI han permitido conocer la situación real y actual de la empresa.

Cuadro N° 30
Matriz FODA para Jersey Sports

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Excelente calidad de sus productos	Preferencia de productos de buena calidad
Buena atención al cliente	Aprovechamiento de innovación tecnológica actual para desarrollarse externamente
Precios accesibles al público	La competencia ofrece productos de buena calidad pero a precios más elevados que la empresa en estudio
Infraestructura adecuada	Posee una gran cantidad de proveedores
Solvencia económica	
Estabilidad laboral a sus trabajadores	
Buen ambiente de trabajo	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de innovación de nuevos diseños	Incremento a los aranceles y productos importados
No realiza publicidad de sus productos	Creación de empresas similares en el centro de la Ciudad
Falta de capacitación al personal	Los clientes poseen un alto poder de negociación, de su decisión dependerá el éxito o fracaso de la empresa
No existe planificación para la toma de decisiones	Los productos pueden ser sustituidos por prendas de ropa de menor calidad a precios más bajos.
No tiene una estructura administrativa definida	La competencia ofrece mejores remuneraciones a los trabajadores
	Empresas que se desenvuelven en el mismo ámbito poseen una estructura administrativa técnica

Fuente: Análisis de los factores internos y externos

Elaborado por: El autor

La Matriz de las Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas (FODA)

La elaboración de la matriz FODA no implica un análisis aislado del resto, sino que cada apartado debe rellenarse con los resultados obtenidos en los apartados anteriores y siguientes de otras matrices o formas de análisis de la empresa y el entorno. A partir de los resultados obtenidos y del cuadrante donde hay más resultados, nuestra empresa podrá tener una idea del tipo de estrategias que puede aplicar según la situación interna y también del entorno.

Procedimiento:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa
 - Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa
 - Hacer una lista de las fuerza internas clave de la empresa
 - Hacer una lista de las debilidades internas de la empresa
- a. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

Estrategias FO (Maximax)

Generar estrategias que MAXIMICEN la utilización de FORTALEZAS de tal modo que se pueda MAXIMIZAR el aprovechamiento de las OPORTUNIDADES.

b. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

Estrategias DO (Minimax)

Generar estrategias que permitan MINIMIZAR el impacto de las DEBILIDADES y a ellas mismas, para poder MAXIMIZAR el aprovechamiento de las OPORTUNIDADES

c. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

Estrategias FA (Maximini)


Generar estrategias que permitan la MAXIMIZACIÓN en la utilización de FORTALEZAS en el esfuerzo por MINIMIZAR el impacto de las AMENAZAS

d. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Estrategias DA (Minimin)

Generar estrategias que permitan la MINIMIZAR las DEBILIDADES así como la MINIMIZACIÓN del impacto de las AMENAZAS

Cuadro N° 31
Matriz de Alto Impacto Aplicada a Jersey Sports

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Preferencia de productos de buena calidad	1. Incremento a los aranceles y productos importados
	2. Aprovechamiento de innovación tecnológica actual para desarrollarse externamente	2. Creación de empresas similares en el centro de la Ciudad
	3. La competencia ofrece productos de buena calidad pero a precios más elevados que la empresa en estudio	3. Los clientes poseen un alto poder de negociación, de su decisión dependerá el éxito o fracaso de la empresa
	4. Posee una gran cantidad de proveedores	4. Los productos pueden ser sustituidos por prendas de ropa de menor calidad a precios más bajos.
		5. La competencia ofrece mejores remuneraciones a los trabajadores
		6. Empresas que se desenvuelven en el mismo ámbito poseen una estructura administrativa técnica
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Excelente calidad de sus productos	F1. O1. Aplicar incentivos promocionales para fidelizar clientes de la empresa	F3. A4. Implementar convenios comerciales con instituciones públicas y privadas
2. Buena atención al cliente		
3. Precios accesibles al público		
4. Infraestructura adecuada		
5. Solvencia económica		
6. Estabilidad laboral a sus trabajadores		
7. Buen ambiente de trabajo		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Falta de innovación de nuevos diseños	D5. O2 Diseñar la estructura organizacional y la filosofía empresarial, con la finalidad de aprovechar al máximo la experiencia con la que cuentan los empleados de la empresa	D3. A5. Realizar seminarios de capacitación a fin que realicen actividades de manera eficiente y creativa.
2. No realiza publicidad de sus productos		
3. Falta de capacitación al personal	D2. O3 Difundir los servicios que ofrece la empresa a través de campañas de publicidad	
4. No existe planificación para la toma de decisiones		
5. No tiene una estructura administrativa definida		

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: El autor

Objetivos Estratégicos Seleccionados

Después de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación entre dos o más de los elementos constitutivos de la matriz FO, FA, DO, DA obteniendo como resultados las siguientes objetivos estratégicos:

Cuadro N° 32
Resume de los objetivos estratégicos

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
Diseñar la estructura organizacional y la filosofía empresarial, con la finalidad de aprovechar al máximo la experiencia con la que cuentan los empleados de la empresa	Elaborar una nueva estructura organizacional y filosofía empresarial
Implementar convenios comerciales con instituciones públicas y privadas	Realizar convenios comerciales
Aplicar incentivos promocionales para fidelizar clientes de la empresa	Realizar un plan promocional a fin de lograr un posicionamiento de la empresa
Difundir los servicios que ofrece la empresa a través de campañas de publicidad	Diseñar un plan publicitario en los medios de comunicación de la localidad
Realizar seminarios de capacitación a fin que realicen actividades de manera eficiente y creativa.	Establecer un plan de capacitación para los empleados de la empresa

Fuente: Matriz de Impacto

Elaborado por: El autor

g. Discusión

Propuesta de un Plan Estratégico Para la Empresa “Jersey Sports ” del Cantón Francisco de Orellana

Plan Operativo del Objetivo Estratégico Nro. 1

Elaborar una nueva estructura organizacional y filosofía empresarial

Problema:

“Jersey Sports” no cuenta con una estructura organizacional y filosofía empresarial que le permita definir una organización adecuada y definir su cultura organizacional.

Meta

Hasta fines del año 2017 la empresa Jersey Sport contará con el 100% una nueva estructura organizacional y filosofía empresarial.

Estrategia

Se diseñará la respectiva misión, visión, objetivos corporativos, valores y organigramas (estructural y funcional); con el fin de identificar la forma de ser de la empresa, así mismo lograr la jerarquización de la misma (sus departamentos, áreas y funciones) para administrar y aprovechar al máximo los recursos.

Políticas

Como políticas se ha establecido las siguientes: considerar a la misión, visión, objetivos y valores; como parámetros importantes en los que hay

que basarse para la realización de las actividades que se planifiquen en la empresa.

Hacer uso de los organigramas con sus respectivos niveles jerárquicos, para tener una estructura empresarial más ordenada, y saber la posición de cada uno de los empleados de la empresa.

Cabe indicar que se ubicará la misión, visión, objetivos, valores y organigramas en lugares visibles de la empresa (la gerencia, atención al cliente, entre otros), con el afán de dar a conocer al todo el personal

Responsables:

Gerente de Jersey Sports

Táctica

Se seleccionará la misión, visión, objetivos, y valores más claros para los clientes y empleados, los mismos que serán elaborados por un profesional.

También se elaborará los organigramas: estructural (representa solo la estructura administrativa de la empresa es departamentalizado) y funcional (indica las funciones de cada puesto de trabajo, es personalizado); con sus respectivos niveles jerárquicos cada uno de ellos.

Resultados Esperados:

Mayor ejecución de actividades de cada uno de los trabajadores de la empresa.

Evitar dualidad de funciones, mejor servicio al cliente.

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico debe de un año

Presupuesto

Para la ejecución de este objetivo operativo es necesario realizar actividades de información a los clientes internos de la empresa

Cuadro N° 33
Presupuesto para el cumplimiento del objetivo Nro. 1

CANTIDAD	DETALLE	TIEMPO	TOTAL
12	Folletos para cada uno de los trabajadores de la empresa	Un año	\$ 60,00
2	Gigantografías con la misión y visión de la empresa	Un mes	\$ 30,00
TOTAL			\$ 90,00

Fuente: Imprenta

Elaborado por: El autor

Misión propuesta para la empresa Jersey Sports

Para poder determinar la nueva misión de la empresa es necesario determinar las siguientes consideraciones.

Diseño de la misión: preguntas que servirán para su diseño

- ¿Qué hace la empresa?

- ¿Cómo lo hace?

- ¿Con cuales criterios lo hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Con qué lo hace?

Misión de Jersey Sports

Gráfico N° 25



Misión

“Diseñar, fabricar y comercializar prendas vestir casuales y deportivas de excelente calidad, que superen las expectativas y necesidades del cliente, manteniendo costos competitivos a través del aprovechamiento de nuestro talento humano local y mediante la aplicación de procesos flexibles, tecnológicos. Nos basamos en principios de ética, generando relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes, proveedores y empleados.”

Diseño de la visión

La visión debe ser diseñada tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

Debe ser propuesta por los líderes de la empresa más el criterio del resto de miembros. Sólo así se logra el compromiso total.

Debe definirse un horizonte de planificación

Debe ser lo más realista posible.

De ahí la importancia de considerar los resultados del diagnóstico

Debe tomar en cuenta los valores corporativos y la misión de la empresa

Debe ser motivadora

Debe incorporar palabras relacionadas a calidad, productividad y responsabilidad social, como fuentes de ventajas competitivas.

Visión de Jersey Sports

Gráfico N° 26



Visión

“Ser una empresa líder en Cantón y la Provincia que ofrece la mejor opción en la confección y comercialización de prendas de vestir para instituciones y el público general, con estándares de calidad, moda, diseño, productividad y servicio, , siendo reconocidos por nuestra solidez y valores apegados a la ética.”

The image shows a slide with a blue-to-purple gradient background. At the top right is the 'Jersey Club Sports' logo, which features the word 'Jersey' in a yellow cursive font with a green outline, and 'CLUB SPORTS' in a smaller, yellow, sans-serif font below it. To the left of the logo, the word 'Visión' is written in a large, bold, brown serif font. Below the logo and title, a quote in bold black text describes the company's vision.

Valores Corporativos

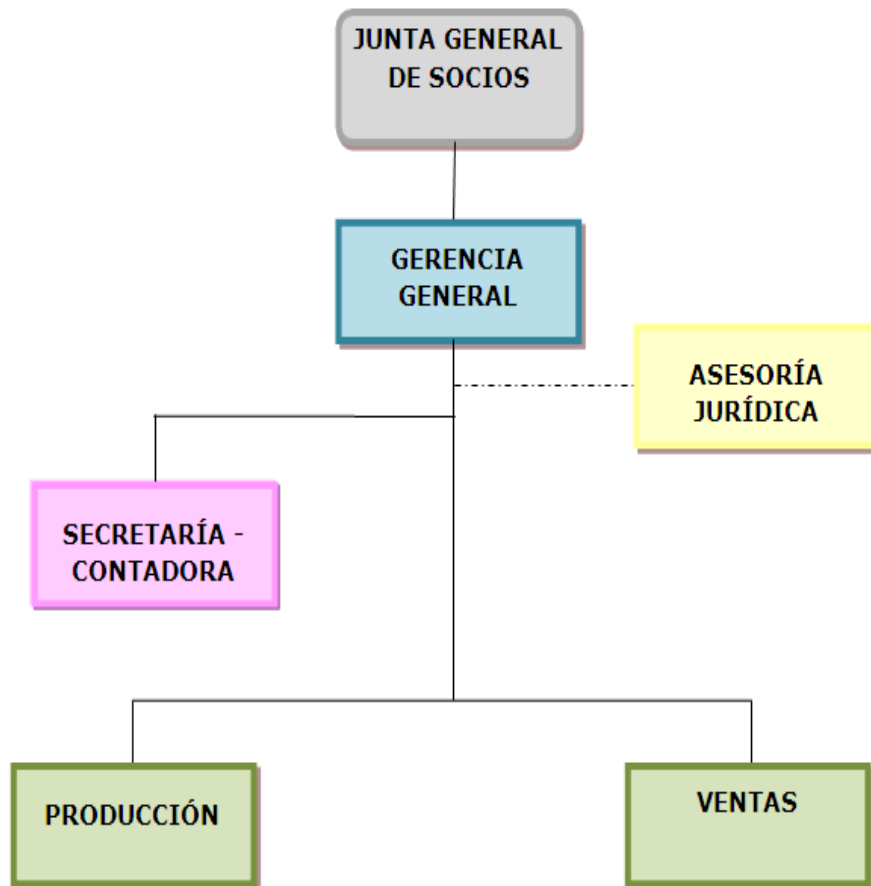
Los valores son considerados como los descriptores morales que muestran responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades de la empresa. Estas se realizaron junto con los colaboradores:

Gráfico N° 27

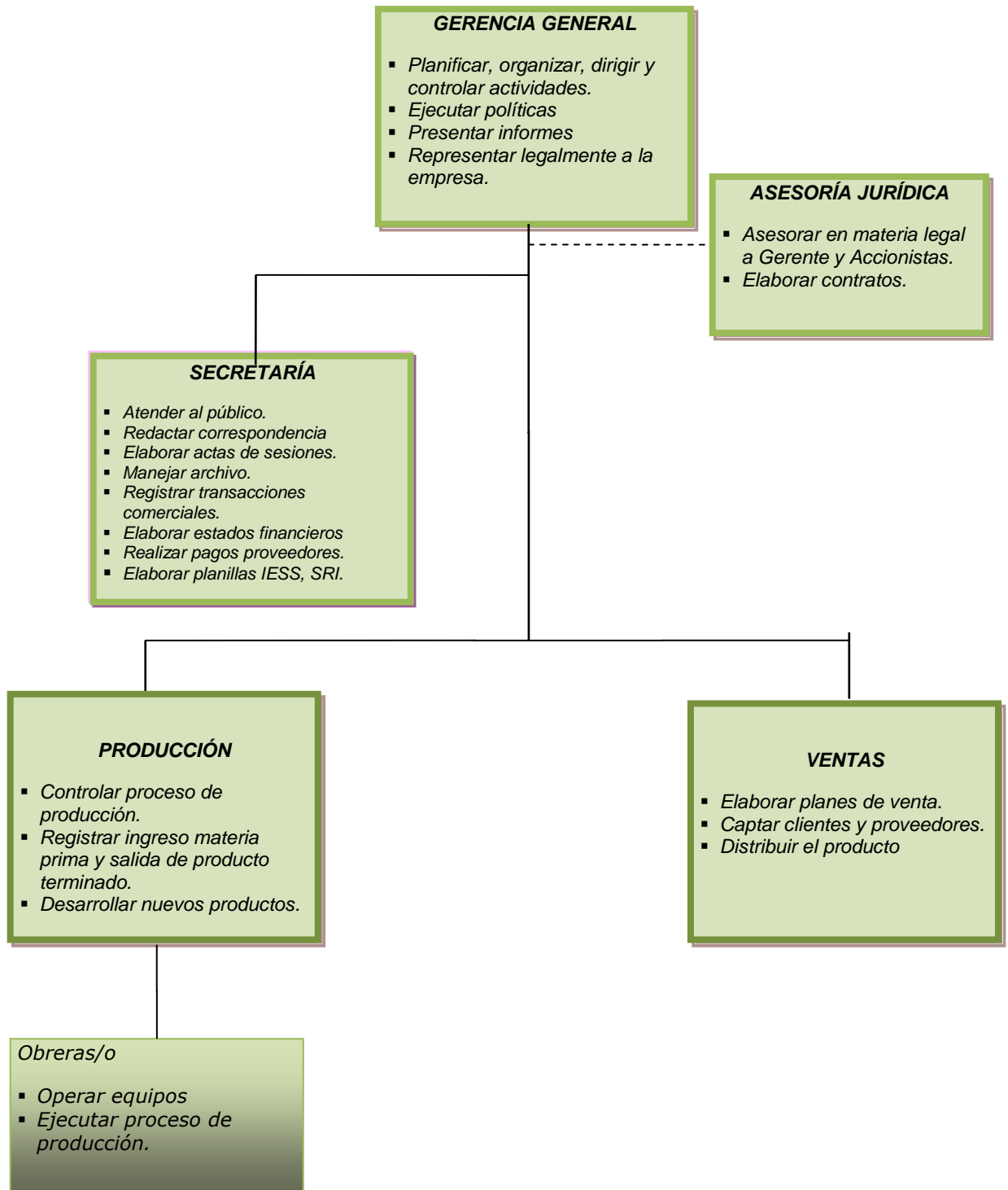
VALORES DE LA EMPRESA

- Respeto a los empleados
- Calidad
- Responsabilidad
- Unidad
- Honestidad
- Creatividad
- Equidad
- Superación
- Justicia
- Tolerancia
- Cortesía



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA



Cuadro N° 34

Matriz de Operatividad del Objetivo Estratégico N° 1

Objetivo Estratégico N° 1 Elaborar una nueva estructura organizacional y filosofía empresarial						
META	ESTRATÉGIAS	POLÍTICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLES
Hasta fines del año 2017 la empresa Jersey Sport contará con el 100% una nueva estructura organizacional y filosofía empresarial	Se diseñará la respectiva misión, visión, objetivos corporativos, valores y organigramas (estructural y funcional); con el fin de identificar la forma de ser de la empresa, así mismo lograr la jerarquización de la misma (sus departamentos, áreas y funciones) para administrar y aprovechar al máximo los recursos	Como políticas se ha establecido las siguientes: considerar a la misión, visión, objetivos y valores; como parámetros importantes en los que hay que basarse para la realización de las actividades que se planifiquen en la empresa. Hacer uso de los organigramas con sus respectivos niveles jerárquicos, para tener una estructura empresarial más ordenada, y saber la posición de cada uno de los empleados de la empresa. Cabe indicar que se ubicará la misión, visión, objetivos, valores y organigramas en lugares visibles de la empresa (la gerencia, atención al cliente, entre otros), con el afán de dar a conocer al todo el personal	Se seleccionará la misión, visión, objetivos, y valores más claros para los clientes y empleados, los mismos que serán elaborados por un profesional	\$ 90,00	Continuo en el año	Gerente

Fuente: Matriz de Alto Impacto

Elaborado por: El autor

Plan Operativo del Objetivo Estratégico Nro. 2

Realizar convenios comerciales

Problema:

Jersey Sports en los últimos años ha tenido un estancamiento en las ventas y falta de clientes los cuales se han visto reflejados en su análisis interno por lo que necesita buscar nuevos mercados mediante convenios comerciales con instituciones públicas y privadas a fin de captar más clientes, de esta manera poder incrementar el volumen de ventas y su rentabilidad

Meta

Realizar convenios comerciales con instituciones públicas y privadas con la finalidad de captar nuevos clientes e incrementar el volumen de ventas a través de la prestación de servicios eficientes.

Estrategia

Efectuar convenios comerciales con instituciones públicas y privadas en el Cantón y la provincia.

Gestionar convenios programas que apoya a los artesanos de la confección el Gobierno Nacional a través de los ministerios MIES, MIPRO, IEPS, SERCOP.

Políticas

Establecer normas y reglas de compromisos de servicio con las instituciones que han realizado los convenios, para que sus partes cumplan a cabalidad con sus responsabilidades.

Requerir información acerca de Instituciones que necesiten servicios a fines a la a actividades que Jersey Sports ofrece.

Responsables:

Gerente

Secretaria

Actividad

Establecer citas con representantes de diferentes instituciones públicas y privadas con la finalidad de llegar a acuerdos comerciales que se asignen en las mejores condiciones.

Entregar a los diferentes organismos material relacionado con información de los servicios que posee Jersey Sports

Concursar de los programas Hilando Desarrollo que apoya a los artesanos de confección textil a nivel nacional apoyado por El gobierno Nacional a través de los ministerios MIES, MIPRO, IEPS, SERCOP

Resultados Esperados:

Llegar con nuestros productos y servicios a un mayor número de personas en el Cantón y la Provincia, expandiendo nuestro mercado

comercial a través de la implementación de convenios comerciales con instituciones públicas y privadas.

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico debe ser continuo durante el año.

Presupuesto

Para la ejecución de este objetivo operativo es necesario ajustar las actividades en el campo administrativo, los cuales no generan costos significativos para la empresa.

Cuadro N° 35

Presupuesto para el cumplimiento del objetivo Nro. 2

CANTIDAD	DETALLE	TIEMPO	TOTAL
1	Ejecución de este objetivo operativo ajustado a las actividades en el campo administrativo	Continuo en el año	\$ 120,00
TOTAL			\$ 120,00

FUENTE: Matriz de Impacto
Elaborado por: El autor

Cuadro N° 36
Matriz de Operatividad del Objetivo Estratégico N° 2

Objetivo Estratégico N° 2 Realizar convenios comerciales						
META	ESTRATÉGIAS	POLÍTICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLES
Realizar convenios comerciales con instituciones públicas y privadas con la finalidad de captar nuevos clientes e incrementar el volumen de ventas a través de la prestación de servicios eficientes.	-Efectuar convenios comerciales con instituciones públicas y privadas en el Cantón y la provincia - Gestionar convenios que apoya a los artesanos de la confección el Gobierno Nacional a través de los ministerios MIES, MIPRO, IEPS, SERCOP	-Establecer normas y reglas de compromisos de servicio con las instituciones que han realizado los convenios, para que sus partes cumplan a cabalidad con sus responsabilidades. -Requerir información acerca de Instituciones que necesiten servicios a fines a la a actividades que Jersey Sports ofrece.	-Establecer citas con representantes de diferentes instituciones públicas y privadas con la finalidad de llegar a acuerdos comerciales que se asignen en las mejores condiciones. -Entregar a los diferentes organismos material relacionado con información de los servicios que posee Jersey Sports -Concursar de los programas Hilando Desarrollo dirigido a los artesanos de confección textil a nivel nacional apoyado por El gobierno Nacional a través de los ministerios MIES, MIPRO, IEPS, SERCOP	\$ 120,00	Continuo en el año	Gerente Secretaria

Fuente: Matriz de Impacto
Elaborado por: El autor

Plan Operativo del Objetivo Estratégico Nro. 3

Realizar un plan promocional a fin de lograr un posicionamiento de la empresa

Problema:

De acuerdo al análisis de la información siempre hay clientes que les atraen las empresas que ofrecen promociones de todo tipo, como una forma de atraer, agradar y premiar la fidelidad lo practican varias empresas comerciales porque saben que un cliente motivado regresa y seguirá comprando en vista de esto Jersey Sports debe implementar un plan de promociones con varias alternativas, que motive a sus clientes a mantenerse fieles contrarrestando la pérdidas de clientes que buscan esta clase de incentivos que los podrían estar encontrando en la competencia.

Meta

Aumentar la base de clientes en un 30%, a través de promociones, incentivos en los productos y servicios que ofrece la empresa.

Estrategia

Elaborar un listado de clientes, que hayan adquirido algún producto en el transcurso del año para formar parte de las promociones.

Proponer obsequios a fin de premiar la fidelidad y recurrencia en sus compras, como descuentos por volumen de compras, obsequios de

gorras, camisetas, llaveros y calendarios con el logotipo de Jersey Sports estos objetos promocionales diseñados en diferentes tipos modelos y colores

Políticas

Mantener una revisión constante de la base de clientes para identificar los frecuentes y nuevos

Las promociones serán diseñadas de forma clara y precisa de manera que se simplifique su ejecución, será aplicado en forma permanente.

Responsables:

Gerente

Secretaria

Contador

Actividad

Elaborar el listado de los clientes más frecuentes

Instruir a todo el personal para que conozca de estos paquetes promocionales, también para los clientes.

Para otorgar las promociones se realizará llamadas e informara por los medios de comunicación y redes sociales (twitter, Facebook) a los clientes que hayan comprado productos de Jersey Sports a través del registro en la base de datos de los clientes.

Resultados Esperados:

Crecimiento base de clientes, fidelidad e incrementar el volumen de ventas en el año.

Tiempo:

El período de tiempo estimado para el cumplimiento de este objetivo estratégico debe ser inmediato

Presupuesto

Para la ejecución de este objetivo operativo es necesario ajustar las actividades en el campo administrativo como gerente, secretaria y contador, también se debe tomar en cuenta que las camisetas como parte de los incentivos serán fabricadas por la empresa lo cual no significaría costos en el objetivo estratégico Nro. 3

Cuadro N° 37**Presupuesto para el cumplimiento del objetivo Nro. 3**

CANTIDAD	DETALLE	TIEMPO	TOTAL
	Objetos promocionales		
200	Gorras	Continuo en el año	\$160,00
200	Llaveros		\$ 100,00
100	Camisetas		\$1.800,00
12	Cuñas publicitarias(\$15 por mes)		\$180,00
TOTAL			\$ 2.240,00

Fuente: Almacenes de la localidad

Elaborado por: El autor



Cuadro N° 38
Matriz de Operatividad del Objetivo Estratégico N° 3

Objetivo Estratégico N° 3 Aplicar incentivos promocionales para fidelizar clientes de la empresa						
META	ESTRATEGIAS	POLÍTICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLES
Aumentar la base de clientes en un 30%, a través de promociones, incentivos en los productos y servicios que ofrece la empresa	<p>-Elaborar un listado de clientes, que hayan adquirido algún producto en el transcurso del año para formar parte de las promociones.</p> <p>-Proponer obsequios a fin de premiar la fidelidad y recurrencia en sus compras, como descuentos por volumen de compras, obsequios de gorras, camisetas, llaveros y calendarios con el logotipo de la Jersey Sports estos objetos promocionales diseñados en diferentes tipos modelos y colores</p>	<p>- Mantener una revisión constante de la base de clientes para identificar los frecuentes y nuevos</p> <p>-Las promociones serán diseñadas de forma clara y precisa de manera que se simplifique su ejecución, será aplicado en forma permanente.</p>	<p>-Elaborar el listado de los clientes más frecuentes</p> <p>-Instruir a todo el personal para que conozca de estos paquetes promocionales, también para los clientes.</p> <p>-Para otorgar las promociones se realizará llamadas e informara por los medios de comunicación y redes sociales (twitter, Facebook) a los clientes que hayan comprado productos de la Jersey Sports a través del registro en la base de datos de los clientes.</p>	\$ 2.240,00	Inmediato en el año	Gerente Secretaria Contador

Fuente: Matriz de Impacto

Elaborado por: El autor

Plan Operativo del Objetivo Estratégico Nro. 4

Diseñar un plan publicitario en los medios de comunicación de la localidad

Problema:

Jersey Sports no cuenta y no ha desarrollado ningún tipo de publicidad por ninguno de los medios radiales, escritos e internet, para dar a conocer sus productos o servicios y de esta manera abarcar un mayor número de clientes razón por la cual es una desventaja mayor ante la competencia

Meta

Publicitar los productos y servicios en los medios radiales e internet y a la vez este, será utilizado como medio masivo de publicidad de Jersey Sports e incrementar el nivel de ventas en un 30%

Estrategia

Crear una campaña publicitaria en las emisoras de mayor aceptación, en una página web y redes sociales para dar a conocer los productos que ofrece la Empresa.

Políticas

Contratar los servicios de emisoras radiales más escuchadas en el Cantón y la Provincia.

Contratar los servicios de una empresa de diseño de páginas web diseño grafico

La publicidad será permanente con la finalidad de llegar a los clientes.

Responsables:

Gerente

Contador

Secretaria

Actividad

Destinar el financiamiento para el cumplimiento de este objetivo a través de un presupuesto para todo el año.

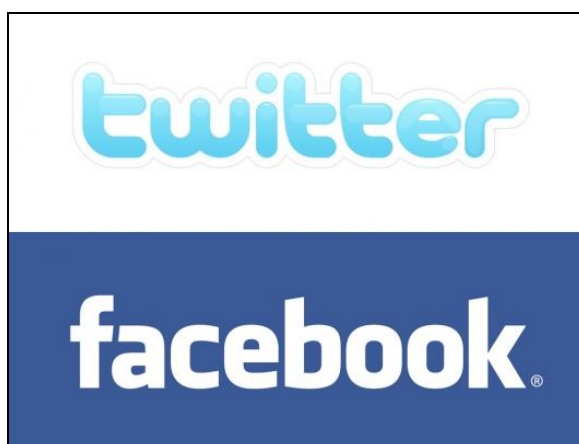
Hacer un contrato de publicidad radial por un periodo de un año con Radios de mayor sintonía en Cantón y la provincia

Crear una página web y crear redes sociales para ofertar de mejor manera los productos de la Empresa.

Elaboración de un logotipo para la Empresa

Gráfico Nro. 28

Redes sociales



Resultados Esperados:

Mejorar la imagen de la empresa y difundirla a nivel local, provincial, nacional e internacional

Dar a conocer nuestros productos y servicios

Incrementar el número de clientes y el volumen de ventas.

Tiempo:

La publicidad será de forma permanente, con la finalidad de hacer frente a la competencia y de mantener siempre informados a nuestros fijos y futuros clientes.

Presupuesto

El financiamiento para este objetivo estratégico estará a cargo de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Cuadro N° 39**Presupuesto para el cumplimiento del objetivo Nro. 3**

CANTIDAD	DETALLE	TIEMPO	TOTAL
1	Contrato con medios radiales		
1	RADIO ESTEREO ECUADOR		\$ 144.00
1	RADIO TUCAN FM		\$ 180.00
1	RADIO OLIMPICA		\$ 240.00
	Publicidad en internet		
	CRECION DE PAGINA WEB		
1	REDES SOCIALES	Continuo en el año	\$ 300.00
1	ELABORACION DE		\$ 0.00
1	LOGOTIPO DE LA EMPRESA		\$ 50.00
TOTAL			\$ 910.00

Fuente: Radio Estéreo Ecuador, Compras Online Ecuador

Elaborado por: El autor

Cuadro N° 40
Matriz de Operatividad del Objetivo Estratégico N° 4

Objetivo Estratégico N° 4 Diseñar un plan publicitario en los medios de comunicación de la localidad						
META	ESTRATÉGIAS	POLÍTICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLES
Publicitar los productos y servicios en los medios radiales e internet y a la vez este, será utilizado como medio masivo de publicidad de Jersey Sports e incrementar el nivel de ventas en un 30%	Crear una campaña publicitaria en las emisoras de mayor aceptación, en una página web y redes sociales para dar a conocer los productos que ofrece la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> -Contratar los servicios de emisoras radiales más escuchadas en el Cantón y la Provincia. -Contratar los servicios de una empresa de diseño de páginas web diseño grafico -La publicidad será permanente con la finalidad de llegar a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Destinar el financiamiento para el cumplimiento de este objetivo a través de un presupuesto para todo el año. -Hacer un contrato de publicidad radial por un periodo de un año con Radios de mayor sintonía en Cantón y la provincia -Crear una página web y crear redes sociales para ofertar de mejor manera los productos de la Empresa. -Elaboración de un logotipo para la Empresa 	\$910.00	permanente	Gerente Secretaria Contador

FUENTE: Matriz de Impacto
Elaborado por: El autor

Plan Operativo del Objetivo Estratégico Nro. 5

Establecer un plan de capacitación para los empleados de la empresa

Problema:

Jersey Sports no ha realizado capacitaciones y motivación a su personal detectándose el interés de capacitarse en diferentes áreas misma que es de mucha importancia para el mejor desempeño en cada una de sus actividades, la motivación en sus desempeños y hacer frente de mejor manera a la competencia.

Meta

Contar con el personal capacitado, en áreas tecnológicas aplicables a la sus actividades motivándolos a mejorar su desempeño laboral

Estrategia

Realizar talleres, seminarios de capacitación para los empleados de la Empresa.

Efectuar una charla para motivar a la asistencia de los empleados a la capacitación.

Instaurar un plan de capacitación, el cual será totalmente obligatorio y gratuito para todos los empleados.

Políticas

Los talleres a desarrollarse se efectuaran de acuerdo a las áreas y tareas que desempeñe el personal y conforme a las necesidades de la empresa.

Planificar los programas de capacitación a través de cronogramas previamente establecidos donde consten fecha, hora, lugar y tema de exposición, con el propósito de no dificultar el normal desenvolvimiento de las actividades laborales dentro de la Empresa.

Responsables:

Gerente

Contador

Secretaria

Actividad

Realizar convenios con alguna institución de capacitación del Cantón y la provincia de acuerdo a la actividad que realiza Jersey Sports como el SECAP

Elaborar el calendario de los seminarios de capacitación para los empleados de la Empresa.

Capacitación al gerente con respecto a temas de la motivación, de equipos de trabajo, relaciones humanas, entre otros.

Resultados Esperados:

Contar para el año 2017 con personal capacitado y calificado que se desenvuelva eficazmente en las tareas encomendadas.

Lograr a través de la capacitación que el gerente de la empresa perfeccione su desempeño, brindando un trato cordial a sus empleados.

Fortalecer el ambiente de trabajo entre los trabajadores

Tiempo:

Las capacitaciones duraran 3 meses de acuerdo al cronograma que establezca la gerencia

Presupuesto

El presente objetivo se lo financia con recursos propios de la empresa estará a cargo de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Cuadro N° 41
Presupuesto para el cumplimiento del objetivo Nro. 5

CANTIDAD	DETALLE	TIEMPO	TOTAL
1	Capacitación al personal de la Jersey Sports por el SECAP	3meses	\$ 1,000
TOTAL			\$ 1,000

Elaborado por: El autor

Cuadro N° 42
Presupuesto para el cumplimiento del objetivo Nro. 5

N°	CURSO	DIRIGIDO	TIEMPO	HORARIO	INSTITUCIÓN	COSTO
1	Atención al cliente	Todo el personal	16 horas	18h00 a 21h00	SECAP	250,00
2	Relaciones Humanas	Todo el personal	16 horas	19h00 a 21h00	SECAP	250,00
3	Diseño y costura	Personal de producción	120 horas	07h00 a 08h00	SECAP	300,00
4	Motivación y Liderazgo	Gerente	16 horas	18h00 a 21h00	SECAP	200,00

Elaborado por: El autor

Cuadro N° 43
Matriz de Operatividad del Objetivo Estratégico N° 5

Objetivo Estratégico N° 5 Establecer un plan de capacitación para los empleados de la empresa						
META	ESTRATÉGIAS	POLÍTICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLES
Contar con el personal capacitado, en áreas tecnológicas aplicables a la sus actividades motivándolos a mejorar su desempeño laboral	<p>-Realizar talleres, seminarios de capacitación para los empleados de la Empresa.</p> <p>-Efectuar una charla para motivar a la asistencia de los empleados a la capacitación.</p> <p>-Instaurar un plan de capacitación, el cual será totalmente obligatorio y gratuito para todos los empleados.</p>	<p>-Los talleres a desarrollarse se efectuaran de acuerdo a las áreas y tareas que desempeñe el personal y conforme a las necesidades de la empresa.</p> <p>-Planificar los programas de capacitación a través de cronogramas previamente establecidos donde consten fecha, hora, lugar y tema de exposición, con el propósito de no dificultar el normal desenvolvimiento de las actividades laborales dentro de la Empresa.</p>	<p>-Realizar convenios con alguna institución de capacitación del Cantón y la provincia de acuerdo a la actividad que realiza Jersey Sports como el SECAP</p> <p>-Elaborar el calendario de los seminarios de capacitación para los empleados de la Empresa.</p> <p>-Capacitación al gerente con respecto a temas de la motivación, de equipos de trabajo, relaciones humanas, entre otros.</p>	\$1,000	3 meses	Gerente Secretaria Contador

Fuente: Matriz de Impacto
Elaborado por: El autor

Cuadro N° 44
Costos de objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	COSTOS
Elaborar una nueva estructura organizacional y filosofía empresarial	\$ 90,00
Realizar convenios comerciales	\$ 120,00
Realizar un plan promocional a fin de lograr un posicionamiento de la empresa	\$ 2.240,00
Diseñar un plan publicitario en los medios de comunicación de la localidad	\$ 910,00
Establecer un plan de capacitación para los empleados de la empresa	\$ 1.000,00
TOTAL	\$ 4.360,00

Fuente: Objetivos Estratégicos
Elaborado por: El autor

h. Conclusiones

Se realizó el diagnóstico situacional de la empresa **JERSEY SPORTS** de la ciudad de Francisco de Orellana, en la que se determinó su estructura actual.

La empresa no tiene bien definida sus características comerciales mediante la oferta de sus productos y servicios a sus clientes.

Mediante el análisis del entorno de la empresa, se realizó el diagnóstico de la empresa en las condiciones actuales que se encuentra.

Se han determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de que es débil internamente.

Mediante la matriz de alto impacto se pudo definir las estrategias a fin de realizar y una mejor gestión en aras de encontrar el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible.

La empresa necesita un sistema de previsión de ventas, como metodología de respaldo en épocas de estacionalidad.

La empresa necesita implementar este plan estratégico, para ello es fundamental que se designe un presupuesto.

i. Recomendaciones

Por medio del diagnóstico determinamos que la empresa necesita mejorar su estructura actual.

La empresa necesita definir sus características comerciales mediante la oferta de sus productos y servicios a sus clientes.

Incorporar para su manejo administrativo y gerencial, la planificación de estratégica como un elemento principal en su gestión administrativa.

La empresa debe implementar urgente estrategias de publicidad, promoción y ventas con la finalidad segmentar la clientela y definir sus hábitos de compra y consumo.

Tomar en cuenta las estrategias de la matriz de alto impacto a fin de incrementar las ventas.

La empresa necesita ejecutar un sistema de previsión de ventas, como metodología de respaldo en épocas de estacionalidad.

Que los trabajadores y administrativos de la empresa **JERSEY SPORTS** apliquen el plan estratégico propuesto, el mismo que le permitirá desarrollarse competitivamente, y tener un correcto posicionamiento en el mercado.

j. Bibliografía

- Alcañiz, J. E. (2011). *XXV Congreso anual AEDEM: Los Mercados del mañana: Bases para su análisis hoy*. ESIC. .
- Allen, D., & Gorgeon, A. (2008). *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*. IE Business School, Departamento de Publicaciones, Madrid.
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación y Estrategia*.
- Ambrosio, V. (2000). *Plan de Marketing Paso a Paso*.
- Araujo, j., & Brunet, I. (2011). *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*. URV Publicacions.
- Arnstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: PEARSON.
- Ayala , L., & Arias, R. (2011). *Gerencia de mercadeo, Ciencias Economicas y Adminsitrativas*. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>.
- BERZUNZA, L. E. (s.f.). En L. E. BERZUNZA.
- Berzunza, L. E. (2011). Proceso de Planeacion y Control Estrategico. En L. E. Berzunza, *control estrategico* (pág. Unidad IV).
- Boubeta, A. I. (2007). clientes. En A. I. Boubeta, *Ana Isabel BAstos Boubeta* (pág. 104). españa: ideaspropias.
- Carl, M. (2012). *La Mecánica Automotriz una estrategia Moderna*. Edición Especial.
- Carrasco, R. D. (2010). *Productos Financieros básicos y su cálculo*. Alicante, España: Club Universitario.
- casás, R. (2010). *Gestión asociativa de los procesos de la producción*. Argentina.
- Certo, S. C. (2012). *Administración estratégica planeamiento e implementación de la estrategia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chavaria, H. (2011). micro ambiente . En H. Chavaria, *Hugo Chavaria* (pág. 145). colombia: IICA.
- Chavarria, H. (2002). macro ambiente. En H. Chavarria, *Hugo Chavarria* (pág. 72). MEXICO: IICA.

- Chavez, J. (2012). *Gestion de la cadena de suministros*. Chile - Santiago: Ril editores.
- Clayton, E. (1991). *Seguimiento y Evaluación de proyectos*. Roma: Editorial S.A.
- Coll, J. C. (2005). *Análisis y Crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el Estado de Guanajuato*.
- Coronado, F. J. (2003). *Diccionario Enciclopédico de la Estrategia Empresarial*. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Czikota, M., & Ronkainen, I. (2011). *Marketing Internacional*. Mexico: Thomson.
- David, D. F. (2011). Administracion Estrategica. En D. F. David, *Administracion Estrategica* (pág. 22).
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estrategica*. México: Editorial Pearson Education S. A.
- Delgado, J. V. (2014). *Planificando Estratégicamente* . California-USA: Edition Copyright.
- DUQUE, G. A. (2011). Enfoque de la Administracion. Universidad de Caldas.Septiembre 2001. En G. A. DUQUE, *Enfoque de la Administracion. Universidad de Caldas.Septiembre 2001*.
- Espinosa, J. H. (2014). La Importancia de la Planeación estratégica.
- Espinosa, R. (2014). *Cómo laborar un plan de marketing*. Recuperado el 03 de 06 de 2016, de <http://robertoepinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>.
- Fajardo, C. M. (2010). *Capacidad administrativa como factor de eficiencia interna y global de las organizaciones*. Bogota - Colombia.
- García, M. (2014). *Fases del plan de marketing*. Recuperado el 04 de 06 de 2016, de <https://montsemarketing.wordpress.com/2010/07/05/fases-del-plan-de-marketing/>.
- Gimenez, A. O. (2015). Alfonso Ortega Gimenez. En a. Externo, *analisis externo* (pág. 51). Madrid: primera edicion:febrero 2015.
- Gorgues, A. c. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Cataluña: Edicions de la universitat de Lleida.
- Jobber, D., & Fahy, J. (2011). *Fundamentos de Marketing*. México: McGrawHill.

- Juan Antonio Gimeno Ullastres, P. T. (2012). *Economía de la Salud: Instrumentos*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica* (Vol. Décimoprimera edición). México, México: Pearsón Educación.
- Linares, L. (2010). *Concepto de marketing*. Recuperado el 29 de 05 de 2016, de http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto-del_6994.html.
- Macías, M. (2015). *Cómo analizar el entorno y los factores externos que influyen en tu modelo de negocio*. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de <http://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>.
- Manuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan estratégico y su implantación a través del cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.
- Mary, R. S. (2005). *Administración*. Octava Edición. Mexico: Pearson Educación.
- Mendoza, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas: Macroadministración*.
- Menéndez, P. (2016). *El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia*. Recuperado el 28 de 05 de 2016, de <http://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>.
- Moruno, A. C. (2014). proveedores. En A. C. Moruno, *Adrian Cabrera Moruno* (pág. 76). España: ideaspropias.
- Mullins, J., & Jamieson, B. (2013). *Marketing*. Edinburgh: Heriot-Watt University.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Recuperado el 04 de 06 de 2016, de <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>.
- Nikolova, I. (2013). *Objetivos que no puedes perder de vista a la hora de desarrollar el Plan de Marketing*. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://www.solomarketing.es/objetivos-que-no-puedes-perder-de-vista-a-la-hora-de-desarrollar-el-plan-de-marketing/>.
- Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral the balanced scorecard*. EEUU - HARVARD.

- Parmarlee, D. (2009). *Preparación del plan de marketing*. Barcelona, España: Granica.
- Ponce , H. (2007). La matriz FODA: Alternativas de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diferentes organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12.
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva*. México: Continental S. A.
- Pulgar, L., & Rios , F. (2015). *Metodologías para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*.
- Ramires, H. B. (2010). *Indicadores financieros*. Sapoan Jalisco Mexico: Editorial Umbral.
- Ramirez, J. C. (2014). Matriiz de Evaluacion de los elementos internos y externos. En J. C. Ramirez.
- Rivera, J. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicación*. Madrid, España: ESIC.
- Rodolfo. (27 de Agosto de 2012). *Sobre Conceptos*. Obtenido de Sobre Conceptos: <http://sobreconceptos.com/cliente>
- Rodríguez, A. (2013). *Fundamentos de mercadotecnia*. Guanajuato: Fundación Universitaria Andaluza Inca Galsilaso.
- Sainz, J. (2008). *El pplan de marketing en la práctica* (Vol. Duodécima edición). Madrid, España: Esic Editorial.
- Salazar, S. (2004). *Administracion de empresas constructoras*. Limusa - Mexico: Noriega editores.
- Sánchez, R. (2008). *Introducción a la trazabilidad*. Buenos Aires: El Escriba.
- Saracho, J. M. (2005). competencia. En J. M. Saracho, *Jose Mario Saracho* (pág. 74). Chile: Ril.
- Serralvo, F., & Furrier, M. (2005). *Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y España*. Artículo científico, Universidad Católica de Santos, Facultad de Administración de empresas, Sao Paulo.
- Stoner, J. A. (2009). *Administración*. México: Progreso S.A. Sexta edición
- Suarez, F. (s.f.). Entorno del Diagnostico de Situacion Actual. En F. Suarez, *Entorno del Diagnostico de Situacion Actual*.

- Thompson , I. (2010). *Definición de marketing*. Recuperado el 28 de 05 de 2016, de <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>.
- Toledo , X. (2013). *Plan de marketing para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Macodes" Ltda. de la ciudad de Cuenca*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja, Carrera de Administración de E,mpresas, Loja.
- Troncoso, J. C. (2007). analisis las 5 fuerzas de porter. En J. C. Troncoso, *Juan Caro Troncoso* (pág. 74). Venezuela : IICA.
- Trujillo, M. L. (2007). *Planeación Estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*.
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid, España: Paraninfo S.A.
- Villalobos, J. (2012). *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Recuperado el 01 de 06 de 2016, de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>.

k. Anexos**Anexo N° 1****Ficha Resumen del Proyecto****Tema.**

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JERSEY SPORTS DE LA CIUDAD PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA ORELLANA, PARA EL AÑO 2016 - 2020”

Problemática.

En la actualidad nos encontramos con muchos cambios globalizantes en la sociedad, ya sean estos cambios políticos, tecnológicos y económicos, que se han presentado predominantemente llenos de competitividad y productividad, en si este cambio produce en la sociedad, el buscar o realizar diferentes accesos de desarrollo en un mercado alta mente competitivo, para alcanzar eficiencia y eficacia en las empresas.

La mayoría de las empresas hoy en día enfrentan grandes avances tecnológicos, que a su vez conllevan grandes cambios en su economía, esto produce realizar cambios estratégicos, operativos y de planificación. Este cambio trae consigo nuevas metas de competitividad en el mercado, innovando sus productos y mejorando sus servicios.

Pero en el mercado y en la sociedad existen muchas empresas o sociedades que no cuenta con la misma capacidad monetaria e

innovadora, en donde su posicionamiento en el mercado no es alto y esto produce baja productividad económica, y dificulta su desarrollo en el mercado y empresarial.

Además es importante mencionar que la falta de liderazgo ocasiona el estancamiento en muchas organizaciones de nuestro país, además no permite reunir a los actores, involucrarlos en la definición de las estrategias y de los proyectos resultantes y comprometerlos en la asunción de los criterios de actuación en función de sus competencias, responsabilidades y posibilidades financieras.

La empresa “Jersey Sport” de la ciudad Puerto Francisco de Orellana, experimenta un rápido crecimiento, dando paso al desarrollo de diferentes y grandes negocios, lo que permite visualizar un mercado con un comercio exuberantemente amplio que se ven enfrentado a todas las fuerzas del mercado, sabiendo las necesidades que tienen las personas en adquirir ropa deportiva de marca a precios económicos y que tenga prestigio en la ciudad.

Considerando que hacer negocios y vender, no implica tan solo en el hecho de poner un producto o servicio en exhibición y sentarse a esperar que alguien venga a comprar, situación a que se ven enfrentados la mayoría de negocios y empresas de la ciudad de Orellana. Me he visto en la necesidad de realizar un plan estratégico para poder conocer los proyectos que tiene a corto y mediano plazo la empresa.

La problemática existen en la ciudad Puerto Francisco de Orellana, es el desconocimiento por parte de los empresarios de herramientas técnicas que impulsan al comercio en el mercado, situaciones que no son un gasto sino una inversión generadora de recursos para sus negocios, este desconocimiento provoca una reducción de sus ventas y poco a poco el cierre de los negocios.

Es por tanto que se ve la necesidad de crear un plan estratégico en la empresa “Jersey Sport”, para mejorar la gestión administrativa y organizacional de la empresa, para que en un futuro lograr una ventaja competitiva y que pueda tener un crecimiento sostenible, logrando expansión en el mercado local y provincial.

Por lo tanto creo conveniente plantear el siguiente problema:

La falta de un adecuado Plan Estratégico para la empresa “JERSEY SPORT”, de la ciudad Puerto Francisco de Orellana, para el año 2016”, ha originado un limitado crecimiento y su desarrollo en el mercado”

Justificación.

La creación de un Plan Estratégico, nace por el hecho de querer impulsar la comercialización y venta de ropa deportiva en la ciudad Puerto Francisco de Orellana, y se lo justifica de la siguiente manera:

Justificación Académica:

El identificar los problemas entorno al desarrollo de planes estratégicos, son un requerimiento para que las empresas en donde se apliquen los conocimientos adquiridos hasta el momento en la carrera de Administración de Empresas de la UNL, alcance niveles de venta superiores a los ya existentes y de esta manera el aparato productivo de la ciudad mejore, logrando de este modo un mejor estilo de vida de los habitantes de esta ciudad. Los frutos de la investigación y en particular el plan estratégico, será de mucho beneficio a los estudiantes, empresarios e inversionistas quienes contarán con una fuente de apoyo y consulta para futuras investigaciones en torno al ámbito empresarial.

Justificación Social:

El desarrollo de un plan estratégico para impulsar la comercialización de ropa deportiva, dinamizará la economía de la ciudad, al contar con una empresa comercializadora que logre el posicionamiento de sus productos en el mercado, logrando un verdadero cambio en las formas de ver, hacer, vender y lograr negocios y a la vez generar nuevas plazas de empleo.

Justificación Económica:

El plan estratégico ayudará a mejorar la situación empresarial y el nivel de ventas de ropa deportiva, que se ofrecen en el mercado y así

contribuir con el adiestramiento de los empresarios en materia de marketing, a la vez de mejorar su productividad y el crecimiento económico de la localidad.

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General:

- Realizar una Plan Estratégico para la empresa “JERSEY SPORT”, de la ciudad Puerto Francisco de Orellana, para mejorar el crecimiento de la empresa.

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis de las fuerzas externas o macro ambiente externo.
- Realizar un análisis al micro ambiente o análisis Interno de la empresa.
- Realizar la matriz FODA para saber las fortalezas, oportunidades. Debilidades y Amenazas de la empresa.
- Realizar la matriz de alto Impacto para determinar los objetivos. Estratégicos del Plan.
- Desarrollar el plan estratégico en función del diagnóstico efectuado.
- Elaborar el CMI, cuadro de mando integral que permita medir el nivel de cumplimiento del plan estratégico

Metodología.

Métodos:

Los principales métodos de recopilación de información a utilizarse durante el desarrollo y elaboración del presente trabajo de tesis, son los siguientes:

Método Histórico: Durante la elaboración del presente trabajo investigativo, se recurrirá a la utilización de este método, en el capítulo concerniente a los resultados, en la parte pertinente a la historia de la creación de la empresa y su evolución histórica a través de sus años de vida corporativa.

Método Analítico: Se prevé recurrir a la utilización de este método, al momento de la realización del análisis e interpretación de la información y demás datos recopilados a través de la respectiva investigación de campo.

Método Descriptivo: Será utilizado con el objetivo de realizar una correcta redacción e interpretación de los resultados que se llegarán a obtener como resultado de la aplicación de las encuestas y entrevistas.

Método Deductivo: Se tiene previsto recurrir a la utilización de este método, en el apartado concerniente a la exposición del informe final de la investigación, así como también, al momento del planteamiento de las

principales conclusiones y recomendaciones que se generen de la investigación.

Método Estadístico: Se tiene previsto utilizarlo al momento de procesar toda la información que se obtenga como resultado de la elaboración del correspondiente trabajo de campo.

Técnicas:

Las principales técnicas de recopilación de información, a utilizarse durante el desarrollo y elaboración del presente trabajo de tesis, son las siguientes:

La Observación Directa: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

La Entrevista: La entrevista se la aplicó directamente al Gerente de la empresa.

La Encuesta: Es una técnica a través de la cual se tiene acceso a recabar información en forma escrita, para lo cual, mediante el uso de cuestionarios de preguntas previamente establecidas, las cuales son

propuestas por los investigadores, se obtiene información de relativa importancia para el desarrollo de una determinada investigación.

El número de personas que serán sometidas a los diferentes procesos de diagnóstico, fueron todos y cada uno de los 10 empleados de la Empresa Jersey Sport, debiéndose sumar necesariamente a este grupo de personas, la gerente de dicha empresa.

Además se realizará una encuesta a una muestra representativa de los clientes que hasta el primer semestre del año 2016 fueron 650.

Población y Muestra: El número de personas que serán sometidas a los diferentes procesos de análisis y determinación del nivel de satisfacción laboral, son todos y cada uno de los 10 empleados de la Empresa Jersey Sport, debiéndose sumar necesariamente a este grupo de personas, la gerente de dicha empresa.

Muestra.

Para el cálculo de la muestra de los clientes, se procederá de la siguiente manera.

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

Siendo:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (95%=1,96 tabla de distribución normal)

p = 0,5 probabilidad de que el evento ocurra

q = 0,5 probabilidad de que el evento no ocurra

N = 650, clientes al 30 de junio de 2016

e² = 5% margen de error

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)650}{(0,05)^2 (650 - 1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0,25)80'2.422}{(0,0025)(649) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{624,26}{(1,625) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{624,26}{2,5854}$$

$$n = 241$$

Aplicada la fórmula con los datos previstos se obtiene como resultado que se deberá realizar 241 encuestas a los clientes de la empresa Jersey Sports.

Anexo N° 2

PERSONAS NATURALES

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

...le hace bien al país

NUMERO RUC: 1500426927001

APELLIDOS Y NOMBRES: ASUNCION LAPO MARCIA FABIOLA

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 8877

FEC. NACIMIENTO: 21/12/1972 **FEC. ACTUALIZACION:** 06/01/2016

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/10/1999 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 19/10/1999 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE TODO TIPO DE ROPA PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COGA)
Calle: NAPO Número: SN Intersección: ESPEJO Referenda: FRENTE A LA ESCUELA NAPOLEON DILLON Email:
marifa_72@hotmail.com Celular: 0994266361

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCIÓN: ZONA 2, ORELLANA **CERRADOS:** 2

SRI So verifica que los documentos de Identidad y Certificado de Votación originales presentados, pertenecen al Contribuyente

Fecha: 06 ENE 2016

Firma del Servidor Responsable

Usuario: EECM080514 Agencia: FRANCISCO DE ORELLANA

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

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

Usuario: EECM080514 Lugar de emisión: FRANCISCO DE ORELLANA Fecha y hora: 06/01/2016 16:12:10



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1500426927001
APELLIDOS Y NOMBRES: ASUNCION LAPO MARCIA FABIOLA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT. 01/10/1999
NOMBRE COMERCIAL: CREACIONES JERSEY			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:

FABRICACION DE TODO TIPO DE ROPA PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES.
 VENTA AL POR MENOR DE CALZADO DEPORTIVO.
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CAMISETAS DE TODO TIPO.
 SERVICIOS DE CREACION Y COLOCACION DE PUBLICIDAD.
 SERVICIOS INDUSTRIALES DE PRENDAS DE VESTIR.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) Barrio: CENTRAL Calle: NAPO Número: SN Intersección: ESPEJO Referencia: DIAGONAL A LA UNIDAD EDUCATIVA NAPOLEON DILLON Piso: 0 Telefono Domicilio: 062881625 Celular: 0994266361 Email: manfa-72@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO CERRADO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT. 29/04/2005
NOMBRE COMERCIAL: KF CESAR			FEC. CIERRE: 29/05/2007
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:

VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) Calle: NAPO Número: SN Intersección: GARCIA MORENO Referencia: JUNTO A LA CLINICA SINAI Telefono Trabajo: 062881625

No. ESTABLECIMIENTO: 003	ESTADO CERRADO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT. 07/05/2013
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE: 18/06/2015
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:

ALQUILER DE VEHICULO LIVIANO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) Barrio: 28 DE MARZO Calle: LOS AVIOS Número: S/N Intersección: LOS PAPAYOS Referencia: FRENTE A LA IGLESIA CATOLICA Telefono Trabajo: 062883151



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 57 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: EECM060514 **Lugar de emisión:** FRANCISCO DE **Fecha y hora:** 06/01/2016 16:12:10

Índice

Caratula.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de Autorización.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
a. Título.....	1
b. Resumen.....	2
c. Introducción.....	10
d. Revisión de Literatura.....	13
e. Materiales y Métodos.....	49
f. Resultados.....	52
g. Discusión.....	106
h. Conclusiones.....	134
i. Recomendaciones.....	135
j. Bibliografía.....	136
k. Anexos.....	141
Índice.....	152