



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE CALZADO MARK SPORT EN
LA CIUDAD DE CUENCA**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial

Autor:

John Brandon Fernández Brito

Director:

Ing. Juan Francisco Álvarez Valencia

Cuenca - Ecuador

2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre Mónica una mujer excepcional, quien me ha enseñado que los imposibles no existen, ha sido un ejemplo de virtud, grandeza y siempre ha dado su mayor esfuerzo, el que solo una madre puede dar, para brindarme las mejores oportunidades.

A mi padre Marco que siempre me ha mostrado el camino correcto a seguir.

A mis hermanos Carolina, Gaby y Randy quienes son una luz en mi vida, mi motivación para superarme cada día más y ser un ejemplo para ellos.

A mi novia Anita quien quiero tanto, mi compañera y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de superarme, a mis padres, a mi mentor de vida Fabián, al ingeniero Francisco Álvarez, a todos los profesores que tuve a lo largo de mi carrera por sus enseñanzas, a mis amigos, a cada persona y circunstancia de la vida que me permitieron llegar a este momento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	2
Introducción	2
1.1 Planificación Estratégica	2
1.1.1 Importancia de la planificación estratégica	2
1.1.2 Niveles de la planificación	3
1.1.3 Intención estratégica.....	4
1.1.4 Elementos de la planificación estratégica	5
1.2 Misión	6
1.3 Visión Estratégica	7
1.4 Valores	9
1.5 Grupos De Interés	10
1.6 Propuesta De Valor	11
1.7 Objetivos	13
1.8 Factores Críticos De Éxito	14
1.8.1 Variables de los factores críticos de éxito	15
1.9 Análisis PEST	16
1.9.1 Análisis político	17
1.9.2 Análisis Económico	18
1.9.3 Análisis Social.....	20

1.9.4 Análisis Tecnológico.....	20
1.10 Cinco Fuerzas De Porter	21
1.10.1 Amenaza de nuevos competidores	21
1.10.2 Poder de negociación de los proveedores	22
1.10.3 Poder de negociación de los compradores	23
1.10.4 Amenaza de productos sustitutos	23
1.10.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes	23
1.11 Cadena De Valor	24
1.11.1 Actividades primarias.....	24
1.11.2 Actividades secundarias	25
1.11.3 Sistema de valor	27
1.12 Matriz De Perfil Competitivo.....	27
1.13 Matriz FODA	28
 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA Y EXTERNO DEL SECTOR INDUSTRIAL	 31
Introducción	31
2.1 Descripción Empresarial	31
2.2 Análisis PEST del Ecuador	32
2.2.1 Análisis Político del Ecuador:	32
2.2.2 Análisis Económico del Ecuador	34
2.2.3 Análisis Social del Ecuador	42

2.2.4 Análisis Tecnológico del Ecuador	43
2.3 Análisis De Las Cinco Fuerzas De Porter En El Sector De Las Comercializadoras De Calzado	48
2.3.1 Amenaza de nuevos competidores:	48
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores:	50
2.3.3 Poder de negociación de los compradores	51
2.3.4 Amenaza de productos sustitutos	51
2.3.5 Rivalidad entre competidores.....	52
2.4 Análisis de la cadena de valor del sector	54
2.4.1 Análisis de las actividades primarias	54
2.4.2 Análisis de las actividades de soporte	56
2.5 Elaboración de la matriz de perfil competitivo	56
2.5.1 Precio.....	59
2.5.2 Servicio	60
2.5.3 Publicidad.....	61
2.5.4 Ubicación	63
2.5.5 Análisis de la MPC.....	71
2.6 FODA.....	72
2.6.1 Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el análisis PEST	73
Análisis Político	73

Análisis Económico	73
Análisis Social.....	73
Análisis Tecnológico.....	74
2.6.2 Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las cinco fuerzas de Porter	74
Poder de negociación de los proveedores:	74
Amenaza de productos sustitutos	75
Rivalidad entre competidores.....	75
2.6.3 Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la matriz de perfil competitivo.....	76
Publicidad.....	76
Servicio	76
Ubicación:	76
2.6.4 Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la cadena de valor del sector	77
2.7 Matriz FODA Cruzado De Mark Sport.....	78
CAPITULO III: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	79
Introducción	79
3.1 Definición Del Negocio De La Empresa	79
3.2 Definición De La Misión	81
3.3 Definición De La Visión	82
3.4 Valores De La Empresa	83

3.5 Objetivos Estratégicos.....	84
3.6 Cuadro Estratégico De Mark Sport	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
Conclusiones:	91
Recomendaciones:.....	91
GLOSARIO DE TERMINOS.....	93
Factores críticos de éxito:.....	93
FODA:.....	93
Indicadores:	93
Matriz de perfil competitivo:	93
Objetivos estratégicos:	93
Planeación estratégica:	93
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	96
Anexo 1	96
Anexo 2	97
Anexo 3	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Principales intereses de los stakeholders	12
Tabla 2.Tributos aduaneros a la importación de calzado	34
Tabla 3.Tasa de crecimiento Anual del PIB.....	35
Tabla 4.Crecimiento del PIB en América Latina	37
Tabla 5.PIB, total exportaciones y exportaciones petroleras	39
Tabla 6.Inflación anual en los meses de junio	42
Tabla 7.Importancia y ponderación de los factores críticos de éxito a evaluar	57
Tabla 8.Clasificación de los factores críticos éxito en fortalezas y debilidades de las empresas	58
Tabla 9.Comparación de precios de Mark Sport, Imdeport y Calzado Diego's	59
Tabla 10.Puntuación y Clasificación en función del precio.....	60
Tabla 11.Criterios a valorar en el servicio	60
Tabla 12.Puntuación y clasificación en función del servicio	61
Tabla 13.Criterios a valorar en la publicidad	62
Tabla 14.Puntuación y clasificación en función de la publicidad.....	63
Tabla 15.Criterios a valorar en la ubicación	63
Tabla 16.Puntuación y ubicación en función de la ubicación	71
Tabla 17.Matriz de perfil competitivo: Mark Sport, Imdeport y Calzado Diego's.....	72
Tabla 18.Matriz FODA cruzado de Mark Sport	78
Tabla 19.Cuadro estratégico de Mark Sport.	87
Tabla 20.Ponderación de los factores críticos de éxito.	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Niveles de administración estratégica	4
Figura 2.Definición del negocio.....	7
Figura 3.Grupos de interés	11
Figura 4.Cadena de valor según Porter	26
Figura 5.Las cuatro zonas de la matriz FODA.....	30
Figura 6. Tasa de crecimiento Anual del PIB	36
Figura 7.Crecimiento de América Latina 2018.....	38
Figura 8.Exportaciones totales y exportaciones petroleras (2012-2016)	39
Figura 9. Composición de la población.....	40
Figura 10.Evaluación de desempleo: total nacional.....	41
Figura 11.Inflación anual en los meses de junio	42
Figura 12.Compra de productos y servicios por internet	45
Figura 13.Uso del internet para leer noticias	46
Figura 14.Pagos y transacciones bancarias	47
Figura 15.Búsqueda de información de productos y servicios por internet	48
Figura 16.Resumen de las cinco fuerzas de Porter	53
Figura 17.Logos de las empresas que forman parte de la matriz de perfil competitivo.....	57
Figura 18.Fotografía Matriz Imdeport (General Torres 9-49 y Bolívar)	64
Figura 19.Fotografía Sucursal I Imdeport (General Torres 8-81 y Bolívar).....	64
Figura 20.Fotografía Sucursal II Imdeport (Tarqui 8-46 y Sucre).....	65
Figura 21.Fotografía matriz calzado Diego´s (Mariscal Lamar y Vargas Machuca.....	65
Figura 22.Fotografía sucursal calzado Diego´s (Mariscal Lamar 5-69 y Mariano Cueva)	66

Figura 23.Fotografía matriz Mark Sport (General Torres 9-44 y Gran Colombia)	66
Figura 24.Fotografía sucursal I Mark Sport (Presidente Córdova 8-63 y Benigno Malo).....	67
Figura 25.Fotografía sucursal II Mark Sport (Centro comercial “El Arenal” local 334)	67
Figura 26.Fotografía del área que ocupan los locales de la empresa Imdeport	68
Figura 27.Fotografía de la longitud que ocupan los locales de la empresa calzado Diego´s...	69
Figura 28.Fotografía del área que ocupan los locales de la empresa Mark Sport.....	70
Figura 29.Tipos de pisada.	97
Figura 30.Tipos de calzado	98

RESUMEN

La presente tesis consiste en la elaboración de un plan estratégico, que permita a la empresa comercializadora de calzado Mark Sport crear ventajas competitivas para generar un mejoramiento continuo. Para la realización de este trabajo se recopiló toda la información referente al proceso de planificación estratégica de la empresa. Se analizó el entorno interno y externo de la empresa donde se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y se elaboró un FODA cruzado, del cual se obtuvieron las estrategias, se plantearon objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, metas a cumplir, fechas y responsables. Además, se estableció la filosofía de la empresa con su respectiva misión, visión y valores.

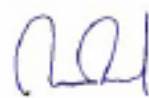
PALABRAS CLAVE: Factores críticos de éxito, FODA, indicadores, planeación estratégica, objetivos estratégicos, visión estratégica.

ABSTRACT

The present thesis consisted in the elaboration of a strategic plan that could allow the footwear trading company "Mark Sport" the creation of competitive advantages and continuous improvement. All the information related to the strategic planning process of the company was compiled. The internal and external situations of the company were analyzed. The strengths, weaknesses, opportunities, and threats were identified. A crossed SWOT analysis was developed. From this, the strategies were obtained and the strategic objectives were stated with their respective indicators, goals, dates and the corresponding people in charge. In addition, the philosophy of the company was established with its mission, vision and values.

Keywords: Critical success factors, SWOT, indicators, strategic planning, strategic objectives, strategic vision.


Humberto Arpi
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by

Ing. Paul Arpi

INTRODUCCIÓN

En la actualidad debido a la globalización las empresas enfrentan nuevos retos constantemente, para los cuales deben estar preparadas y en el mejor de los casos anticiparlos. Sin embargo, muchas organizaciones hoy en día funcionan de manera empírica, no poseen una guía, un plan estratégico que les permita tomar decisiones de manera oportuna y acertada, trayendo como consecuencia una mala administración que hace que la empresa luche simplemente por mantenerse o no desaparecer del mercado.

El plan estratégico es una guía, que encamina a la empresa a una correcta administración, se lo realiza a través de un análisis del entorno externo e interno en donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y se plantean estrategias. Un plan estratégico correctamente planteado presenta una filosofía empresarial a seguir a todos los integrantes de la empresa, fomentando el trabajo en equipo y la mejora constante.

La presente tesis a través de sus tres capítulos desarrolla un plan estratégico para la empresa comercializadora de calzado Mark Sport, por medio del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Construir un marco teórico que aborde el objetivo de estudio.
- Elaborar un diagnóstico interno de la empresa y externo del sector industrial.
- Formular un plan estratégico para la empresa.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Introducción

El presente capítulo recopila la teoría que va a ser la base en la que se sustenta esta tesis. Reúne información referente al concepto, elementos y desarrollo del plan estratégico. Además, plantea los temas y pasos a seguir, para elaborar un diagnóstico interno de la empresa y externo del sector industrial.

1.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el camino para lograr los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo en todas las áreas de la empresa. Es un proceso en el cual se recopila toda la información disponible en el presente y pasado, para formular planes, ideas y estrategias para el futuro. (ARRANZ, 1995)

1.1.1 Importancia de la planificación estratégica

El plan estratégico define a la empresa ¿qué es?, ¿qué es lo que hace? y ¿qué quiere llegar a hacer? por medio de la misión, visión, valores y objetivos, los cuales se plantean para la organización y cada uno de sus miembros. Lo que genera un sentimiento de pertenencia, motivación y responsabilidad de los trabajadores con la empresa.

Un plan estratégico permite mantener el orden en las empresas, debido a que define la estructura organizacional y como se van a desarrollar las actividades de la misma. Entre sus recursos busca la sinergia aprovechando al máximo cada uno de ellos logrando eficiencia,

eficacia y efectividad en el funcionamiento integral de una organización. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011).

1.1.2 Niveles de la planificación

La planificación cuenta con tres niveles: nivel estratégico, táctico y operativo.

Nivel estratégico: La planeación estratégica en este nivel es desarrollada por la gerencia, los miembros con más alta jerarquía en la empresa. Su alcance abarca toda la organización de manera integral. El contenido propuesto a este nivel es general y el tiempo de consecución se lo plantea a largo plazo, es decir después de un año.

Nivel táctico: La planeación táctica es definida a nivel intermedio por cada departamento de la empresa. El alcance engloba a todo el departamento y busca la consecución de los objetivos del mismo. Su contenido es más detallado en comparación de la planeación estratégica. El horizonte de tiempo es a mediano plazo, máximo un año.

Nivel operativo: La planeación operativa se desarrolla en el último nivel. Su alcance abarca a cada tarea y actividad existente en la empresa. Su contenido es específico y su proyección es a corto plazo. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011).

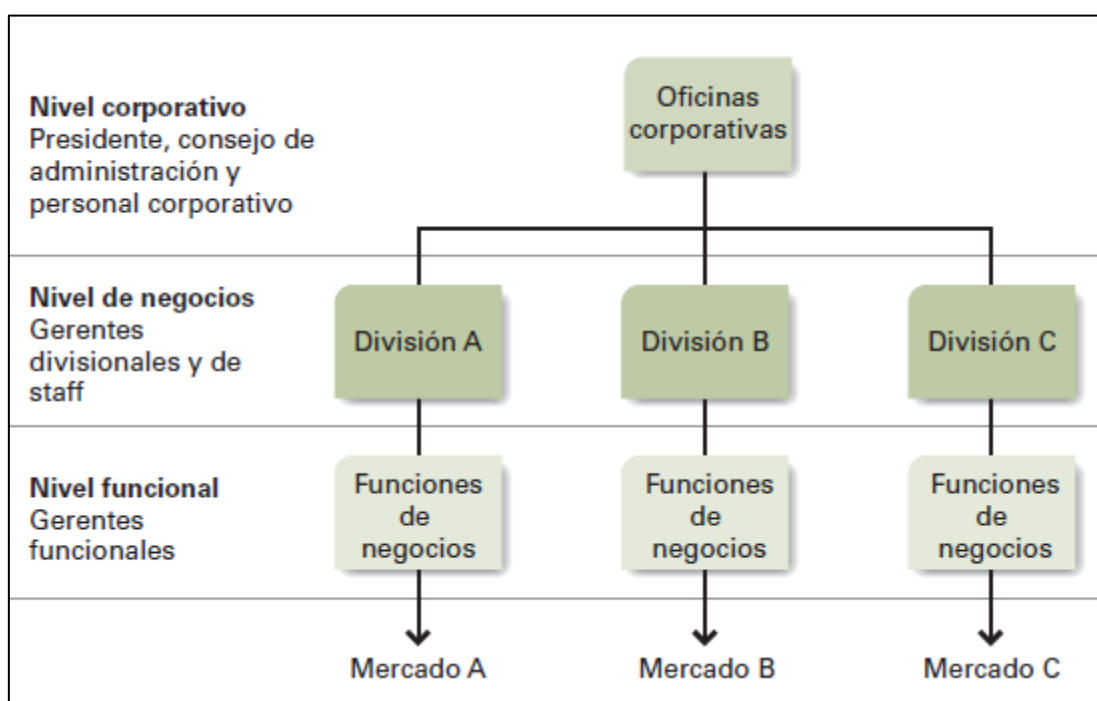


Figura 1. Niveles de administración estratégica
(Hill y Jones. 2011. Administración estratégica. Cap. 1, p. 10.)

1.1.3 Intención estratégica

La creación de empresas responde a sueños y voluntades de sus dueños. Todo nacimiento de una empresa posee una intención estratégica, esta puede ser tan notoria como imperceptible dependiendo de la formalidad del negocio, sin embargo, siempre está presente. Esta intención estratégica es el motor de la empresa, es la energía que crea sinergia entre todos sus recursos.

La intención estratégica es conocer la esencia de la organización. La cual debe poseer un sentido de dirección que permita a sus trabajadores ver más allá del corto plazo. La intención estratégica debe permitir al personal de la empresa aplicar todo su potencial y conocimiento en búsqueda de su desarrollo y poseer un fin superior el cual todos los participantes de la empresa están ayudando a construir.

Todos los grupos de interés de la empresa cuentan con una intención estratégica. Por eso es necesario estar pendiente del entorno para tomar correctivos necesarios o aprovechar las oportunidades que se nos presenten.

La intención estratégica cuenta con 3 criterios fundamentales:

Motivación: Es importante que el fin de la empresa vaya más allá del lucro económico. Los trabajadores de la empresa encontrarán motivación al saber que su trabajo no está en función de enriquecer a sus jefes, sino de un fin trascendental que es brindar satisfacción al cliente a través de sus productos o servicios.

Dirección: La empresa debe poseer por escrito la dirección de hacia dónde quiere llegar, esta deber ser completamente específica, para plantear el camino de su consecución a través de estrategias. Una empresa con una dirección sólida tiene claros sus objetivos y metas.

Desafío: Para que una empresa alcance la grandeza y el éxito es necesario que su intención estratégica no sea corriente, esta debe desafiar las capacidades de sus integrantes y llevarlos a una mejora constante. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011)

1.1.4 Elementos de la planificación estratégica

Chiavenato y Sapiro, (2011) en su libro planeación estratégica presentan un modelo de planeación de estrategias basado en el de Mintzberg, Wheleen y Hunger. El cual consta de los siguientes elementos:

- Declaración de la misión
- Visión de negocios
- Diagnóstico estratégico interno
- Diagnóstico estratégico externo

- Determinantes del éxito
- Definición de los objetivos
- Formulación de estrategias
- Desempeño estratégico
- Auditoria del desempeño y resultados

1.2 Misión

La misión de una empresa es la definición de lo que esta hace, cuál es su propósito y obligación. Indica que papel toma la empresa ante la sociedad. Debe ser planteada de forma integral y específica, debido a que será instruida e interiorizada por todo el personal de la empresa. Para definir de manera adecuada la misión, esta debe ir enfocada en las necesidades de las personas y no en el producto. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011)

De acuerdo a Hill y Jones, (2011) para formular la misión es importante primero definir el negocio de la organización. Para definirlo se deben responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será? y ¿Cuál debe ser?

Las empresas definen su negocio a través de su segmento de clientes (a quienes van a enfocarse y que características tienen estas personas o empresas), necesidades que satisfacen y como satisfacen estas necesidades (que recursos, conocimientos y habilidades emplean).

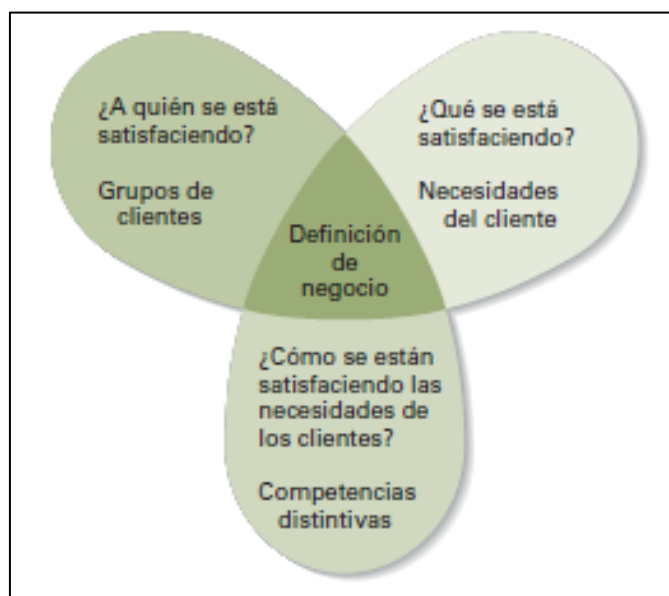


Figura 2. Definición del negocio

(Hill y Jones. 2011. Administración estratégica. Cap. 1, p. 14.)

El enfoque de la misión debe ser necesariamente hacia el cliente y no hacia el producto. Una misión enfocada a un producto simplemente se preocupa por las características y mercado del mismo, lo que implica un grave riesgo para la empresa, de que esta no pueda anticiparse a los cambios de la demanda y sus productos se conviertan en obsoletos para sus clientes.

1.3 Visión Estratégica

La visión estratégica es constituida por las opiniones y conclusiones de la alta gerencia sobre el camino a seguir en el largo plazo, tomando en cuenta los productos, clientes, mercado y tecnología. Es una imagen que plantean los directivos, en donde muestran sus aspiraciones para el futuro a todo el personal de la empresa.

Una visión adecuada sirve como herramienta guía para la empresa mostrando el camino estratégico que se debe seguir. La visión, indica el por qué los trabajadores emplean parte de su

vida en lograr el éxito de la empresa y brinda a la administración un punto de referencia para la toma de decisiones en el futuro, planteando además el modelo gerencial a seguir.

Una correcta definición de una visión estratégica es única y diferente a las demás, es decir, no debe ser tan básica como para poder adaptarse a cualquier empresa o industria. No cae en el planteamiento de frases genéricas como: llegar a ser a mejor empresa proveedora o vendedora de la ciudad, país, etc.

Es importante una correcta comunicación de la visión a todo el personal de la empresa, para que se sume a la dirección se motive y encamine con los nuevos objetivos de la misma. Una incorrecta comunicación de la visión genera resistencia por parte de sus trabajadores y resta apoyo a la organización. Para que los trabajadores no se sientan desplazados de la organización, al momento de formular la visión estratégica es necesario tomar en cuenta la opinión de ellos. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011).

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012) indican que el desarrollo de una correcta visión trae los siguientes beneficios:

1. Disminuye el riesgo de toma de decisiones sin sentido.
2. Es una herramienta que permite ganar apoyo por parte de los miembros de la empresa.
3. Sirve como guía para que los administradores de menor nivel puedan plantear objetivos.
4. Prepara a la organización para el futuro.

Para redactar la visión es importante tomar en cuenta que hacer y que evitar.

Que hacer:

Ser gráfico: Se debe presentar una imagen del camino que va a seguir la empresa y la posición en el mercado que desea conseguir.

Ver el futuro con sentido de dirección: Hay que describir el curso estratégico que estableció la directiva.

Mantener el tema: La visión debe ser muy específica para que sirva de guía para la toma de decisiones y utilización de los recursos.

Conservar un margen de maniobra: La visión debe ser flexible para que pueda adaptarse a los cambios de la globalización.

Asegurarse de su viabilidad: Los alcances de una visión deben ser posibles y mensurables.

Que evitar:

- Se debe evitar la ambigüedad.
- La visión no se debe atar al presente.
- Que la visión sea genérica.
- Evitar una visión poco inspiradora.
- La visión no debe ser muy extensa.

1.4 Valores

Son los principios que moldean el comportamiento y conducta de cada uno de los participantes de la empresa y sirven de guía en el actuar de los trabajadores a todos los niveles de la misma, sin importar jerarquía alguna. Además, se relacionan con la integridad empresarial y mantienen una relación de bienestar entre los stakeholders y la organización.

Los valores buscan fomentar una conducta ética en las prácticas empresariales, para de manera consecuente brindar una calidad superior al entregar productos y servicios a sus clientes. Incentivan la participación de sus trabajadores y el trabajo en equipo. Generan en la empresa un concepto de responsabilidad social, en donde el fin no es el lucro, sino el servir de la mejor manera posible a la sociedad.

Dentro de la cultura organizacional (normas, valores y estándares) los valores son un pilar fundamental, por lo tanto deben estar presentes en todas las empresas que buscan trascender. Debido a que una cultura organizacional correctamente establecida se convierte en una ventaja competitiva al lograr enlazar los valores con la misión y visión estratégica de la empresa.

Las empresas deben cuidar de que los valores no se queden en una simple intención, o folleto de entrega a los nuevos trabajadores. Es necesario que sean practicados e interiorizados por todos los participantes de la misma, en especial los que tengan la más alta jerarquía en la empresa para que sean un ejemplo a seguir. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011).

1.5 Grupos De Interés

Los stakeholders son grupos estratégicos que se encuentran dentro y alrededor de la organización con los cuales se establecen relaciones. Los grupos de interés participan con la empresa de manera directa o indirecta, siendo así de vital importancia para lograr los resultados esperados en la planificación estratégica y generar éxito empresarial.

Los grupos de interés son diversos y cada uno tiene una necesidad diferente. La empresa debe cuidar de los posibles conflictos entre los stakeholders. Por ejemplo: los accionistas al desear mayor rentabilidad, pueden solicitar disminuir el sueldo de los trabajadores, lo que implicaría disminución en su satisfacción económica y como resultado no van a atender de forma adecuada

a los clientes, dejándolos insatisfechos en la atención. Finalmente como consecuencia de este conflicto las ventas de la empresa disminuyen, perjudicando a todos los grupos de interés.

El éxito de lograr la plena satisfacción en todos los grupos de interés se encuentra en saber plantear correctamente la misión empresarial, tomando en cuenta todas las necesidades existentes por parte de los stakeholders. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011).

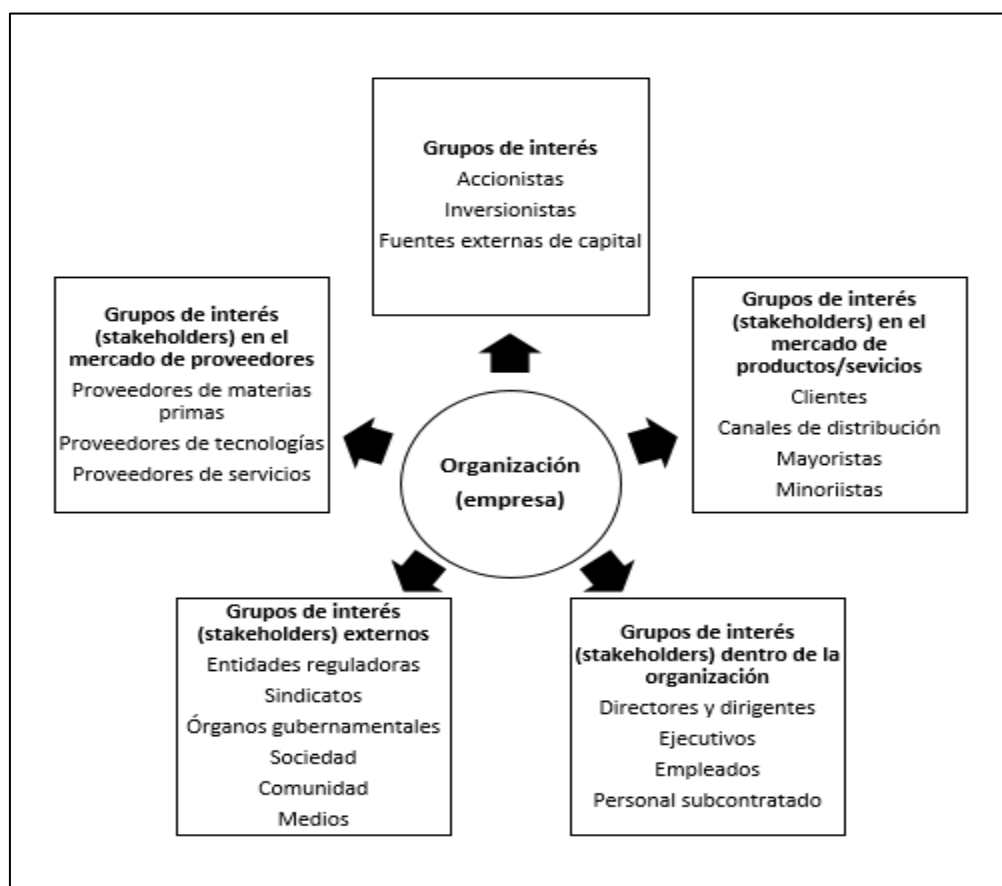


Figura 3. Grupos de interés

(Chiavenato y Sapiro. 2011. Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. Cap. 4, p. 81.)

1.6 Propuesta De Valor

Chiavenato y Sapiro, (2011) los grupos de interés mantienen su relación con la empresa bajo la expectativa del valor que esta les genera. Los stakeholders buscan constantemente incrementar

el valor existente de su relación con las empresas, por lo tanto van a escoger a la empresa que les proporcionen mayor valor.

Para la creación de valor se deben seguir las siguientes etapas:

- 1) **Creación o identificación de valor:** Realizar innovaciones estratégicas a los productos procesos y modelos de negocios.
- 2) **Desarrollo y entrega de valor:** Es la consecución de los resultados esperados.
- 3) **Alineación de las personas a valores creados:** Por medio del liderazgo encaminar a la organización a seguir los lineamientos de las empresas y realizar su mejor esfuerzo.

Tabla 1.Principales intereses de los stakeholders

Stakeholders	Proporcionan	Principales intereses
Empleados	Trabajo, conocimiento, competencias	Salarios adecuados, prestaciones sociales, oportunidades de desarrollo profesional, seguridad en el trabajo.
Accionistas	Capital, inversiones	Rentabilidad, transparencia en la administración, probidad administrativa.
Inversionistas	Capital, inversiones	Rentabilidad, rendimiento de la inversión, transparencia.
Clientes	Compra de productos y servicios	Productos o servicios adecuados, precio, calidad, atención, asistencia técnica.
Proveedores	Oferta de insumos	Venta de productos y servicios, puntualidad en los pagos.

Fuente: Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. Cap. 4, p. 83.

Elaborado por: Chiavenato y Sapiro

1.7 Objetivos

Los objetivos son estados futuros deseados que se plantean las empresas. Deben estar ligados con la misión y visión empresarial. Son establecidos por los accionistas, directivos, administrativos o un solo dueño de la organización.

Los objetivos correctamente planteados cumplen con las siguientes características:

- Son medibles, específicos e indican una fecha límite para la consecución de los mismos.
- Son desafiantes para la empresa, pero no imposibles. Si un objetivo es muy sencillo de lograr es desmotivador y si es imposible se vuelve frustrante para los integrantes de la organización.
- Abordan las situaciones más importantes en las que la empresa debe enfocarse y emplear sus recursos.
- Permiten la creación de indicadores para poder conocer la eficiencia y productividad de la empresa.

Los objetivos de las empresas deben pensarse en beneficios al largo plazo. Las organizaciones deben tener claro que los objetivos planteados pueden ser modificados con el paso del tiempo, según los cambios que exige el entorno y la globalización. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011).

1.8 Factores Críticos De Éxito

Los factores críticos de éxito son esenciales para el planteamiento de la estrategia debido a que minimizan el riesgo y maximizan el éxito de las mismas. Los FCE permiten afrontar las amenazas del entorno. Es importante que sean identificados acertadamente para enfocar los recursos de manera eficiente y eficaz en los mismos.

Características de los FCE:

- Tienen fuerte relación con la supervivencia y competitividad de la empresa.
- Son de carácter específico para cada tipo de negocio.
- Un plan estratégico es exitoso cuando afecta a sus factores críticos de éxito.
- Los FCE son influenciados por el entorno en el que se desenvuelve la empresa sea este político, económico, social y cultural.
- Son el reconocimiento de las debilidades, amenazas, oportunidades y amenazas de la organización.
- Las metas organizacionales se cumplen cuando se superan los valores críticos de los FCE.

Para identificar los FCE se debe preguntar ¿Cuál debería ser el negocio de la organización? Después de haber respondido esta pregunta se deben definir los bienes y servicios que la organización va a ofrecer. Se debe definir nuestros clientes, competencia, proveedores, canales de distribución, etc.

1.8.1 Variables de los factores críticos de éxito

Variables demográficas:

Resistencia: Es la capacidad que tiene la empresa para enfrentar y superar las dificultades externas.

Stewardship: Garantiza la administración responsable del negocio minimizando los riesgos y maximizando los beneficios para los grupos de interés involucrados.

Variables económicas:

Calidad de la administración financiera: Correcta administración de los recursos financieros, apoyando las prácticas de control, previsión, administración de riesgos, estrategias y procesos de la organización.

Rentabilidad y utilidad: La rentabilidad es el resultado del rendimiento sobre la inversión, es la capacidad para registrar ingresos superiores a los egresos.

Factores político legales:

Ética en los negocios: Es el comportamiento organizacional que respeta y actúa según principios y reglas morales. Los valores éticos indican la manera de administrar la empresa.

Liderazgo en el sector: Es la capacidad y poder para anticipar, estandarizar y flexibilizar las prácticas del sector; además para crear los cambios estratégicos necesarios.

Variables tecnológicas:

Creatividad: Proceso que hace frente a problemas en el conocimiento, identifica dificultades y busca soluciones.

Investigación y desarrollo: Son actividades de largo plazo relacionadas con la ciencia o tecnología.

Productividad: Son los bienes o servicios que produce la organización con los recursos que emplea en el proceso productivo.

Variables de los recursos naturales:

Acceso a recursos naturales: Son las cantidades de recursos a los cuales tiene acceso la organización, tales como materias primas, energía y agua.

Responsabilidad socio ambiental: Es el proceso organizacional que busca proteger y mejorar el bienestar de la sociedad, del ambiente y satisfacer sus propios intereses.

Variables socioculturales:

Cultura organizacional: Conjunto de ideologías y prácticas organizacionales que influyen en la manera de realizar negocios y en los procesos.

Reputación e imagen: Creencias organizacionales que se expresan en forma de actitud favorable e incrementan la confianza en la organización.

Fortalezas competitivas:

Posicionamiento competitivo: Refleja la posición de la organización y en relación con sus competidores.

Desarrollo organizacional: Programa administrativo que hace referencia a la calidad con que las personas desempeñan procesos organizacionales y lo que sienten respecto del trabajo y la organización.

1.9 Análisis PEST

Para poder desarrollar las estrategias necesarias que permitan a las empresas alcanzar el éxito, es necesario comprender el macro entorno en el que estas se desenvuelven. La metodología utilizada para explicar el entorno es el análisis PEST.

Tener la capacidad de poder observar las diferentes variables del entorno externo, permite a la empresa poder identificar eventos y tendencias a futuro, anticipándose a la competencia.

El análisis PEST examina variables del entorno que no son controlables para la empresa, pero que pueden afectar positivamente o negativamente en el desarrollo de la misma. (MARTÍNES Y MILLA, 2012).

El análisis PEST se enfoca en 4 factores externos: político, económico, social y tecnológico.

1.9.1 Análisis político

Abarca las corrientes ideológicas, códigos y tendencia de leyes que las empresas tienen la obligación de cumplir. Para que las empresas puedan surgir y desarrollarse en un país, este debe tener un adecuado diseño institucional y legal para que el mercado funcione correctamente.

Políticas públicas que afectan a las empresas:

- ***Políticas monetarias y fiscales:*** Este tipo de políticas regulan el volumen de dinero en circulación de un país. Además, presentan normas para el gasto público y se encargan de la legislación tributaria.
- ***Legislación social y reglamentos:*** Son leyes generalmente de carácter ambiental que dificultan o no permiten la participación de la empresa en áreas y actividades determinadas. También, estas leyes pueden ser de carácter inclusivo y étnico, regulando las contrataciones y personal en empresas.
- ***Leyes de defensa económica:*** Son leyes que defienden a los consumidores y son creadas para regular la competencia.
- ***Relación del gobierno con los sectores productivos:*** El gobierno puede incentivar a la creación de empresas que se dediquen a la producción ofreciendo facilidades tanto

tributarias como de recursos. Los subsidios a sectores productivos específicos, la eliminación de impuestos o facilidades energéticas fomentan la aparición de este tipo de empresas esenciales para el crecimiento del PIB.

Dentro del análisis político es necesario tomar en cuenta la falta de control de las actividades ilegales que afectan a las empresas. Específicamente el contrabando y la corrupción son detonantes en la disparidad competitiva entre las empresas. El contrabando y corrupción aduanera también disminuyen la venta a las empresas que trabajan legalmente.

1.9.2 Análisis Económico

Es el análisis de las variables económicas y sus tendencias que afectan a la oferta y la demanda de productos y servicios, influyendo directamente en la rentabilidad y subsistencia de las empresas. Además, dentro de este análisis se encuentran variables que pueden incrementar o disminuir la confianza de un país.

Lista de indicadores para realizar análisis económicos:

- Ingreso real de la población
- Tasa de incremento de ingreso
- Tasa de distribución de ingreso
- Globalización
- Nivel de empleo
- Tasa de interés, inflación y cambio
- PIB

- Balanza de pagos
- Mercado de capital. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011).

Hill y Jones, (2011) indica que los 4 factores macroeconómicos más importantes son:

Tasa de crecimiento de la economía: Un crecimiento en la economía permite que las personas puedan gastar más dinero y como consecuencia las empresas obtienen mayor rentabilidad. Sin embargo, un decrecimiento económico hace que las personas tengan menor capacidad de gasto, por ende las empresas disminuyen sus precios para hacer más atractivos sus productos, generando una guerra de precios.

Tasas de interés: Las tasas de interés son el costo del capital al pedir un préstamo. Las tasas de interés bajas, alientan a las personas y empresas a adeudarse para realizar gastos. Por otra parte las tasas de interés altas disminuyen los préstamos bancarios, lo que implica disminución de dinero circulante y gasto, teniendo como consecuencia la disminución del consumo y freno del crecimiento económico.

Tipos de cambio: Se define como la relación de proporción entre dos divisas. Es una variable importante en la competitividad entre los países. La devaluación de una moneda implica una disminución del precio de los productos fabricados en dicho país en relación a otros, lo que les brinda mayor competitividad a los países con moneda propia, debido a que pueden devaluar su moneda.

Inflación: Es la disminución de la capacidad adquisitiva de una moneda. Un proceso inflacionario es riesgoso para la economía, porque genera un crecimiento económico más lento. Además, produce un incremento de las tasas de interés y hace imposible pronosticar proyectos de inversión a largo plazo.

Deflación: Es la caída de precios prolongada por varios periodos. Se produce cuando la oferta de bienes y servicios es mayor que la demanda. La deflación desestabiliza la economía, debido a que al disminuir los precios, el precio real de los pagos fijos se incrementa.

1.9.3 Análisis Social

Es el análisis del impacto que generan en la industria los cambios de las costumbres sociales y valores. Dentro del análisis social es necesario tomar en cuenta indicadores como: creencias y aspiraciones de las personas, estructura social y de la educación, movilidad entre clases sociales, composición de la fuerza laboral, medios de comunicación de masas, preocupación por la salud y el medio ambiente, entre otros.

1.9.4 Análisis Tecnológico

Es el análisis de la velocidad a la que se producen cambios tecnológicos, avances técnicos y como estos afectan a la sociedad. El desarrollo tecnológico se puede medir a través de indicadores: proceso de destrucción creativa, programas de investigación y desarrollo, adquisición de tecnología, protección de patentes y marcas, incentivos del gobierno para el desarrollo tecnológico, entre otros.

Un cambio y desarrollo de la tecnología puede dejar obsoleto a un producto en comercialización, poniendo a circulación un producto con mejores características, por lo tanto los cambios tecnológicos pueden llegar a ser una oportunidad y amenaza a la vez. Además, los cambios tecnológicos y la facilidad para obtenerla han permitido disminuir las barreras de entrada a las industrias.

La aceleración de los cambios en la tecnología ha generado el fenómeno de la destrucción creativa que es el desarrollo de nuevas tecnologías que al ser mejores y más económicas reemplazan a las tecnologías anteriores. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011).

1.10 Cinco Fuerzas De Porter

La rentabilidad y éxito de las empresas no son consecuencias de la buena suerte o el azar, existen fuerzas las que son determinantes para dominar, mantenerse o retirarse de un mercado. Un sector o industria es atractivo dependiendo de la tasa de rendimiento sobre capital invertido. Tasas altas incentivan a los empresarios a invertir y a crear empresas que participen en el sector, mientras que, tasas bajas de rendimiento alejan a inversores.

Dependiendo del sector o industria las fuerzas que operan en el son más fuertes que otras y pueden influir y presionar para obtener ventajas. Porter clasifica a estas fuerzas en cinco las cuales compiten para incrementar su tasa de participación en el mercado.

1.10.1 Amenaza de nuevos competidores

Al ingresar una nueva empresa al mercado esta incrementa la oferta de productos y en caso de que los produzca genera en el sector un incentivo de mejora en su producto, servicio y modelo de producción.

Para impedir el ingreso de nuevos competidores las empresas crean barreras:

- ***Economías de escala:*** Las economías de escala son la reducción de costos al incrementar la cantidad producida. Esta barrera limita el ingreso de nuevas empresas que produzcan pequeñas cantidades.

- ***Diferenciación del producto:*** Dar al producto características únicas mantiene la fidelidad de los clientes y obliga a las nuevas empresas a realizar gastos en innovación y desarrollo.
- ***Inversiones de capital:*** Las empresas nuevas necesitan capital para la creación y funcionamiento de una empresa.
- ***Costos de cambio:*** Cambios de tecnología, entrenamiento o capacitaciones incrementan los costos para las empresas y si son muy elevados son difíciles de cubrir para empresas nacientes.
- ***Acceso a los canales de distribución:*** Establecer fuertes relaciones con proveedores que incrementen los costos con el cambio.

1.10.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores es alto cuando:

- Los proveedores existentes son pocos.
- Los productos sustitutos no son capaces de satisfacer al cliente.
- Los clientes no son prioridad de los proveedores.
- Los proveedores tienen la posibilidad de comerciar directamente con el consumidor.
- Los compradores solamente se interesen en los productos de los proveedores.

1.10.3 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los consumidores es alto cuando:

- Los compradores adquieran gran parte de la oferta del producto teniendo la capacidad de reducir sus precios.
- Es posible para los consumidores comprar sus productos en diferentes tiendas.
- La cantidad de mercadería comprada por parte de los proveedores depende de los compradores.
- Cuando los compradores pueden fabricar su propio producto, obligando a disminuir costos.

1.10.4 Amenaza de productos sustitutos

Son bienes y servicios los cuales los proporciona otro sector. Poseen cualidades similares y ofrecen las mismas funciones.

1.10.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores es la lucha de las empresas por apoderarse de la participación del mercado. La lucha de la competitividad puede impedirse mediante el manejo del precio, publicidad, diseño de producto, actividades de venta directa y servicio postventa.

A mayor competitividad el margen de utilidad de los productos debe disminuirse para ofrecer un mejor precio y por otra parte los gastos de competitividad se incrementan. A menor rivalidad las empresas pueden incrementar sus precios y disminuyen sus gastos en herramientas competitivas, permitiéndose mayores utilidades.

En toda industria existe competitividad. El nivel de competitividad se incrementa cuando:

- Existen numerosos competidores
- El sector crece lentamente
- Los costos fijos son altos
- Existe divergencia en las metas de los competidores
- Las apuestas estratégicas son elevadas. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011)

1.11 Cadena De Valor

La cadena de valor son todas las actividades que desarrolla la empresa desde la recepción de materia prima hasta el servicio de post-venta. Toda empresa tiene cadena de valor sin embargo, no en todas las empresas se les da la importancia necesaria y no la desarrollan y utilizan de manera adecuada. La cadena de valor afecta a variables como la calidad del producto, incremento de la diferenciación y rentabilidad.

Todas las empresas realizan el mismo ciclo de actividades para producir, comercializar, entregar y apoyar sus servicios y productos. La cadena de valor se da a través de 9 actividades estratégicas que brindan valor agregado a la empresa, 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

1.11.1 Actividades primarias

Las actividades más importantes para la empresa son las actividades primarias:

- **Logística interna de entrada:** Es la introducción de materias primas a la organización. Cuenta con actividades de ingreso, almacenamiento, control de inventarios para recibir y distribuir los insumos.

- **Operaciones:** Son las actividades necesarias para transformar los insumos proporcionados por la logística interna en un producto final.
- **Logística externa:** Son las actividades relacionadas con la recolección, almacenamiento y distribución de un producto final al cliente.
- **Marketing y ventas:** Son actividades que inducen al cliente a la compra de un producto determinado a través de publicidad, canales de distribución, capacitación y desarrollo del equipo de ventas.
- **Servicios:** En los servicios se encuentran las actividades que realzan o mantienen el valor de un producto. Entre los servicios se encuentran la asistencia técnica, instalación, reparación, etc.

1.11.2 Actividades secundarias

Las actividades de apoyo o secundarias generalmente se realizan en departamentos específicos y son las siguientes:

- **Suministro de servicios y materiales:** Son las actividades realizadas en la compra de insumos para la fabricación de los productos y también activos fijos. Esta parte de la cadena es la encargada de obtener los insumos de mejor calidad al menor precio, lo más pronto posible.
- **Desarrollo tecnológico:** En este eslabón de la cadena se encuentran actividades que tienen como fin la mejora de los procesos de fabricación y el producto.
- **Administración de recursos humanos:** Son todas las actividades relacionadas con el personal de la empresa.

- **Infraestructura de la organización:** Son todas las actividades de apoyo que necesita la cadena de valor. A través de la infraestructura las empresas pueden ver sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El éxito de una cadena de valor no se da simplemente porque un solo departamento de la empresa funcione correctamente. El éxito implica que todos los departamentos se sincronicen dejando de lado propios intereses adoptando un interés común que es la creación de una experiencia memorable para el cliente. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011)



Figura 4. Cadena de valor según Porter

(Chiavenato y Sapiro. 2011. Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. Cap. 6, p. 123.)

1.11.3 Sistema de valor

Para que las empresas funcionen es necesario que estas se relacionen con otras, las cuales pueden ser proveedoras, distribuidoras, subcontratadas, etc. Cada una de estas empresas posee una cadena de valor propia. Al unir todas estas cadenas de valor de las diferentes empresas relacionadas, obtenemos un sistema de valor.

Los sistemas de valor utilizan el concepto de logística integrada. El cual en sincronía genera ventajas a la empresa como a los clientes, a través de un modelo de producción más limpia como lo es el just in time, de esta manera se brinda un producto o servicio a un cliente de manera más eficiente.

El estar relacionada la eficiencia de una empresa con la de las empresas que trabajan con ella se genera un concepto de respuesta eficiente al consumidor (ECR), que busca derivar las barreras comerciales las cuales, ralentizan los procesos productivos y entrega de productos incrementando los costos. La ECR propone la creación de un consorcio entre las empresas relacionadas comercialmente, para el análisis y mejora de sus cadenas de valor individuales, lo que implica una mejora del sistema de valor. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011).

1.12 Matriz De Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo identifica a los mayores competidores que tiene una empresa e indica las fortalezas y debilidades de las mismas. Se realiza a través de una lista de factores críticos de éxito en el que se incluyen factores internos y externos a los que se va a realizar una ponderación según la importancia, para al final calificar cada factor. Los factores críticos de éxito se deben clasificar según el nivel de fortaleza y debilidad. El resultado de la matriz de perfil competitivo es información para el desarrollo de estrategias. (FRED, 2007).

1.13 Matriz FODA

El FODA es una matriz, la cual fue creada para analizar el entorno externo e interno de la empresa, a través de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis nos permite conocer de manera integral el escenario actual en el que se desenvuelve la empresa y realizar un diagnóstico para la futura formulación de estrategias acorde a la misión, visión y objetivos planteados.

Chiavenato y Sapiro, (2011) citan a Tarapanoff quien indica que el concepto de análisis FODA se conocía hace más 3000 años atrás ya que aparece en el libro el arte de la guerra en la frase de Sun Tzu:” Concéntrese en los puntos fuertes, reconozca las debilidades, aproveche las oportunidades y protéjase contra las amenazas”. (p162)

La matriz FODA cuenta con 4 variables. Las fortalezas y debilidades son variables internas de la empresa por tal motivo son modificables y se puede intervenir en ellas. Por otra parte, las oportunidades y amenazas son variables externas a la empresa, por lo tanto son poco alterables.

Fortalezas: Conocidas también como activos competitivos, son las capacidades y recursos que tiene una empresa, las cuales dependiendo de su solidez le brindan una ventaja competitiva sustentable en el tiempo o una ventaja temporal.

Debilidades: Son las carencias que posee la empresa, se las conoce también como pasivos competitivos que la ponen en desventaja de las otras. Las debilidades de las empresas pueden ser de 3 tipos:

1. Inexistente o mínima experiencia, habilidades o capital intelectual en áreas competitivas.
2. Deficiencia de activos tangibles o intangibles.
3. Deficiencia o inexistentes capacidades en áreas importantes.

Oportunidades: Son circunstancias indispensables para la elaboración de las estrategias. Sin visualizar una oportunidad, no es recomendable proponer estrategias. Las oportunidades pueden ser momentáneas como duraderas, abundantes o escasas.

Las empresas deben tomar en cuenta de que no todas las oportunidades que se les aparezcan deben ser aprovechadas, debido a que primero deben ser analizados los recursos y capacidades que posee la empresa para aprovechar dicha oportunidad. En caso de no contar con los recursos y capacidad necesaria lo mejor es optar por dejar pasar la oportunidad.

Amenazas: Son situaciones provenientes del ambiente externo, las cuales dependiendo de su nivel de gravedad ponen en riesgo la rentabilidad o existencia de la empresa en el mercado. Entre los riesgos más comunes se encuentran: aparición de mejores productos, nuevas tecnologías, cambio de políticas económicas, etc. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012)

Después de realizar una lista de las cuatro variables del FODA se las interrelacionan formando cuadrantes. Dependiendo de la ubicación del cuadrante se plantearán las estrategias a seguir.

- *Cuadrante 1:* Propone el uso de estrategias ofensivas. Sugiere el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades existentes.
- *Cuadrante 2:* Propone el uso de estrategias defensivas o para mantener el statu quo. Revela las debilidades que posee la empresa y que no le permiten aprovechar las oportunidades.
- *Cuadrante 3:* Indica que la empresa debe crear barreras que limiten las amenazas a partir sus fortalezas utilizando estrategias de segmentación.

- *Cuadrante 4:* Muestra las debilidades que tiene la empresa para afrontar las amenazas. Propone estrategias para blindaje o desinversión debido a que la empresa se encuentra en una fase de crisis. (CHIAVENATO Y SAPIRO, 2011)

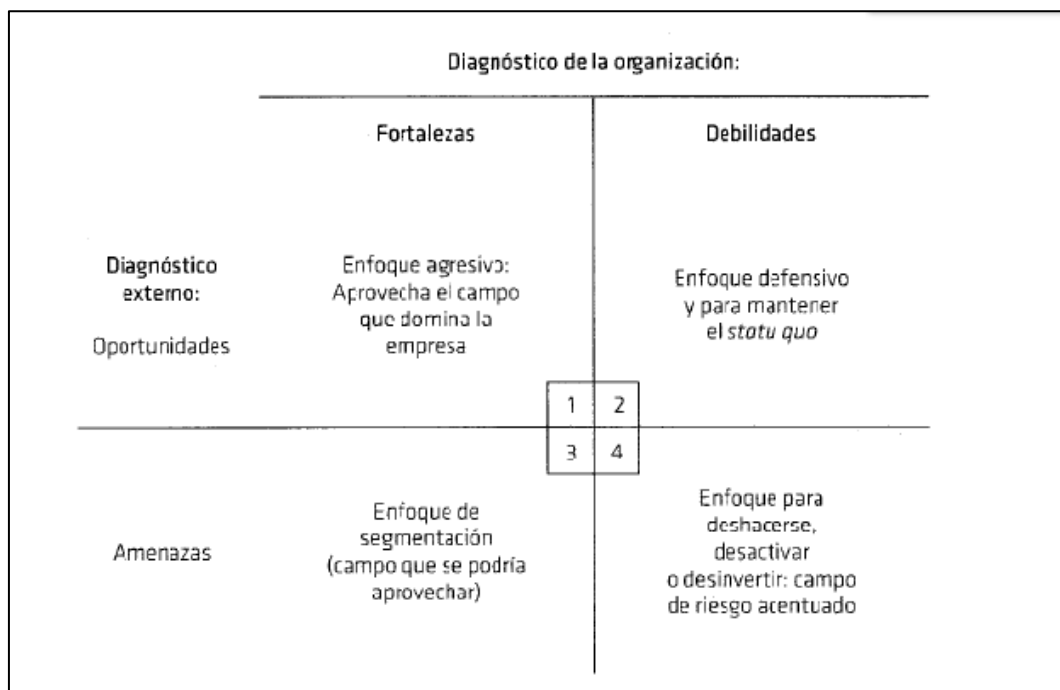


Figura 5. Las cuatro zonas de la matriz FODA

(Chiavenato y Sapiro. 2011. Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. Cap. 8, p. 164.)

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA Y EXTERNO DEL SECTOR INDUSTRIAL

Introducción

En este capítulo se presenta la descripción de la empresa: su historia, ubicación, actividad, productos y fuerza laboral.

Se realiza el análisis externo de la empresa a través del análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor del sector. El análisis interno se realiza por medio del FODA y la matriz de perfil competitivo, en la que participan tres empresas: Mark Sport, Imdeport y Calzado Diego's.

Dentro del diagnóstico interno de la empresa y externo del sector industrial se identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para la elaboración de la matriz FODA cruzado, en donde las estrategias obtenidas serán la base para plantear los objetivos estratégicos.

2.1 Descripción Empresarial

La empresa Mark Sport inició su actividad comercial en el año 1990, comenzó con un local y por medio de expansión en la actualidad cuenta con tres locales, la empresa funciona dentro del marco legal, acorde a las leyes tributarias que exige el país. La venta de sus productos los realiza al por menor en sus tiendas y al por mayor en todo el Austro.

Mark Sport cuenta con 3 locales. La matriz se encuentra ubicada en la calle General Torres 9-50 y Gran Colombia, la apertura se realizó en diciembre del 2017. La sucursal se ubica en la calle Presidente Córdova 8-63 y Benigno Malo, su apertura se realizó en el año 2004 y la

segunda sucursal se encuentra localizada en el centro comercial “El Arenal” local 334, su apertura fue en el año 1990.

La empresa fue creada y es propiedad de Marco Fernández y Mónica Brito. Mark Sport se dedica a la venta e importación de calzado deportivo para hombres, mujeres y niños. Cuenta con calzado adecuado para diversas actividades recreativas, diarias y deportivas: fútbol, básquetbol, atletismo, skate y más. La empresa es multimarca comercializa Puma, Adidas, Nike, Reebok, Vans, New Balance, Converse, Skechers, Otnisuka Tiger, LA Gear, DC, entre otras.

La empresa al momento cuenta en nómina con el siguiente personal: en la gerencia se encuentra el propietario de la empresa, además cuenta con una contadora, cuatro vendedores, quienes se encuentran distribuidos entre sus tres sucursales brindando atención al cliente.

2.2 Análisis PEST del Ecuador

2.2.1 Análisis Político del Ecuador:

Ecuador ha mantenido una estabilidad política desde el año 2007, siendo esta una consecuencia del fortalecimiento de la democracia en el país. Además, cuenta con cinco poderes (ejecutivo, legislativo, judicial, electoral y ciudadano) que han logrado erradicar los estallidos sociales. Sin embargo, a lo largo de esta década la política ecuatoriana se ha polarizado a un solo movimiento Alianza País el cual ha logrado hegemonía tanto en el poder ejecutivo, como en el legislativo. Alianza País ha aplicado en el Ecuador la ideología del socialismo del siglo XXI.

Dentro del análisis político el Ecuador cuenta con varias políticas públicas las cuales tienen efectos inmediatos en las empresas, que pueden ser beneficiosos o perjudiciales dependiendo la industria y tipo de negocio.

Políticas monetarias y fiscales en el Ecuador:

Ecuador no tiene capacidad completa para el manejo de las políticas monetarias y fiscales, debido a que el país no cuenta con moneda propia. Esto implica que el Ecuador no puede emitir dólares ni regular el dinero en circulación, es decir el país no tiene gran injerencia en el control de la inflación. Sin embargo, el Banco Central del Ecuador puede regular las tasas de interés.

Leyes de defensa económica:

Ecuador cuenta con leyes de defensa económica que surgieron a través de un nuevo modelo económico que impulsa el cambio de la matriz productiva. Anteriormente el país se enfocaba principalmente a la exportación de materias primas sin valor agregado, mientras que importaba bienes y tecnología producida con nuestra materia prima y con un gran valor agregado que se reflejaba en altos precios. De esta manera se obtenía como resultado una situación de mercado desigual en la que el país estaba a merced del mercado internacional.

Dentro del folleto de transformación de la matriz productiva de la secretaria de planificación y desarrollo se enlistan los ejes para la transformación, el numeral 4 indica:

“Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos - particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado - alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. Con el fomento a las exportaciones buscamos también diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos”. (p.11)

Para incentivar la producción de calzado nacional, el país emitió sobretasas arancelarias, además de los tributos existentes (Tabla 2) para disminuir la importación de calzado extranjero, con el fin de proteger la industria nacional y brindar competitividad a nuestros productos locales.

Tabla 2. Tributos aduaneros a la importación de calzado

TRIBUTOS ADUANEROS	
TRIBUTOS	VALOR
AD VALOREM	10%
ARANCEL ESPECÍFICO	\$6.00
ANTIDUMPING	0
FODINFA	0,5%
ICE AD VALOREM	0
ICE ESPECIFICO	0
IVA	12%
SALVAGUARDIA	0.00
SALVAGUARDIA ESPECÍFICA	0
IMPUESTO REDIMIBLE A LAS BOTELLAS PLÁSTICAS NO RETORNABLES	0
INCREMENTO ICE	0
TASA DE CONTROL	0

Fuente: Aplicación móvil SENAE. (2018).

Elaborado por: El Autor.

2.2.2 Análisis Económico del Ecuador

Tasa de crecimiento de la economía Ecuatoriana:

La información obtenida del Banco Central del Ecuador (Tabla 3) muestra que la economía del país desde el año 2009 se ha mantenido en crecimiento a excepción del año 2016. Desde el año 2009 hasta el año 2011 el Ecuador experimentó un crecimiento económico que tendía hacia la alza, es decir los porcentajes del crecimiento del PIB eran cada vez mayores. Llegando a ser el

2011 el año con mayor crecimiento porcentual del PIB (7,9%) desde el 2009 al 2017. A partir del año 2011 el crecimiento del PIB empieza a ser cada vez menor y la gráfica del crecimiento del PIB ecuatoriano (Figura 7) empieza a tender hacia abajo llegando a decrecer por primera vez en -1.5%. El Banco Central del Ecuador explica que este decrecimiento se debe a la caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar, el terremoto de Manabí el 16 de abril del mismo año y contingentes legales que afectaron la actividad económica. Para el año 2017 la economía ecuatoriana empieza a recuperarse presentando valores positivos en el crecimiento del PIB.

Tabla 3. Tasa de crecimiento Anual del PIB

Tasa de crecimiento anual del PIB	
Año	% C.PIB
2009	0,9%
2010	3,5%
2011	7,9%
2012	5,6%
2013	4,9%
2014	4,0%
2015	0,2%
2016	-1,5%
2017	1,5%

Fuente: Banco Central del Ecuador. (2017).

Elaborado por: El autor

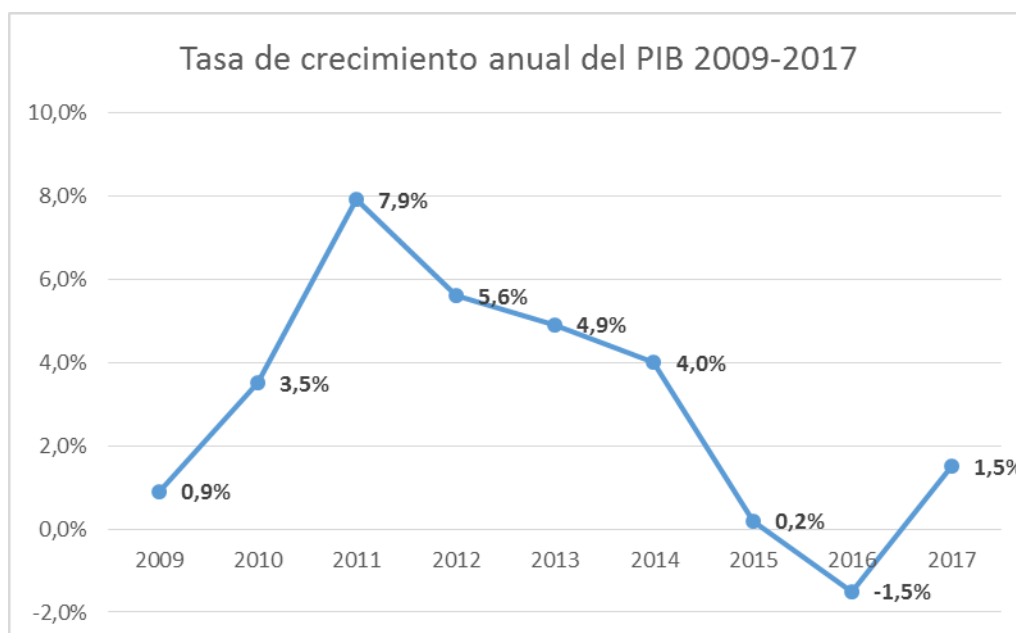


Figura 6. Tasa de crecimiento Anual del PIB

Fuente: Banco Central Del Ecuador (2017).

Elaborado por: El autor.

Proyección de crecimiento de Ecuador y Latinoamérica

Las cifras proyectadas para el 2018 del Fondo Monetario Internacional (Tabla 4) indican que el PIB per cápita a valores de paridad de poder adquisitivo en el Ecuador será de \$11,307 ubicándose en el puesto número 17 de los 28 países de Latinoamérica. En el primer lugar se encuentra Chile con un PIB (PPA) per cápita de \$26,864 siendo 137,59% mayor al de Ecuador.

Datos del CEPAL que proyectan el crecimiento de América Latina para el año 2018 ubican al Ecuador en el puesto número 11 de 12 países, con un crecimiento pronosticado del PIB de 1.3%. En primer lugar se encuentra Bolivia y Paraguay con un crecimiento de 4%, 2,7 puntos porcentuales por encima de Ecuador. Esta información muestra que Ecuador es el país con el más bajo porcentaje de crecimiento del PIB, los otros países de la región como mínimo para el

2018 crecerán en un 2% a excepción de Venezuela que es el único país con decrecimiento del PIB.

Tabla 4. Crecimiento del PIB en América Latina

País	2017	2018
Argentina	2,9%	3,0%
Bolivia	3,9%	4,0%
Brasil	0,9%	3,0%
Chile	1,5%	2,8%
Colombia	1,8%	2,6%
Ecuador	1,0%	1,3%
México	2,2%	2,4%
Paraguay	4,0%	4,0%
Perú	2,5%	3,5%
Uruguay	3,0%	3,2%
Venezuela	-9,5%	-5,5%

Fuente: CEPAL. (2017).

Elaborado por: El autor.

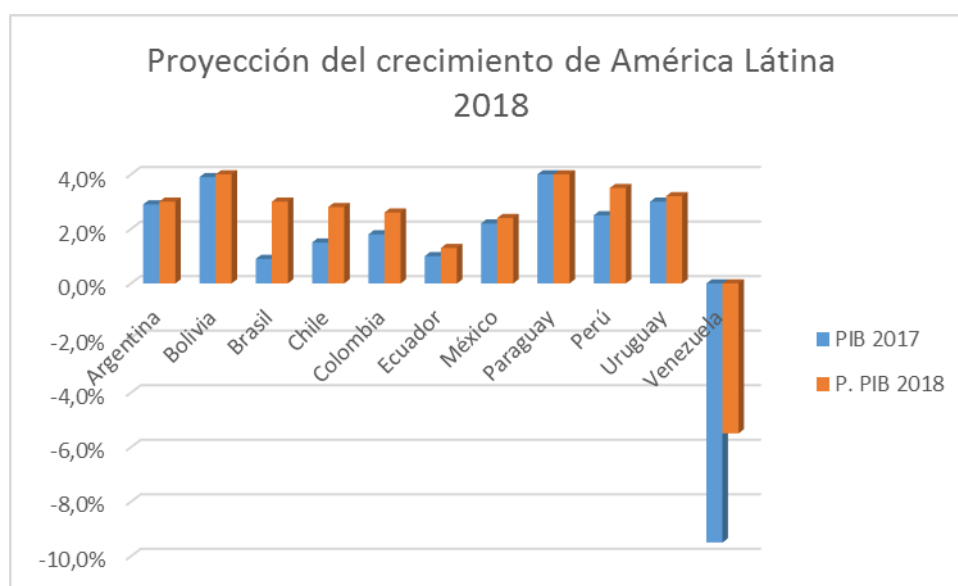


Figura 7. Crecimiento de América Latina 2018

Fuente: CEPAL. (2017).

Elaborado por: El Autor.

Relación del PIB, exportaciones totales y exportaciones petroleras en el Ecuador

Al analizar la información del Banco Central del Ecuador en la tabla 5 se observa que las exportaciones petroleras tienen gran participación en las exportaciones totales del país. En el año 2012 las exportaciones petroleras representaban el 56,14% de las exportaciones totales. En el año 2013 representaron el 55,13% de las exportaciones totales, es decir esos dos años más del 50% de las exportaciones totales del Ecuador fueron petroleras. En el año 2014 las exportaciones petroleras fueron el 49,91% de las exportaciones totales, siendo prácticamente la mitad. En el año 2015 las exportaciones petroleras bajan de 13.275 millones a 6.660 millones lo que implica que su participación en el total de las exportaciones disminuye a 34,96% y en el año 2016 disminuye a 31,32%, se puede observar que en estos dos años que disminuyeron las exportaciones de petróleo las exportaciones totales disminuyen también en similares

proporciones como lo muestra la figura 9. Además, en la tabla 5 se observa que al disminuir las exportaciones petroleras en el año 2015 y 2016 el PIB se contrae decreciendo en estos dos años.

Tabla 5. PIB, total exportaciones y exportaciones petroleras

Año	PIB	Total Exportaciones	Exportaciones petroleras	% de exportaciones petroleras del total de exportaciones	% de exportaciones petroleras del total del PIB
2012	\$ 87.924.544,00	\$ 24.568.898,32	\$ 13.791.957,38	56,14%	15,69%
2013	\$ 95.129.659,00	\$ 25.586.775,04	\$ 14.107.209,62	55,13%	14,83%
2014	\$ 101.726.331,00	\$ 26.596.481,22	\$ 13.275.495,24	49,91%	13,05%
2015	\$ 99.290.381,00	\$ 19.048.747,80	\$ 6.660.051,76	34,96%	6,71%
2016	\$ 98.613.972,00	\$ 17.427.968,37	\$ 5.459.169,31	31,32%	5,54%

Fuente: Banco Central del Ecuador. (2017).
Elaborado por: El autor.

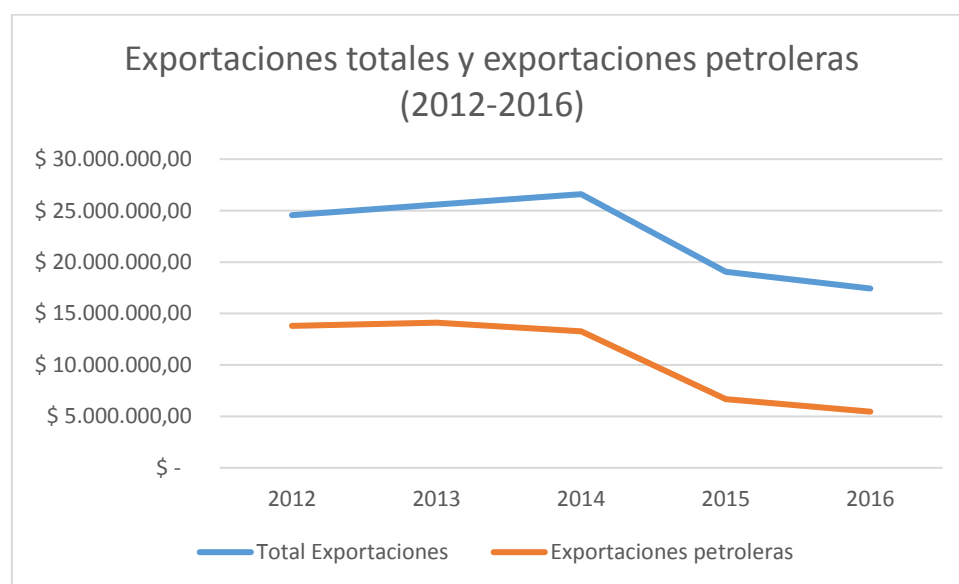
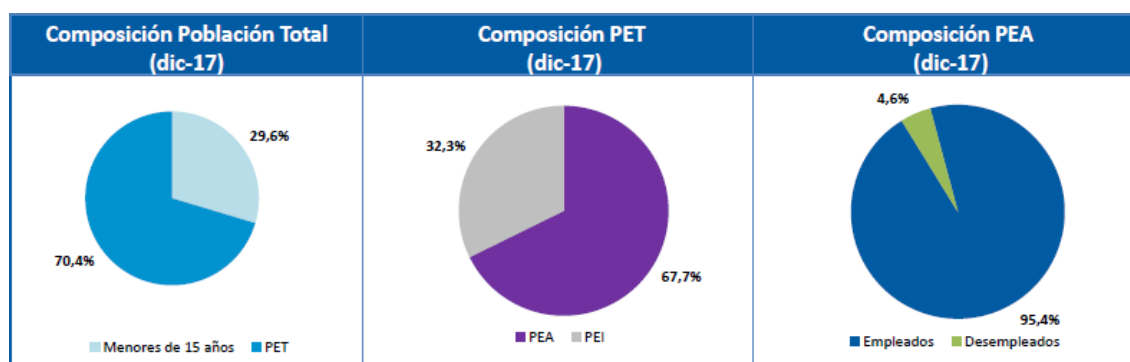


Figura 8. Exportaciones totales y exportaciones petroleras (2012-2016)
Fuente: Banco Central del Ecuador. (2017).
Elaborado por: El autor.

Empleo en el Ecuador:

PEA

Según información del INEC, la encuesta anual del 2017 muestra que de la población total el 70,4% forma parte de la población en edad de trabajar. De la población total en edad de trabajar el 67,7% forma parte de la población económicamente activa. De la población económicamente activa el 95,4% se encuentran empleados y el 4,6% se encuentran desempleados.



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva.

*La categoría de empleo incluye a los asalariados e independientes

Figura 9. Composición de la población

Fuente: INEC. (2017). Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. p. 09.

Elaborado por: El autor.

Tasa de desempleo en el Ecuador:

Información del INEC (Figura 11) indica que desde el año 2010 a la fecha la tasa de desempleo nacional en el mes de diciembre ha variado con un máximo de 5,2% y un mínimo de 3,8%. La información obtenida muestra que desde el 2010 hasta el 2014 la tendencia de la tasa de desempleo era descendente. Sin embargo, en los años 2015 y 2016 la tasa de desempleo empieza a incrementarse, por la contracción del PIB y la disminución del valor del barril de

petróleo en una economía dependiente de este recurso natural. Finalmente en el año 2017 la tasa de desempleo empieza a disminuir otra vez.

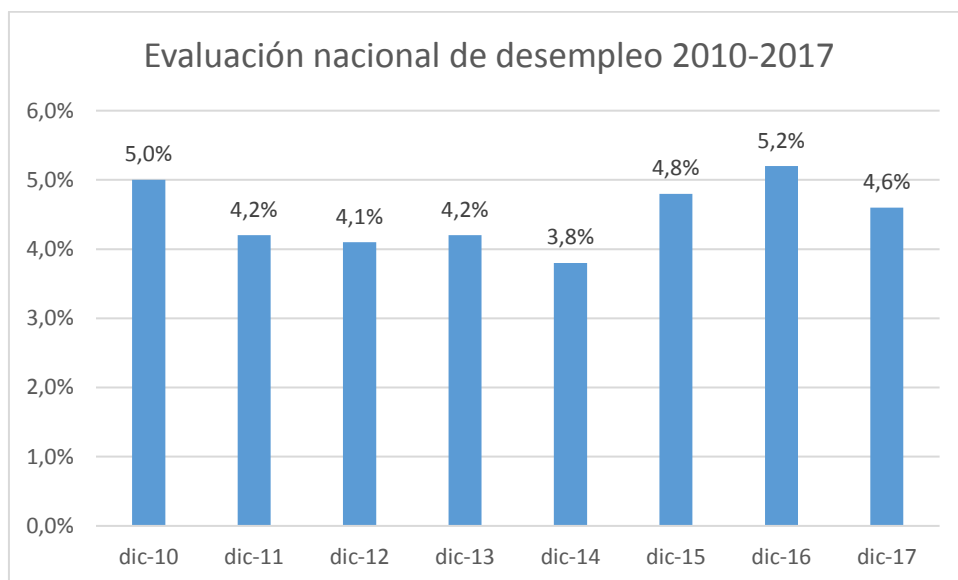


Figura 10. Evaluación de desempleo: total nacional

Fuente: INEC. (2017). Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. p. 13.

Elaborado por: El autor.

Inflación

Información del INEC (Tabla 6) muestra que desde el año 2010 hasta el 2017 la inflación ha oscilado entre un máximo de 5% y un mínimo de 0,16%. Lo que implica como resultado estabilidad en los precios y un atractivo para la inversión extranjera. Al haber una relación estrecha entre la inflación y la tasa de interés, a una inflación baja la tasa de interés para préstamos es también baja. Sin embargo, una inflación baja también implica un incremento de salarios también bajo.

Tabla 6. Inflación anual en los meses de junio

Año	Inflación anual
2007	2,19%
2008	9,69%
2009	4,54%
2010	3,30%
2011	4,28%
2012	5,00%
2013	2,68%
2014	3,67%
2015	4,87%
2016	1,59%
2017	0,16%

Fuente: INEC. (2017). Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. p. 06.

Elaborado por: El autor

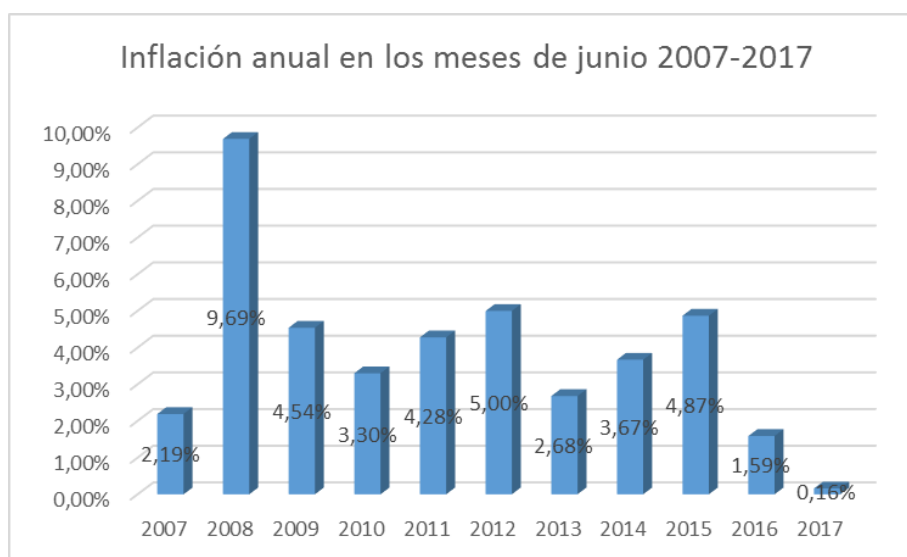


Figura 11. Inflación anual en los meses de junio

Fuente: INEC. (2017). Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. p. 06.

Elaborado por: El autor.

2.2.3 Análisis Social del Ecuador

Según información obtenida por el INEC en el censo del año 2010 y proyectada a finales de 2017 Ecuador cuenta con una población de 16.528.730 habitantes. Para el año 2050 se estima

que la población del Ecuador sea de 23.377.412 habitantes. La esperanza de vida en el año 2016 según la OMS fue de 76,2 años y para el 2050 será de 80.5 años.

Dentro de las preferencias de los compradores un estudio de tendencias de consumo en Latinoamérica realizado por el departamento de investigación Merca 2.0 en el año 2018, afirma que el 66% de los consumidores están dispuesto a pagar más por un producto sí, este se preocupa por el medio ambiente y es responsable socialmente. Esto afirma una nueva tendencia hacia una era de consumo centrada en lo ecológico y sustentable, en la que empresas deben ofrecer nuevos productos, que sean ecológicos y cumplan con las exigencias de los clientes.

2.2.4 Análisis Tecnológico del Ecuador

Comercio Electrónico

La Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE) presentó el primer estudio de comercio electrónico en el país realizado entre agosto y septiembre del 2017 con una muestra de 1284 personas, a través del cual se dio a conocer el estado de esta industria en Ecuador. Según el estudio, las compras por internet las realizan el 35% de los ecuatorianos de manera frecuente y se clasifican en cuatro categorías:

Servicios: Con respecto a los servicios los pasajes y los hoteles son los más comprados. Los servicios son la categoría con mayor crecimiento.

Bienes no personales: En esta categoría los bienes que más se compran son los dispositivos electrónicos y aparatos referentes a la computación. Los hombres son los mayores consumidores de esta categoría.

Bienes personales: En la categoría de bienes personales la ropa es el producto más comprado por los hombres y el maquillaje por las mujeres.

Productos para el hogar: Es la categoría con menores compras en donde los productos principales son los muebles.

Este estudio indica que los desafíos del sector de comercio electrónico son:

- Seguridad
- Protección de datos
- Aceptación y adopción de este medio de compra por los consumidores
- Experiencia de consumo

Cifras de comercio en línea y uso del internet del estudio de la CECE:

Compra de productos y servicios por internet

Los resultados de la encuesta de la CECE indican que el 35% de la población siempre o casi siempre compran productos y servicios por internet. El 69% de las personas encuestadas han comprado alguna vez por internet, lo que muestra el potencial del comercio electrónico en el país, el cual conforme pase el tiempo va a incrementarse. Por otra parte el 31% de las personas encuestadas nunca o rara vez han comprado un producto o servicio por internet.

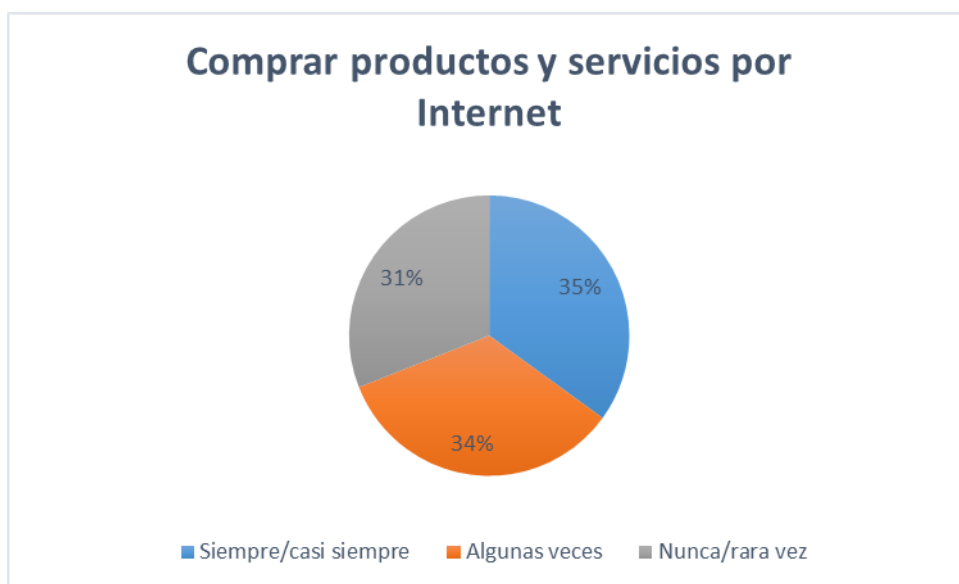


Figura 12. Compra de productos y servicios por internet

Fuente: CECE. (2017). Cifras de comercio en línea y uso del internet.

Elaborado: Por el autor.

Uso del internet para leer noticias

La encuesta de la CECE muestra que el 58% de los encuestados siempre leen noticias en internet. El 87% de los encuestados alguna vez han leído noticias en internet, esto convierte al internet en uno de los medios de información masivos más utilizado por los ecuatorianos. Solamente el 13% de los encuestados no ha leído noticias por internet.

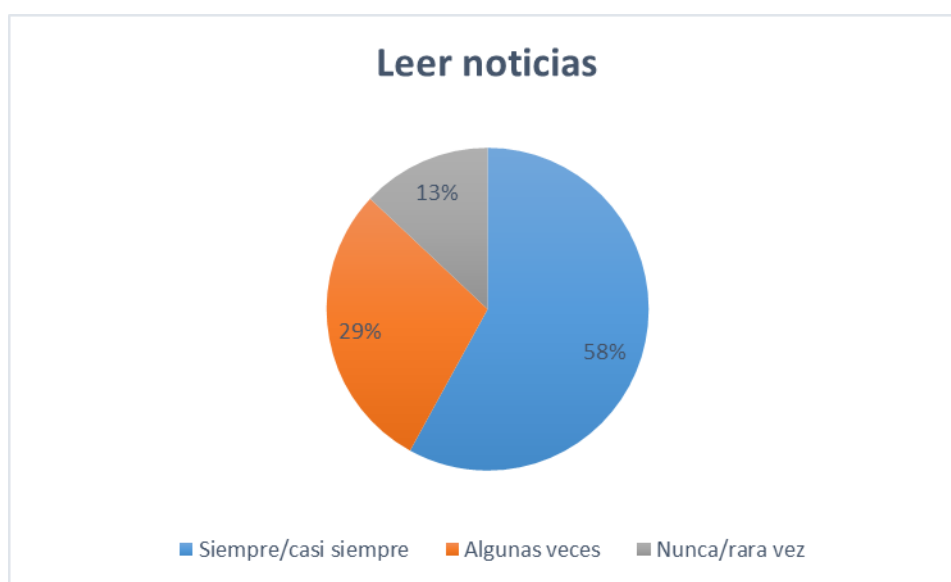


Figura 13. Uso del internet para leer noticias

Fuente: CECE. (2017). Cifras de comercio en línea y uso del internet.

Elaborado por: El autor.

Pagos y transacciones bancarias

Los resultados de la encuesta de la CECE indican que el 51% de los encuestados realiza pagos y transacciones bancarias frecuentemente. El 75% de los encuestados ha realizado alguna vez un pago o una transacción bancaria por internet, lo que muestra que gran parte de la población se está acogiendo a los nuevos cambios tecnológicos. Únicamente el 25% de la población nunca ha realizado un pago o transacción bancaria.

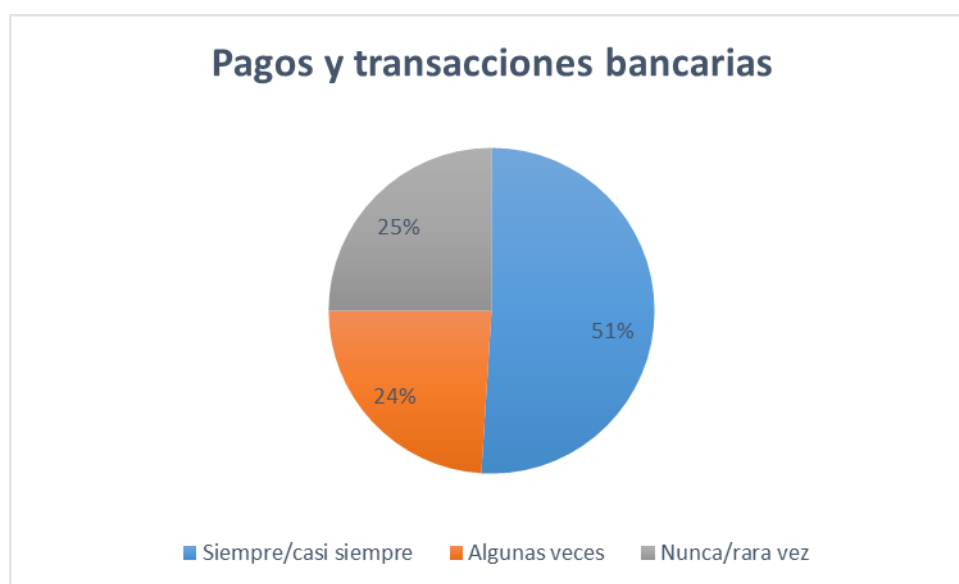


Figura 14. Pagos y transacciones bancarias

Fuente: CECE. (2017). Cifras de comercio en línea y uso del internet.

Elaborado por: El autor.

Búsqueda de información de productos y servicios por internet

La encuesta de la CECE indica que el 57% de la población siempre o casi siempre busca información de productos y servicios. El 86% de la población ha buscado alguna vez información de productos y servicios y el 14% de la población nunca ha buscado información de productos y servicios en internet.

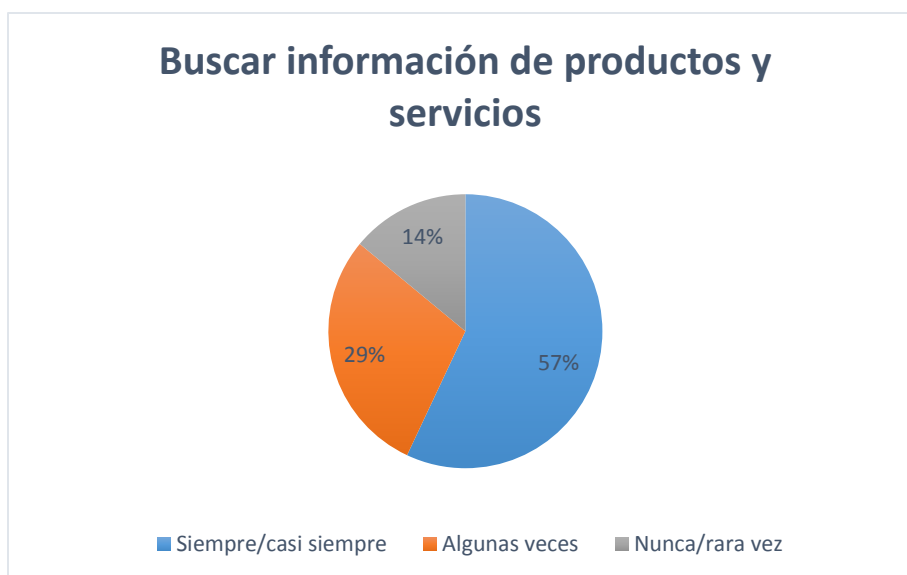


Figura 15. Búsqueda de información de productos y servicios por internet

Fuente: CECE. (2017). Cifras de comercio en línea y uso del internet.

Elaborado por: El autor.

2.3 Análisis De Las Cinco Fuerzas De Porter En El Sector De Las Comercializadoras De Calzado

2.3.1 Amenaza de nuevos competidores:

Inversión de capital:

La barrera principal de ingreso para los nuevos competidores es la inversión de capital.

Debido a la competitividad que presenta el sector, los nuevos competidores para lograr penetrar y mantenerse en este mercado deben realizar altas inversiones. Para ingresar se debe invertir en el arriendo o compra de un local que se encuentre en una potencial zona comercial, además se debe adecuarlo según a las exigencias del sector. La inversión en la compra de calzado original

es alta, debido a que el calzado es vendido por serie, tiene un alto costo y se debe contar con gran variedad de modelos y tallas.

Economías de escala:

Si bien las comercializadoras de calzado no lo producen, también pueden aprovechar las economías de escala en la compra. Las empresas más grandes al poseer más locales, mayor parte del mercado y mayores ventas, necesitan mayor cantidad de mercadería la cual, al ser representativa les permite obtenerla a mejores precios de compra para poderla ofertar a menores precios que la competencia, marcando una barrera de ingreso a los nuevos competidores.

Costos de cambio:

Las comercializadoras de calzado al vender productos originales, de calidad y a un precio significativo para sus clientes, deben contar con personal capacitado en ventas y atención al cliente, lo que implica una inversión en entrenamiento que se transforma en barrera de ingreso para nuevos participantes en el mercado.

Acceso a canales de distribución:

Algunos proveedores prefieren dar exclusividad de un modelo o marca a una sola empresa debido a su fidelidad, ubicación, capacidad económica e importancia en el sector. De esta manera se garantiza que esta empresa mantenga su hegemonía en el mercado y se dificulte la entrada a nuevos competidores.

Después del análisis integral realizado en cada uno de estos puntos, la conclusión es que la amenaza de nuevos competidores es baja.

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores:

Proveedores existentes:

Las diferentes marcas de calzado poseen convenios con empresas ecuatorianas para brindarles exclusividad en la distribución de la marca. Estos acuerdos no permiten o dificultan a otras empresas la compra de estos productos para importarlos a Ecuador. Las empresas con estos convenios se convierten en distribuidores únicos, los cuales están autorizados a vender ciertas marcas a clientes de su preferencia bajo sus condiciones y esto les genera un poder de negociación alto.

Los proveedores comercializan con el consumidor:

Los proveedores de calzado original además de distribuir sus productos por todo el país, en su mayoría poseen locales propios para la comercialización de los mismos. Esto se convierte en una desventaja para las comercializadoras de calzado que son sus clientes, debido a que los proveedores poseen gran control y la posibilidad de ofrecer sus productos a mejores precios, brindando descuentos a conveniencia en temporadas festivas o de bajo nivel de ventas.

Ciertos proveedores de calzado original no distribuyen algunos de sus modelos estrella, para poder venderlos exclusivamente en sus tiendas debido a la alta demanda por parte de los consumidores. Generalmente en el momento de mayor auge de estos modelos, no son vendidos a otras empresas comercializadoras de calzado.

Los compradores se interesan únicamente en productos de los proveedores:

La globalización ha empoderado a grandes marcas permitiéndoles estar presentes en el top of mind de los consumidores. Las altas inversiones en publicidad manejada por estas transnacionales hace que el consumidor busque obtener sus productos por gusto, moda, aceptación social, etc. Tal es el caso de marcas como Puma, Nike y Adidas que se encuentran

presentes en eventos deportivos mundiales como auspiciantes. Demostrando la calidad, diseño y tecnología de su calzado, haciéndolo visible a todo el mundo, para a posterior ponerlo a su alcance. Por tal motivo los consumidores se interesan más por estos productos.

El análisis realizado en los puntos anteriormente presentados, indica que el poder de negociación de los proveedores es alto.

2.3.3 Poder de negociación de los compradores

Oferta de los productos:

Las empresas comercializadoras de calzado original para su funcionamiento necesitan gran cantidad de modelos en diferentes colores, diseños y funcionalidades. Para ello deben realizar altas inversiones, que se convierten en el costo más grande para la empresa. Esto implica que para sobrevivir, debe solventar estos altos costos por medio de la venta de sus productos.

La oferta de calzado deportivo original en la ciudad de Cuenca se da a través de varias tiendas, que en su mayoría ofrecen productos similares y los clientes son quienes eligen el lugar de su preferencia para comprarlos. Esto les brinda un poder de negociación medio, porque pueden escoger donde comprar, pero no poseen el poder suficiente para manipular el mercado y disminuir los precios de los productos.

2.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Empresas de producción nacional tratan de imitar la apariencia de los modelos de diferentes marcas de calzado original. Sin embargo, estos productos distan mucho del original y las diferencias pueden ser reconocidas a simple vista. Además, en cuestiones tecnológicas existe una brecha muy amplia entre una marca original de calzado y una marca nacional.

Por otra parte el país afronta la proliferación del contrabando como consecuencia de los aranceles a las importaciones. A consecuencia del contrabando, la industria y comercializadoras de calzado se enfrentan a productos réplica que son prácticamente iguales en apariencia a los originales, poseen las mismas características físicas, desde el diseño hasta las etiquetas incluyendo el código y lugar de fabricación. En el caso de calzado estos productos réplica son ofrecidos a inferiores precios que el de un producto original y también se ofrecen modelos réplica que en originales son exclusivos para otros países.

Si bien estos productos ilegales se consideran sustitutos y poseen ventajas como su precio, variedad de modelos y colores que no son ofertados por los proveedores oficiales, también poseen desventajas para los consumidores:

- 1) Las réplicas de calzado son de calidad inferior y su duración es menor a la de un calzado original.
- 2) La funcionalidad y tecnología del calzado réplica no es la misma que la de un calzado original solamente son iguales en apariencia.
- 3) Las réplicas de calzado no poseen garantía en su duración ni comodidad, pero un calzado original sí.

El análisis indica que existen productos sustitutos de calzado original en el país, sin embargo, no desplazan al producto original, por lo tanto la amenaza de productos sustitutos es media.

2.3.5 Rivalidad entre competidores

En la ciudad de Cuenca existen varias comercializadoras de calzado. En el centro histórico, donde Mark Sport cuenta con dos locales comerciales, hay varias empresas que también comercializan calzado deportivo original y se encuentra muy cerca, tal es el caso de Imdeport,

Byron's boutique, INK store, D`Vieras entre otras. Por otra parte, en el centro comercial el Arenal donde se encuentra ubicada una sucursal, hay dos empresas que también son competidores. En su mayoría estas empresas no marcan gran diferencia en servicio, precio y publicidad entre ellas, lo que las convierte en empresas comunes desde el punto de vista del consumidor. Además, se debe tomar en cuenta que en la ciudad se encuentran dos empresas líderes Marathon Sports y Adidas. Por lo tanto la rivalidad entre competidores es alta por la cantidad de empresas existente en la ciudad.

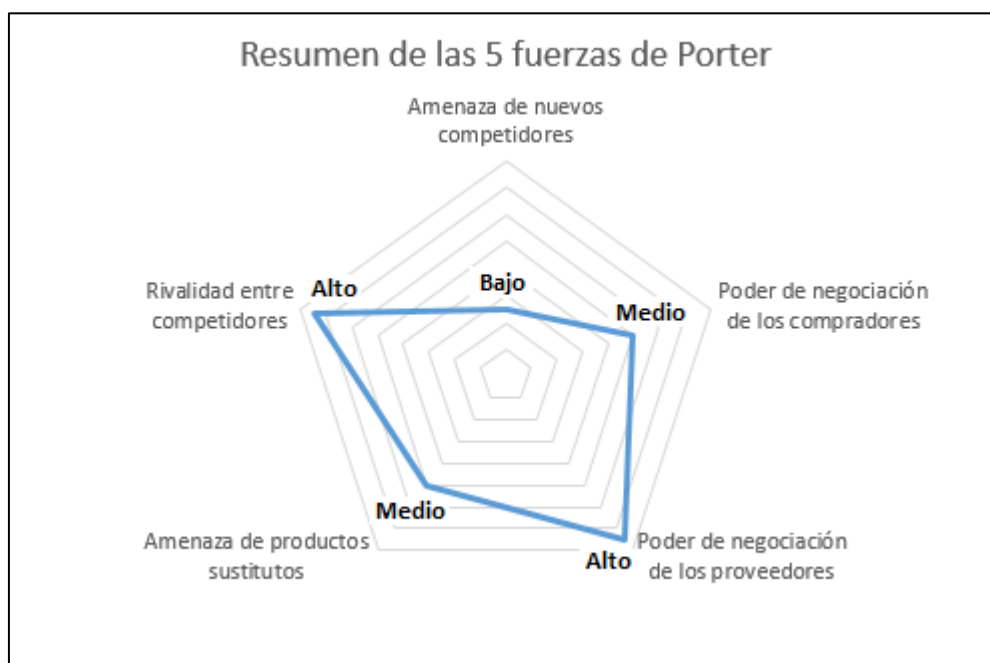


Figura 16. Resumen de las cinco fuerzas de Porter
Elaborado por: El autor.

2.4 Análisis de la cadena de valor del sector

Para el análisis de la cadena de valor del sector, se analizará la cadena de valor más elaborada y planificada, que pertenece a Marathon Sports.

2.4.1 Análisis de las actividades primarias

Logística interna de entrada:

Marathon Sports conforma un grupo empresarial el cual es el distribuidor autorizado de la mayoría de marcas más importantes y reconocidas de calzado deportivo en el país. Por lo tanto esta empresa es la encargada de realizar las importaciones para vender sus productos en sus tiendas.

La empresa se encarga de realizar la compra e importación de sus productos, posteriormente lo ubican en bodegas, en donde se realiza el control de inventarios verificando toda la mercadería que se compró.

Operaciones:

Al venir el producto fabricado, para transformarlo en producto final simplemente se establece y coloca el precio de venta al público y el precio de venta.

Logística externa:

En el proceso de logística externa la empresa distribuye la mercadería a todos sus locales para la venta de sus productos al consumidor final, tomando en cuenta valores históricos de su base de datos que reflejan la cantidad de ventas de cada día, mes, año y proyecciones de crecimiento.

Marketing y ventas

Con respecto al marketing la empresa cuenta con publicidad above the line que son medios de comunicación masivos como principales canales de difusión y below the line que son canales más directos.

ATL: Marathon Sports cuenta con publicidad en la televisión y radio que se transmite en momentos de alto rating televisivo, que es a la hora de los partidos en donde juega la selección ecuatoriana de fútbol.

BTL: Marathon Sports también cuenta con publicidad en redes sociales, donde muestran sus productos, características, funciones, descuentos, promociones y resultados deportivos. En Facebook tiene más de 2´100.000.000 seguidores quienes interactúan con la página.

Ventas:

Los vendedores pasan por pruebas de selección, a través de filtros se selecciona al personal más idóneo para el cargo. A posterior el personal es capacitado en la atención del cliente y conocimiento del producto.

Marathon Sports posee una página web en la cual se puede realizar la compra de sus productos por medio de tarjetas de crédito o depósito y realiza envíos de su mercadería a todo el país, informando el tiempo de llegada máximo de sus productos.

Servicios:

La empresa cuenta con línea gratuita para requerimientos, pedidos, reclamos sugerencias, consultas e inquietudes y en caso de que los productos resulten defectuosos la garantía permite realizar cambios.

2.4.2 Análisis de las actividades de soporte

Infraestructura de la empresa:

La empresa cuenta con capital para realizar sus compras. Además, cuenta con una planificación elaborada que le permite sortear imprevistos. Su relación con los proveedores es uno de sus puntos clave, debido a esta estrecha relación Marathon Sports es el único distribuidor autorizado de varias marcas en el país.

Gestión de recursos humanos:

La empresa cuenta con un plan de reclutamiento, selección y capacitación que garantiza el éxito en ventas.

Desarrollo de tecnología:

La empresa cuenta con el capital necesario para realizar investigaciones de mercado que le dan a conocer los gustos y preferencias de los ecuatorianos. Además, la empresa cuenta con una base de datos y sistemas informáticos que analizan la información histórica en ventas.

Compras:

La empresa tiene fuerte relación con los fabricantes y distribuidores, conoce cuanta mercadería necesita y en qué momentos va a necesitar más, debido a que maneja un buen control de sus inventarios.

2.5 Elaboración de la matriz de perfil competitivo

Las empresas que van a formar parte de la matriz de perfil competitivo han sido escogidas según sus características, tamaño y ubicación. Dentro de la MPC se encuentra la empresa para la cual se elabora el plan estratégico Mark Sport y como su competencia se ha seleccionado a las empresas Imdeport y Calzado Diego's.



Figura 17. Logos de las empresas que forman parte de la matriz de perfil competitivo
Elaborado por: El autor.

Para realizar la matriz de perfil competitivo se tomaron en cuenta 4 factores críticos de éxito los cuales puedan ser analizados en las tres empresas:

- Precio
- Servicio
- Ubicación
- Publicidad

La ponderación se realiza según la importancia de cada factor crítico de éxito obtenido en el Anexo 1.

Tabla 7. Importancia y ponderación de los factores críticos de éxito a evaluar

Factores críticos de éxito	Importancia	Ponderación
PRECIO	1	30%
SERVICIO	2	28%
PUBLICIDAD	3	22%
UBICACIÓN	4	20%

Elaborado por: Elaborado por el autor.

El factor con mayor importancia es el precio con una ponderación del 30%. En segundo lugar se encuentra el servicio con una ponderación del 28%. En tercer lugar de relevancia esta la publicidad con una ponderación del 22% y en cuarto lugar de importancia esta la ubicación con una ponderación del 20%.

Tabla 8. Clasificación de los factores críticos éxito en fortalezas y debilidades de las empresas

Fortaleza/debilidad	Clasificación
Fortaleza principal	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad principal	1

Elaborado por: El autor

Los factores críticos de éxito se van a clasificar en 4 niveles para ser multiplicados por su respectiva ponderación. La máxima clasificación va a ser 4 la tiene un FCE sí es una fortaleza principal de la empresa. La mínima clasificación es de 1 y la obtiene un FCE sí es una debilidad principal de la empresa. Una fortaleza menor tendrá la clasificación de 3 y las debilidades menores presentes en las empresas van a tener un valor de 2.

2.5.1 Precio

Tabla 9. Comparación de precios de Mark Sport, Imdeport y Calzado Diego's

Marca	Modelo	Mark Sport	Imdeport	Calzado Diego's	Menor Precio	Variación %		
						Mark Sport	Imdeport	Calzado Diego's
Puma	190037 07	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	0,00%	0,00%	0,00%
Nike	315115-112	\$ 130,00	\$ 124,00	\$ 130,00	\$ 124,00	4,84%	0,00%	4,84%
Vans	VNOA36EMC4R	\$ 80,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 80,00	0,00%	6,25%	6,25%
Reebok	54014	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 95,00	\$ 90,00	0,00%	0,00%	5,56%
Skechers	BD5925	\$ 82,00	\$ 84,00	\$ 80,00	\$ 80,00	2,50%	5,00%	0,00%
					Promedio	1,47%	2,25%	3,33%

Elaborado por: El autor.

Para evaluar los precios del calzado que ofrecen las empresas se escogieron cinco productos de marcas diferentes. Se consultó en las tiendas el precio de estos zapatos y a partir de esta información se elaboró una tabla, en la cual de las tres empresas se escoge el calzado de menor precio y se calcula la variación que tienen las otras empresas. Al final se obtuvo un promedio de variación de precios en relación al menor precio.

La tabla 9 indica como resultado que el menor promedio de variación de precios en relación al precio menor de los productos la tiene Mark Sport 1,47%, lo que implica que es la empresa con el precio más bajo en sus productos. En segundo lugar se encuentra Imdeport con 2,25% y en tercer lugar se encuentra calzado Diego's con 3,33%.

Un menor precio implica una fortaleza, sin embargo, al no haber una gran diferencia en el precio de los productos Mark Sport cuenta con una fortaleza menor (clasificación 3), mientras que Imdeport y calzado Diego's poseen una debilidad menor (clasificación 2).

Tabla 10. Puntuación y Clasificación en función del precio

Precio		
Empresa	F/D	Clasificación
Mark Sport	Fortaleza menor	3
Imdeport	Debilidad menor	2
Calzado Diego's	Debilidad menor	2

Elaborado por: El autor.

2.5.2 Servicio

Para evaluar la calidad del servicio de las 3 empresas se han establecido 6 criterios los cuales permiten conocer que tan elaborado se encuentra el servicio en la venta de calzado.

Tabla 11. Criterios a valorar en el servicio

Criterios a valorar en el servicio	Mark Sport	Imdeport	Calzado Diego's
¿Los locales se encuentran en buen estado?	Sí	Sí	Sí
¿El trato de los vendedores es bueno?	Sí	Sí	Sí
¿Los vendedores indican las características y funcionalidad del calzado?	No	No	No
¿El calzado tiene garantía?	Sí	Sí	Sí
¿Las empresas realizan envíos de ventas al por menor?	No	No	No
¿Ofrecen nuevos modelos constantemente?	Sí	Sí	Sí

Elaborado por: El autor.

Los 6 criterios a evaluar en el servicio se encuentran en la tabla 11. Los datos del cuadro indican que las instalaciones donde estas 3 empresas ofrecen sus productos se encuentran en buen estado, son agradables para la compra de productos. En las 3 empresas los vendedores son atentos y amables, están pendientes a los requerimientos y necesidades de los clientes. Sin embargo, las 3 empresas no han capacitado a sus vendedores sobre los productos que venden.

Cada modelo de calzado tiene su funcionalidad y tecnología (Anexo 2) que lo diferencia del otro, desde la planta hasta el tipo de tela, los detalles son muy importantes en cuestión de información del producto, debido a que si se le vende a un cliente un zapato que no es el ideal para la actividad o tipo de pie que posee (Anexo 3), puede tener consecuencias en su salud, como son las lesiones.

La puntuación de las 3 empresas en la tabla 12 es de 5 sobre 7 lo que indica que su servicio no se diferencia entre estas empresas y las hace comunes. Todas las empresas tienen la clasificación de 3 en el servicio siendo para ellas una fortaleza menor.

Tabla 12. Puntuación y clasificación en función del servicio

Servicio			
Empresa	Puntuación	F/D	Clasificación
Mark Sport	5	Fortaleza menor	3
Imdeport	5	Fortaleza menor	3
Calzado Diego's	5	Fortaleza menor	3

Elaborado por: El autor.

2.5.3 Publicidad

Para evaluar la publicidad de las empresas se han establecido 6 criterios los cuales en forma de pregunta, indagan a las empresas sobre sus prácticas publicitarias y los medios utilizados para darse a conocer.

Tabla 13. Criterios a valorar en la publicidad

Criterios a valorar en la publicidad	Mark Sport	Imdeport	Calzado Diego's
¿Tiene publicidad en la radio?	Sí	Sí	Sí
¿Tiene redes sociales?	Sí	Sí	Sí
¿Tiene publicidad en redes sociales?	No	No	No
¿Tiene publicidad en la televisión?	No	No	No
¿Tiene publicidad en la prensa?	No	No	No
¿Patrocina eventos deportivos de relevancia social?	No	No	No

Elaborado por: El autor

En la tabla 13 se enlistan los criterios a evaluar. La tabla muestra como resultado que todas las empresas tienen publicidad en radio y poseen redes sociales. Sin embargo, ninguna de las empresas utiliza publicidad en las redes sociales. No poseen publicidad en televisión, prensa y no patrocinan eventos deportivos. La puntuación de las tres empresas según la tabla 14 ha sido la misma de 2 sobre 6, lo que implica que todas tienen una fortaleza menor debido a que sus prácticas publicitarias son muy similares y no se diferencian entre ellas.

Tabla 14. Puntuación y clasificación en función de la publicidad

Publicidad			
Empresa	Puntuación	F/D	Clasificación
Mark Sport	2	Fortaleza menor	3
Imdeport	2	Fortaleza menor	3
Calzado Diego's	2	Fortaleza menor	3

Elaborado por: El autor.

2.5.4 Ubicación

Para evaluar la ubicación de las 3 empresas se establecieron 3 criterios que se encuentran enlistados en la tabla 15, los cuales indican que tan bien ubicada y distribuida se encuentra cada una de las empresas.

Tabla 15. Criterios a valorar en la ubicación

Criterios en a valorar la ubicación	Mark Sport	Imdeport	Calzado Diego's
¿Cuántas sucursales tiene la empresa?	3	4	2
¿Los locales se encuentran ubicados en zonas comerciales?	Sí	Sí	Sí
¿Las sucursales se encuentran ubicadas estratégicamente en diferentes zonas de Cuenca?	SÍ	No	No

Elaborado por: El autor.

Los resultados de la tabla 15 indican que Imdeport es la empresa que más sucursales posee, tiene 3 en la ciudad de Cuenca y 1 en la ciudad de Quito. Mark Sport cuenta con 3 locales y calzado Diego's cuenta con 2. Los locales se encuentran en zonas potencialmente comerciales.

Ubicación Imdeport (3 locales en Cuenca)



Figura 18. Fotografía Matriz Imdeport (General Torres 9-49 y Bolívar)
Tomada por: El autor.



Figura 19. Fotografía Sucursal I Imdeport (General Torres 8-81 y Bolívar)
Tomada por: El autor.

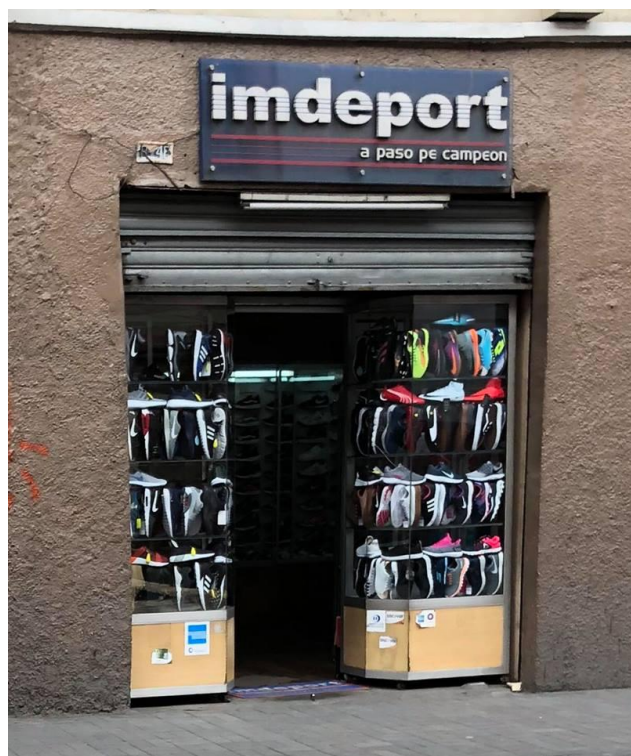


Figura 20. Fotografía Sucursal II Imdeport (Tarqui 8-46 y Sucre)
Tomada por: El autor.

Ubicación calzado Diego's (2 locales)



Figura 21. Fotografía matriz calzado Diego's (Mariscal Lamar y Vargas Machuca)
Fuente: Google maps.



Figura 22. Fotografía sucursal calzado Diego's (Mariscal Lamar 5-69 y Mariano Cueva)
Fuente: Google maps.

Ubicación Mark Sport (3 locales)

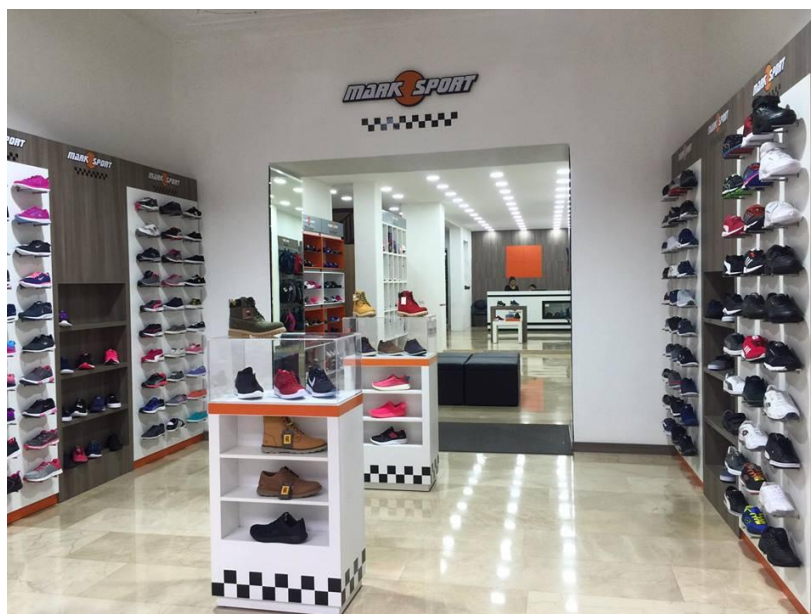


Figura 23. Fotografía matriz Mark Sport (General Torres 9-44 y Gran Colombia)
Tomada por: El autor.



Figura 24. Fotografía sucursal I Mark Sport (Presidente Córdova 8-63 y Benigno Malo)
Tomada por: El autor.



Figura 25. Fotografía sucursal II Mark Sport (Centro comercial “El Arenal” local 334)
Tomada por: El autor.

Los tres locales que tiene Imdeport en Cuenca están ubicados en el centro de la ciudad, son muy cercanos entre ellos, se encuentran entre las mismas calles y la máxima distancia entre uno y otro es de una cuadra y media; sus 3 locales cubren un área de 4090,86 metros cuadrados por lo tanto no se encuentran ubicados estratégicamente.

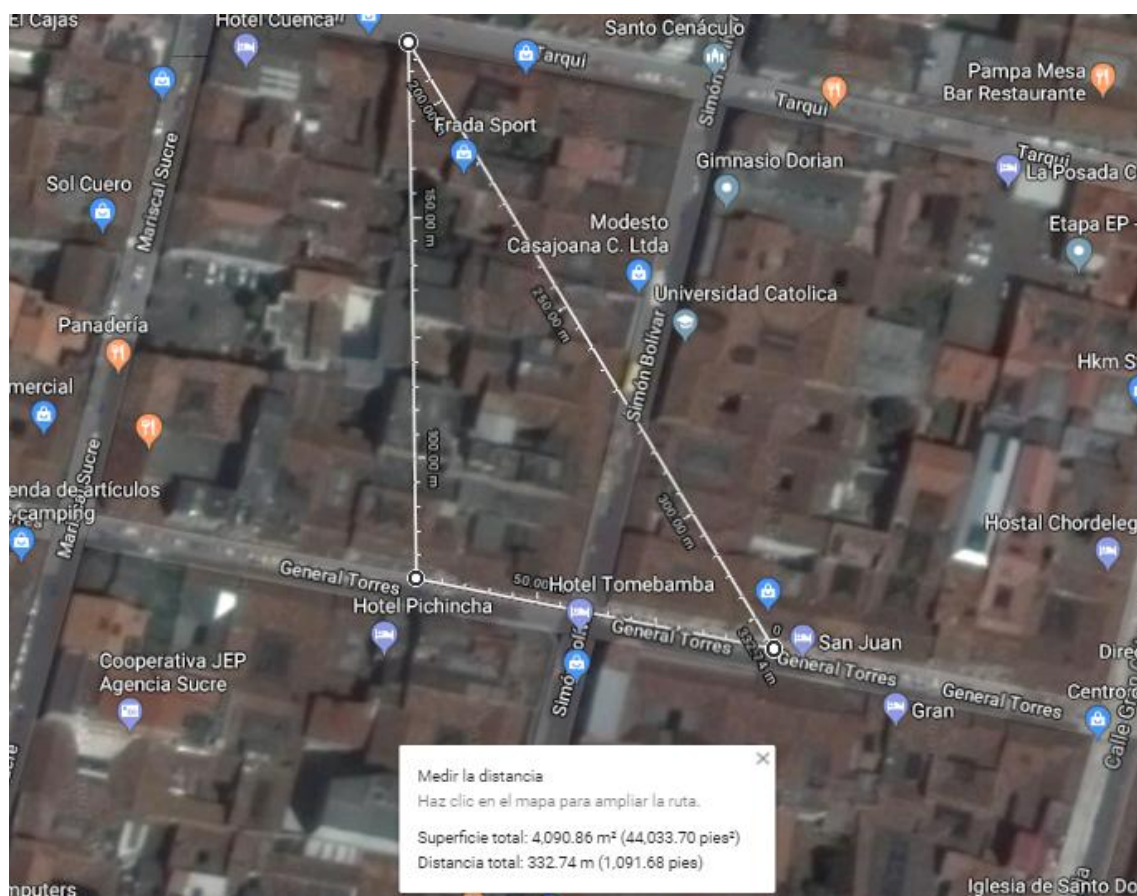


Figura 26. Fotografía del área que ocupan los locales de la empresa Imdeport
 Fuente: Google maps. (2018)

Calzado Diego's tiene sus dos locales en la zona 9 de octubre en la misma calle, la distancia de un local a otro es de 208,04m lo que implica que la sucursal no está ubicada estratégicamente debido a su cercanía.

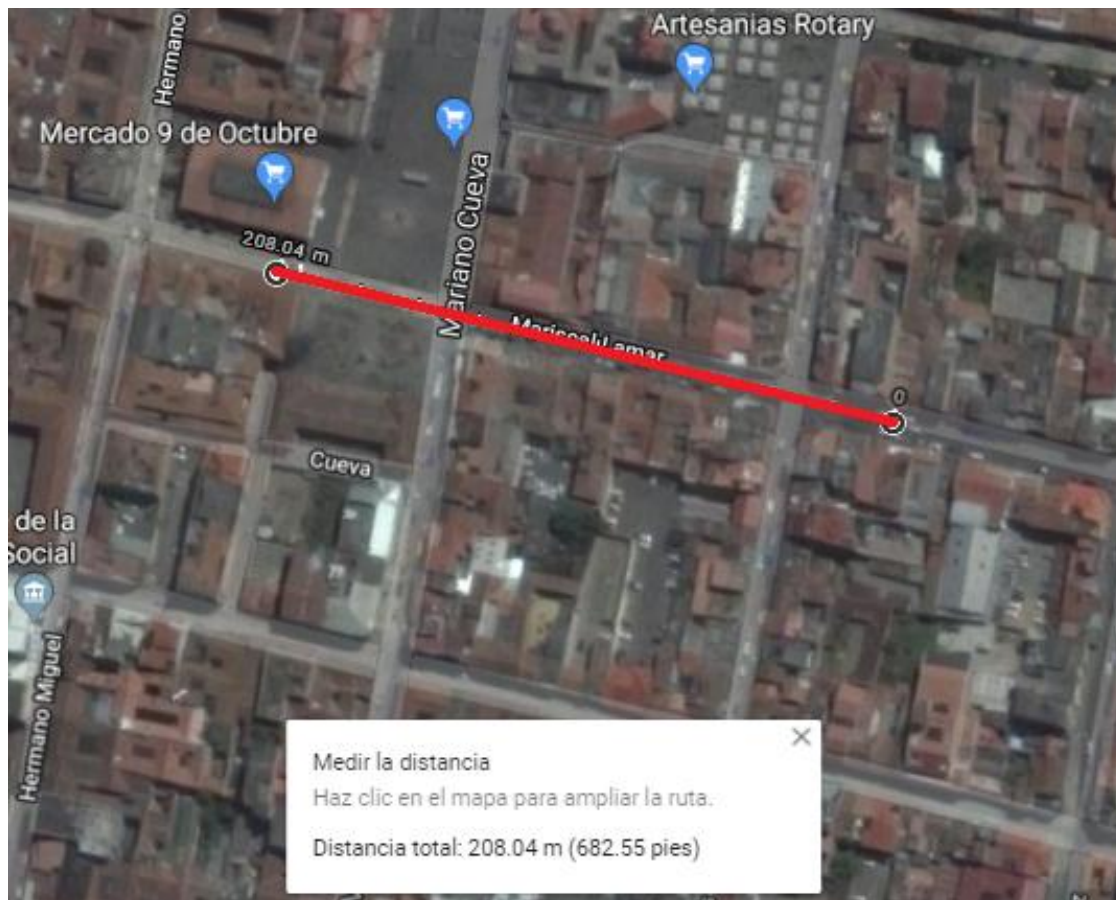


Figura 27. Fotografía de la longitud que ocupan los locales de la empresa calzado Diego's
Fuente: Google maps. (2018)

Mark Sport posee dos de sus locales en el centro de la ciudad y una sucursal en el centro comercial “El Arenal”, sus locales se encuentran dispersos y cubren un área de 363.122,49 metros cuadrados, lo que implica que sus sucursales se encuentran estratégicamente dispersas.



Figura 28. Fotografía del área que ocupan los locales de la empresa Mark Sport
Fuente: Google maps. (2018)

La tabla 16 indica que las empresas Mark Sport e Imdeport tienen una puntuación de 2 sobre 3 lo que le da a su ubicación una clasificación de 4 siendo esta su fortaleza mayor. Mientras que Calzado Diego's obtuvo una puntuación de 1 sobre 3 lo que le da una clasificación de 2, siendo esta una debilidad menor.

Tabla 16. Puntuación y ubicación en función de la ubicación

Ubicación			
Empresa	Puntuación	F/D	Clasificación
Mark Sport	2	Fortaleza mayor	4
Imdeport	2	Fortaleza mayor	4
Calzado Diego's	1	Debilidad menor	2

Elaborado por: El autor.

2.5.5 Análisis de la MPC

La matriz de perfil competitivo (Tabla 17) indica que Mark Sport es la empresa que posee la mayor puntuación siendo esta de 3,20 debido a que en el análisis de los factores críticos de éxito posee fortalezas mayores y menores. La segunda mayor puntuación la tiene Imdeport 2,90 empresa la cual en sus factores críticos de éxito posee fortalezas mayores, fortalezas menores y debilidades menores. La menor puntuación la posee calzado Diego's 2,50 debido que en el análisis de los factores críticos de éxito tiene fortalezas menores y debilidades menores.

La MPC indica que las empresas no se diferencian mucho entre ellas, con respecto al precio mantienen precios similares. No existe una amplia brecha que llame potencialmente la atención de los clientes. El servicio de las empresas posee la misma calificación, no es integral y posee deficiencias, debido a que simplemente se enfoca en la buena atención y deja del lado áreas muy importantes como el conocimiento del producto y del cliente. Con respecto a la publicidad todas

las empresas poseen la misma calificación, usan medios tradicionales y no poseen una estrategia para llegar a su nicho de mercado de manera efectiva. Las 3 empresas se encuentran ubicadas en zonas comerciales, poseen sucursales sin embargo, solo Mark Sport las tiene ubicadas en diferentes zonas, Imdeport y Calzado Diegos poseen su matriz y sucursales muy cercanas entre ellas.

Tabla 17. Matriz de perfil competitivo: Mark Sport, Imdeport y Calzado Diego's

Factores críticos de éxito	Ponderación	Mark Sport		Imdeport		Calzado Diego's	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
PRECIO	30%	3	0,90	2	0,60	2	0,60
SERVICIO	28%	3	0,84	3	0,84	3	0,84
PUBLICIDAD	22%	3	0,66	3	0,66	3	0,66
UBICACIÓN	20%	4	0,80	4	0,80	2	0,40
TOTAL	100%		3,20		2,90		2,50

Elaborado por: El autor.

2.6 FODA

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se identificarán del diagnóstico interno de la empresa y externo del sector industrial, para a posterior realizar la matriz FODA cruzado.

2.6.1 Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el análisis

PEST

Análisis Político

Amenazas:

- Aranceles a la importación de calzado.

Para lograr el cambio de la matriz productiva el país impuso tributos aduaneros a productos importados entre ellos calzado deportivo, para fomentar la compra de calzado nacional.

Análisis Económico

Oportunidades:

- Recuperación y tendencia de crecimiento de la economía.

Después de la recesión económica del 2016, el Ecuador se recuperó en el 2017 y pronostica un crecimiento para el 2018.

Amenazas:

- Impuestos a la importación de calzado.

El país al tener como objetivo el cambio de la matriz productiva implementa impuestos de importación a los productos extranjeros, como lo es el caso del calzado original.

- Dependencia de la economía del petróleo.

La economía se contrajo en el año 2016 debido a la baja que tuvo el precio del petróleo, afectando drásticamente el producto interno bruto.

Análisis Social

Oportunidades:

- Interés por productos amigables con el medio ambiente.

La sociedad premia a las empresas que se preocupan por el bienestar común.

Análisis Tecnológico

Oportunidades:

- Comercio electrónico y otras formas de pago.

El estudio de la CECE indica 35% de los ecuatorianos realiza compras en internet frecuentemente y el 69% ha comprado alguna vez por internet. El comercio electrónico es un mercado en potencial crecimiento.

- Compra de tecnología.

La compra de tecnología brinda ventajas competitivas a la empresa.

Amenazas:

- Espionaje comercial.

La empresa puede ser víctima del robo de información (procesos, proveedores, indicadores).

2.6.2 Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores:

Amenazas:

- Convenios de exclusividad entre marcas y distribuidores.

Solamente los distribuidores tienen permitido oficialmente importar y distribuir los productos por todo el Ecuador.

- Distribuidores poseen locales.

Los distribuidores además de vender sus productos al por mayor, poseen empresas para vender sus productos al por menor.

Amenaza de productos sustitutos

Oportunidades:

- Imitaciones de producción nacional no se comparan con el original.

El calzado deportivo nacional no cumple con las exigencias de los clientes que buscan un producto duradero y con alta tecnología.

Amenazas:

- Contrabando de calzado original.

Personas que regresan al país de viajes en el extranjero traen en su equipaje e ingresan al país calzado para la venta, sin el debido proceso aduanero y al venderlo ofrecen sus productos a un precio menor.

- Contrabando de réplicas de los originales.

En el país se ofrece calzado replica da gran similitud con el original.

Rivalidad entre competidores

Amenazas

- Estrategias administrativas, financieras, de ventas y de recursos humanos de la competencia.

En la ciudad de Cuenca hay varias empresas comercializadoras de calzado que ofrecen una similar gama de productos y presentan nuevas estrategias.

2.6.3 Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la matriz de perfil competitivo

Publicidad

Debilidades:

- La empresa no cuenta con una estrategia publicitaria.

La empresa realiza publicidad en la radio sin embargo, hay otros medios de mayor difusión y menor precio.

Servicio

Fortaleza:

- Los productos tienen garantía.

Nuestros proveedores ofrecen garantía por los productos en caso de fallas y deterioro anticipado.

- Se ofrecen nuevos modelos constantemente.

Constantemente la empresa ofrece nuevos modelos a todos sus clientes en sus tres tiendas.

Debilidades:

- Los vendedores no se encuentran capacitados.

Los vendedores atienden amablemente sin embargo, no conocen el producto que venden.

Ubicación:

Fortalezas:

- La empresa cuenta con 3 locales con buena ubicación.

El área que cubre la empresa es mayor a la de su competencia en la matriz de perfil competitivo.

2.6.4 Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la cadena de valor del sector

Fortalezas:

- El calzado es original.
- Proveedores eficientes.
- La empresa cuenta con locales propios.

Debilidades:

- La empresa no cuenta con un proceso de distribución de la mercadería.
- No se realizan estados financieros.
- No se analizan los valores históricos de la empresa.
- La empresa no cuenta con un plan de reclutamiento y selección de personal.

Oportunidades

- Publicidad por redes sociales.
- Los proveedores venden a crédito.

2.7 Matriz FODA Cruzado De Mark Sport

Tabla 18. Matriz FODA cruzado de Mark Sport

Análisis FODA Mark Sport	Oportunidades	Amenazas
	O1. Tendencia de crecimiento de la economía. O2. Interés por productos amigables con el medio ambiente. O3. Redes sociales. O4. Comercio electrónico y otras formas de pago. O5. Imitaciones de calzado nacional no se comparan con el original. O6. Compra de tecnología O7. Los proveedores venden a crédito	A1. Impuestos a la importación de calzado. A2. La economía depende del precio del petróleo. A3. Espionaje comercial. A4. Convenio de exclusividad entre marcas y distribuidores. A5. Distribuidores poseen locales. A6. Contrabando de calzado original y replicas. A7. Estrategias administrativas, financieras de ventas y de recursos humanos de la competencia.
Fortalezas	F1-O3 Utilizar las fotos profesionales que realizan marcas internacionales para la publicidad por redes sociales. F4-O7 Utilizar el crédito que ofrecen los proveedores para financiarse y surtir los locales. F5-O2 Solicitar a nuestros proveedores modelos de calzado ecológico.	F1-A6 Denunciar el contrabando. F3-A7 Ofrecer promociones y descuentos para atraer clientes.
F1. El calzado es original. F2. Los productos tienen garantía. F3. Se ofrecen nuevos modelos constantemente. F4. La empresa cuenta con 3 locales con buena ubicación. F5. Proveedores eficientes. F6. La empresa cuenta con locales propios.		
Debilidades	D1-O3 Destinar un presupuesto en publicidad para el manejo efectivo en redes sociales. D2-O5 Capacitar al personal sobre las características tecnológicas y funcionales del calzado. D4-O6 Adquirir un programa contable que permita analizar de manera integral a la empresa. D5-O6 Crear una página web para ofrecer nuestros productos.	D2-A3 Fidelizar a los trabajadores de la empresa. D2-A7 Realizar reuniones con el personal para recibir sugerencias y elaborar estrategias. D3-A7 Establecer un proceso de distribución de mercadería. D4-A7 Realizar análisis financiero. D5-A7 Analizar las ventas de manera integral (por modelo, vendedor, sucursal, día, etc). D6-A7 Establecer un plan de reclutamiento y selección.
D1. La empresa no cuenta con estrategia publicitaria. D2. Los vendedores no se encuentran capacitados. D3. No existe logística en distribución de mercadería. D4. No se realizan estados financieros. D5. No se analizan los valores históricos de la empresa. D6. La empresa no cuenta con un plan de reclutamiento y selección de personal.		

Elaborado por: El autor.

CAPITULO III: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Introducción

En el presente capítulo se identificó el negocio de la empresa para poder establecer una misión enfocada a satisfacer las necesidades de los clientes. Se definió una visión estratégica que sirva de herramienta para la toma de decisiones y motive a todos los trabajadores. Además, se establecieron valores empresariales que moldeen el comportamiento de los participantes de la empresa.

En este capítulo se definieron los objetivos estratégicos por medio de las estrategias obtenidas en la matriz FODA cruzado y se desarrolló un cuadro estratégico en el que se indica cómo se logrará cada uno de estos objetivos con sus respectivos indicadores.

3.1 Definición Del Negocio De La Empresa

Para definir el negocio de la empresa la función principal será la captación de nuevos clientes y la retención de los mismos, por lo tanto la definición del negocio se enfocará a las necesidades de los clientes. Para realizarlo utilizaremos el diagrama de Venn propuesto por Hill y Jones en su libro Administración Estratégica.

La definición del negocio va a ser realizada a través de la respuesta a tres preguntas.

¿A quién se está satisfaciendo?

Nuestro segmento consta de:

- Deportistas de las siguientes asignaturas: fútbol, básquet, tenis, skate, atletismo, crossfit, montañismo.

- Hombres y mujeres que necesiten calzado cómodo para uso diario o actividades recreativas.
- Niños y niñas que necesiten calzado deportivo.

¿Que se está satisfaciendo?

En el segmento se describen las necesidades de los clientes y en el mercado de las comercializadoras de calzado los clientes tienen las siguientes exigencias:

- Calidad en el calzado
- Información sobre el calzado y sus características
- Comodidad
- Diseño
- Variedad de modelos
- Prestigio de la marca
- Garantía

¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes?

Las habilidades, conocimiento y competencias distintivas que ofrece la empresa son:

- Venta de calzado original de marcas reconocidas.
- Los vendedores están capacitados en ventas, características y beneficios del calzado.
- La ubicación estratégica de los locales en distintos puntos de la ciudad.
- Publicidad en la radio.

Las respuestas a las preguntas planteadas definen al negocio como:

Comercializadora de calzado deportivo

3.2 Definición De La Misión

La definición de la misión se establecerá en base de las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

Somos una comercializadora de calzado deportivo.

¿Qué buscamos?

Ir más allá de la satisfacción de las necesidades del cliente, buscamos ofrecerle el calzado ideal y superar sus expectativas.

¿Qué hacemos?

Vendemos calzado para diferentes disciplinas deportivas y para uso diario o recreativo.

¿Por qué lo hacemos?

Porque queremos ser una empresa que beneficie a la sociedad ofreciendo plazas de trabajo y productos de calidad. Además, buscamos generar clientes, ser rentables y obtener reconocimiento.

¿Para quién lo hacemos?

Para nuestros clientes, empleados, sociedad y economía del país.

¿Cómo lo hacemos?

A través de personal capacitado y motivado, quienes conocen que el fin de la empresa es beneficiar a nuestros clientes.

Declaración de la misión de la empresa:

Satisfacer las necesidades de calzado deportivo de nuestros clientes, superando sus expectativas, cumpliendo con principios de calidad, servicio y respeto, dentro de la filosofía de un mejoramiento continuo.

3.3 Definición De La Visión

La definición de la visión se establecerá en base de las siguientes preguntas:

¿Cómo queremos vernos en años posteriores?

Queremos vernos como la empresa líder entre las comercializadoras de calzado deportivo en el Austro.

¿Qué tratamos conseguir?

Tratamos de convertirnos en una empresa eficiente y eficaz, que sea reconocida por su servicio y capacidad de adaptarse y satisfacer las necesidades emergentes de nuestros potenciales clientes.

¿Cuáles son nuestros valores?

Nuestros valores son: honestidad, confianza, responsabilidad, excelencia, trabajo en equipo, diferencia.

¿En qué nos diferenciamos de las demás empresas?

Buscamos el bienestar de nuestros clientes a través de un servicio de calidad.

¿Cómo lo lograremos?

Lo lograremos a través de la presentación y aplicación de un plan estratégico el cual se adapte según los cambios que amerita un proceso de mejora constante.

Declaración de la visión de la empresa:

Consolidarse como empresa líder en el mercado, siendo reconocida por la calidad de nuestros productos y servicio, generando bienestar a todos nuestros grupos de interés.

3.4 Valores De La Empresa

Los valores a enunciar han sido pilar fundamental de los fundadores de la empresa e intentan ser transmitidos, tanto al cliente interno como externo en cada una de las acciones que genera la empresa para el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Honestidad:

Ser transparentes con sus colaboradores y sus clientes, apelando siempre a la verdad generando credibilidad en la empresa.

Confianza:

La empresa mantiene el compromiso de establecer un fuerte vínculo entre todos los miembros de la organización, en donde se puedan generar relaciones de calidad y esta pueda ser transmitida a sus clientes.

Responsabilidad:

Cumplir nuestras obligaciones con todos los grupos de interés, enfocándonos principalmente en el bienestar social.

Excelencia:

Dar lo mejor de nosotros para que nuestros clientes obtengan la máxima calidad en sus productos y servicio.

Trabajo en equipo:

Integrar a cada uno de los trabajadores al grupo laboral creando un ambiente de compañerismo y entendimiento mutuo.

Diferencia:

Impulsados por el deseo de la mejora constante ofrecemos a nuestros clientes una experiencia única en la compra de calzado.

3.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos a establecer en la empresa Mark Sport la encaminan al futuro deseado que se espera de la misma y van íntimamente ligados a la misión y visión establecida. El fin de los objetivos estratégicos es servir de guía para mejorar el rendimiento de la organización. Los objetivos a plantear serán medibles, específicos, desafiantes, alcanzables, tendrán fecha de consecución y serán monitoreados constantemente a través de indicadores.

Para elaborar los objetivos estratégicos se han establecido varios puntos estratégicos que han surgido en base de la misión, visión, valores de la empresa y el análisis de datos obtenidos a través del análisis del entorno externo e interno:

- Servicio al cliente
- Finanzas
- Proveedores
- Talento Humano
- Redes sociales e internet (tecnología)

Objetivos estratégicos de Mark Sport:

Servicio al cliente:

(D2-O5) Capacitar al personal de manera integral para brindar un mejor servicio.

Finanzas:

(D4-O6)(D3-A7)(D4-A7)(D5-A7) Conocer y analizar de manera integral estados financieros y transacciones de la empresa.

Proveedores:

(F4-O7)(F5-O2) Introducir al portafolio productos que se enfoquen en el cuidado del medio ambiente para satisfacer nichos de mercado específicos.

Talento humano:

(D6-A7) Establecer políticas y estrategias de selección de personal.

(D2-A3) (D2-A7) Fidelizar y motivar al personal de la empresa.

Redes sociales e internet (tecnología):

(F1-O3)(D1-O3)(D5-O6) Incrementar las ventas de la empresa en un 15% por medio de redes sociales y página web.

3.6 Cuadro Estratégico De Mark Sport

El cuadro estratégico presentado a continuación contiene cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa y los desarrolla, a través de las tareas programadas y sus respectivas actividades específicas. Además, cuenta con indicadores que establecen metas a cumplir para el control y consecución de los objetivos estratégicos. También, establece un responsable y determina las fechas en las que se van a cumplir los objetivos.

Tabla 19. Cuadro estratégico de Mark Sport.

Dimensiones	Objetivos estratégicos	Tareas programadas	Actividades Específicas	Indicadores	Metas			Fechas		Responsable
					Deficiente	Tolerable	Óptimo	Desde	Hasta	
Perspectiva servicio al cliente	Capacitar al personal en diferentes áreas para brindar un mejor servicio.	Capacitar al personal en ventas y atención al cliente cuatrimestralmente.	Establecer un responsable que realice la tarea. Fijar las fechas para realizar las capacitaciones. Determinar el lugar donde se va a realizar la capacitación. Seleccionar el coach o empresa de capacitación. Establecer los temas y tiempo de las capacitaciones.	Número de capacitaciones al personal en ventas y atención al cliente al año.	2	3	4	01/06/2018	01/07/2019	Gerente general
		Capacitar a los vendedores sobre los productos nuevos cada mes.	Establecer un responsable que realice la tarea. Fijar las fechas para realizar las capacitaciones. Determinar el lugar donde se va a realizar la capacitación. Seleccionar el capacitador de la empresa. Establecer los temas y tiempo de las capacitaciones.	Número de capacitaciones a los vendedores de los productos nuevos en el año.	6	9	12	01/06/2018	01/07/2019	Gerente general

Perspectiva financiera	Conocer y analizar de manera integral estados financieros y transacciones de la empresa.	Adquirir un software personalizado para la empresa que permita realizar análisis.	Establecer un responsable que realice la tarea. Determinar las necesidades de la empresa. Visitar empresas que desarrollen software administrativo. Elegir a la empresa para que desarrolle el software. Capacitar a los trabajadores en el uso del software.	Número de software adquirido en el año.	0	1	1	01/06/2018	14/07/2018	Gerente general
		Analizar mensualmente la venta total de cada local en cantidad de pares vendidos y en cantidad de dinero.	Establecer un responsable que realice la tarea. Fijar las fechas para realizar el análisis. Determinar un responsable que tenga lista toda la información. Establecer indicadores. Realizar gráficos. Analizar los resultados. Dar a conocer los resultados al personal de la empresa.	Número de análisis de la venta total de cada local en cantidad de pares vendidos y en cantidad de dinero en el año.	8	10	12	15/09/2018	30/09/2019	Gerente general
		Analizar estados financieros semestralmente.	Establecer un responsable que realice la tarea. Fijar las fechas para realizar el análisis. Determinar un responsable que tenga lista toda la información. Analizar el balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo.	Número de veces que se analizaron los estados financieros en el año.	0	1	2	16/07/2018	16/07/2019	Gerente general

		Analizar las ventas diarias de cada local y de cada vendedor cada 15 días.	Establecer un responsable que realice la tarea. Fijar las fechas para realizar el análisis. Determinar un responsable que tenga lista toda la información. Establecer indicadores. Realizar gráficos. Analizar los resultados. Dar a conocer los resultados al personal de la empresa.	Número de veces que se analizaron las ventas diarias de cada local y cada vendedor en el año.	16	20	24	01/09/2018	16/09/2019	Gerente general
Perspectiva proveedores	Introducir al portafolio productos que se enfoquen en el cuidado del medio ambiente para satisfacer nichos de mercado específicos.	Introducir al portafolio productos amigables con el medio ambiente.	Establecer un responsable de la tarea. Analizar qué beneficios aportan estos productos al cliente y al medio ambiente. Elaborar una campaña de comunicación de los productos y beneficios. Solicitar modelos amigables con el medio ambiente a proveedores.	Número de productos amigables con el medio ambiente introducidos a la empresa en el año.	5	10	15	01/06/2018	31/06/2019	Gerente general

Perspectiva talento humano	Establecer políticas y estrategias de selección y contratación de personal.	Establecer políticas y estrategias de selección y contratación de personal.	Establecer un responsable de la tarea. Fijar fechas para reuniones con todo el personal. Recopilar información y sugerencias. Establecer puntos clave. Determinar las políticas y estrategias. Socializar las nuevas políticas y estrategias.	Número de políticas y estrategias de selección y contratación de personal establecidas en el año.	4	6	8	02/07/2018	01/07/2019	Gerente general
	Fidelizar y motivar al personal de la empresa.	Fidelizar y motivar al personal de la empresa.	Establecer un responsable de la tarea. Fijar fechas para la selección del empleado del mes. Determinar criterios para seleccionar el empleado del mes e incentivos. Comunicar al personal sobre los criterios a evaluar. Elegir el empleado del mes.	Número de veces que se eligió al empleado del mes en el año.	8	10	12	16/07/2018	01/08/2019	Gerente general
Perspectiva tecnológica	Incrementar las ventas de la empresa en un 15% por medio de redes sociales y página web.	Incrementar las ventas de la empresa en un 15% por medio de redes sociales y página web.	Determinar el responsable. Fijar fechas para todas las actividades. Seleccionar a la empresa que elabore la página web. Promocionar la página web y páginas de redes sociales. Publicar los productos por redes sociales y página web. Registrar las ventas realizadas.	Porcentaje del incremento de las ventas con respecto al año anterior.	5%	10%	15%	01/08/2018	30/08/2019	Gerente general

Elaborado por: El autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- La empresa se desenvuelve en un entorno en el cual las empresas competidoras ofrecen productos y servicios muy similares y que las hacen commodities, Mark Sport posee fortalezas y oportunidades que le permiten tomar ventaja en el mercado, pero hasta el momento no han sido utilizadas.
- El comercio a través de redes sociales y páginas web se ha convertido en un medio importante de compras en el Ecuador y sigue creciendo, convirtiéndose en una oportunidad para incrementar las ventas de las empresas.
- El plan estratégico ha sido formulado con el fin de beneficiar al máximo a todos los grupos de interés de la empresa, enfocando el desarrollo de la empresa hacia el servicio de los clientes y la sociedad.
- Los objetivos estratégicos se han establecido a través de un análisis del entorno externo e interno y para la consecución y seguimiento de los mismos se crearon indicadores de control.

Recomendaciones:

- Socializar el plan estratégico con todo el personal de la empresa y emplearlo de manera completa e inmediata.
- Al implementar el plan estratégico se recomienda la contratación de un asistente administrativo, para que el gerente general no se sature con todo el trabajo.

- Monitorear constantemente el control de los objetivos estratégicos, para no perder continuidad con el plan estratégico.
- Saber delegar a los trabajadores de la empresa, capacitarlos, motivarlos y escuchar sus sugerencias para crear en ellos el sentimiento de pertenencia hacia la organización.
- Elaborar constantemente estrategias y moldear el plan estratégico, según los requerimientos del entorno tiempo y mercado.

GLOSARIO DE TERMINOS

F

Factores críticos de éxito: Son puntos clave para la empresa. Al ser ejecutados de manera adecuada permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

FODA: Es una herramienta que permite analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa.

I

Indicadores: Son puntos de referencia que contienen información y permiten conocer el desarrollo de una actividad.

M

Matriz de perfil competitivo: Es una herramienta que identifica las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus principales competidores.

O

Objetivos estratégicos: Son las metas de la organización que se desarrollan a nivel estratégico y se establecen en el largo plazo.

P

Planeación estratégica: Es el desarrollo de la misión, visión y valores de la empresa, realiza un análisis externo e interno para establecer objetivos estratégicos y formula estrategias para alcanzarlos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. México: IICEE.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planificación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones* (2da ed.). México: Mc Graw Hill.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11va ed.). México: PEARSON.
- Hill, C., & Jones, G. (2018). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral* (9na ed.). México D.F: CENGAGE Learning.
- Martínez, D., Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, L. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (18va ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Villacís, B., Carrillo, D. (2012) *Estadística Demográfica en el Ecuador: Diagnóstico y Propuesta* (1ra ed.). Quito: INEC
- Banco Mundial. (2017). PIB per cápita del Ecuador. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=EC>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Inflación en el Ecuador. Recuperado de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2017). *PIB del Ecuador*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/admin/dirlistCIE.php>
- Cámara Ecuatoriana Comercio Electrónico. (2017). Primer estudio de comercio electrónico en el Ecuador. Recuperado de: <http://cece.org.ec/>

CEPAL. (2017). *Proyección de crecimiento de la economía de Latinoamérica*. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_proyecciones_octubre2017.pdf

Editorial Mercados. (2018, Enero 09). Tendencias de consumo. Recuperado de: <https://www.merca20.com/marcas-sustentables-millennials/>

Google maps (2018). *Mapas y ubicaciones*. Recuperado de: <https://www.google.com/maps>

Guialap. (2012). Zapatillas para 42k. Recuperado de: <http://www.guialap.com.ar/nota.php?id=777>

INEC. (2017). *ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO, INDICADORES LABORALES 2017*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf

INEC. (2017). *Reporte de Economía Laboral Septiembre 2017*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Informe_Economia_laboral-sep17.pdf

ISED. (2016). Curso de Osteopatía: tipos de pisada. Recuperado de: <https://www.ised.es/articulo/salud-y-bienestar/curso-de-osteopatia-tipos-de-pisada/>

SENAE móvil (2018). Tributos aduaneros a la importación de calzado. Recuperado de: App SENAE móvil.

Senplades. (2012) Transformación de la Matriz Productiva. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 20. Ponderación de los factores críticos de éxito.

Encuestado	PRECIO	SERVICIO	PUBLICIDAD	UBICACIÓN	TOTAL
Gerente	36,00%	28,00%	16,00%	20,00%	100,00%
Vendedor 1	24,00%	28,00%	26,00%	22,00%	100,00%
Vendedor 2	26,00%	32,00%	24,00%	18,00%	100,00%
Autor de tesis	32,00%	26,00%	22,00%	20,00%	100,00%
Tutor de tesis	32,00%	26,00%	22,00%	20,00%	100,00%
Promedio	30,00%	28,00%	22,00%	20,00%	100,00%

Elaborado por: El autor.

Anexo 2



Figura 29. Tipos de pisada.

(Equipo docente de ISED. 2016. Instituto superior de estudios)

Anexo 3

Los últimos lanzamientos:



Nike Lunar Glide +3
Brinda ajuste, comodidad, amortiguación y estabilidad. Ideal para entrenamientos regulares en asfalto. Para pisadas neutrales, pronador leve y moderado. Peso medio.



Asics Gel Kayano 18
Brinda estabilidad. Para entrenamientos regulares. Se ajusta a pisadas pronadoras y sobrepronadoras. Peso medio/alto.



Nike Zoom Vomero +6
Genera estabilidad y amortiguación. Para entrenamientos regulares y exigentes. Perfecta para pisadas neutrales y supinadoras. Peso medio/alto.



Adistar Ride 3
Calzado ligero y resistente. Proporciona control de torsión en la parte media del pie. Ideal para pisadas neutrales y supinadoras. Peso medio.



Gel Nimbus 13
Proporciona estabilidad y amortiguación. Ideal para entrenamientos regulares. Para pisadas Neutrales y supinadoras. Peso medio/alto.



Saucony Powergrid Triumph 9
Genera liviandad y amortiguación. Para pisadas neutrales y supinadoras. Peso medio/alto.

Asesoró: Lic. Gustavo Güerzonl (Kinesiólogo y Fisiología, Diplomado en RPG, Coord. Nike Running Lab Argentina y Director Sporthesis S.A.)

Figura 30. Tipos de calzado
(Gustavo Güerzonl. 2012. Guía LAP)

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 13 de diciembre de 2017, conoció la petición del estudiante **JOHN BRANDON FERNÁNDEZ BRITO**, con código 69778, con el tema para el trabajo de titulación "**Diseño de plan estratégico para la empresa comercializadora de calzado MARK SPORT en la ciudad de Cuenca**", previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial. El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica y aprobó el diseño del trabajo, designando como **Director al Ing. Juan Francisco Alvarez Valencia** y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros Xavier Ortega Vásquez y Andrea Freire Pesántez.

El peticionario, para de presentar su trabajo de titulación con la respectiva calificación del director tiene un plazo de seis meses contados a partir de la aprobación, esto es hasta el **13 de junio de 2018**, debiendo el Director presentar dos informes del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, 14 de diciembre de 2017



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración





CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO Y TACTICO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO MARK SPORT EN LA CIUDAD DE CUENCA", presentado por el estudiante John Brandon Fernández Brito con código 69778, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día Martes, 28 de noviembre de 2017 a las 17h00

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificación ni cambios en la documentación; únicamente, en caso de aprobación con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 20 de noviembre de 2017

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Francisco Alvarez Valencia

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Eco. Andrea Freire Pesántez

Comunicado OK.
21-11-2017

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 17 de Noviembre de 2017

Estudiante: Fernández Brito John Bradón



Cuenca, 17 de noviembre de 2017
Oficio: EA-1467-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Fernández Brito John Brandon** con código estudiantil **69778**, tema: **"DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO MARK SPORT EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Álvarez Valencia Juan Francisco

Tribunal sugerido: Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban
Eco. Freire Pesántez Andrea Isabel

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1. Nombre del estudiante: John Brandon Fernández Brito
1.2. Código: 69778
1.3. Director sugerido: Ing. Francisco Alvarez Valencia
1.4. Codirector (opcional): _____
1.5. Tribunal: Ing. Xavier Ortega Vásquez y Econ. Andrea Freire Pesántez
1.6. Título propuesto: **"DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO Y TACTICO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO MARK SPORT EN LA CIUDAD DE CUENCA"**
1.6.1. Aceptado sin modificaciones: _____

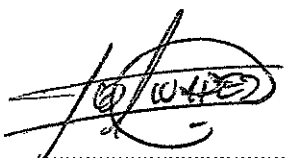
- 1.6.2. Aceptado con las siguientes modificaciones:

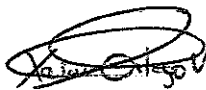
Cambio en el título la palabra "táctico"
Cambio objetivo específico
Reestructurar capítulo II y III

- 1.6.3. No aceptado

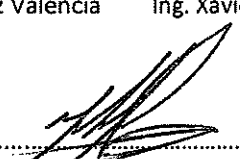
- 1.6.4. Justificación:

Tribunal


Ing. Francisco Alvarez Valencia


Ing. Xavier Ortega Vásquez


Econ. Andrea Freire Pesántez


Sr. John Brandon Fernández Brito


Dra. Jenny Ríos Cejello
Secretaria de la Facultad

Fecha de sustentación: Martes, 28 de noviembre de 2017 a las 17h00





RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN (Tribunal)

- 1.1 Nombre del estudiante: John Brandon Fernández Brito
1.1.1 Código : 69778
1.2 Director sugerido: Ing. Francisco Alvarez Valencia
1.3 Codirector (opcional):
1.4 Título propuesto: "DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO Y TACTICO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO MARK SPORT EN LA CIUDAD DE CUENCA"
1.5 Revisores (tribunal): Ing. Xavier Ortega Vásquez y Econ. Andrea Freire Pesántez
1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

Ing. Francisco Alvarez Valencia

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Econ. Andrea Freire Pesántez

Cuenca, 29 de noviembre de 2017

Ing. Oswaldo Merchán Manzano

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

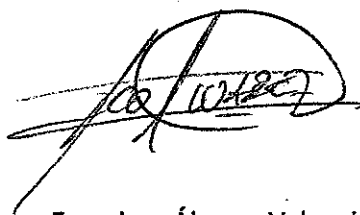
Universidad del Azuay

Su despacho:

Reciba un cordial saludo, de mi parte y esperando que todas sus funciones las venga desarrollando con éxito. El motivo de la presente es que después de haber revisado los cambios sugeridos por el tribunal respectivo en la tesis de la Sr. Brandon Fernández, se han efectuado y han sido corregidos de la mejor manera, en el trabajo previo a la titulación de Ingeniero Comercial, en la tesis denominada "DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO MARK SPORT EN LA CIUDAD DE CUENCA"

Es todo en cuanto puedo mencionar, en este momento para que se sigan los pasos necesarios para continuar con el desarrollo de la tesis del estudiante.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J.F. Álvarez', with a large, sweeping flourish underneath.

Ing. Juan Francisco Álvarez Valencia MBA.

Profesor

Oficio Estudiante: Aprobación diseño



Escuela
Administración
de Empresas

ADM-EE-51-37
2018-01-13
09/11/2017
Página: 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 14 de noviembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano yo, **John Brandon Fernández Brito** con C.I. **0105119861**, código estudiantil 69778; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO MARK SPORT EN LA CIUDAD DE CUENCA"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento

Atentamente,

Brandon Fernández

Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas



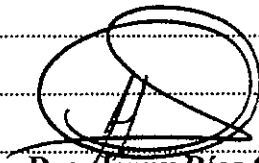
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
DECANATO

DOCTORA JENNY RÍOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que el señor **FERNÁNDEZ BRITO JOHN BRANDON**, con código **69778**, inició sus estudios en la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, y que luego de aprobar las materias de su malla curricular, y cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios finalizó sus estudios el 29 de julio de 2017.

Cuenca, 11 de octubre de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello

SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Derecho No. 001-010-000127147
mjmr.-



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 14 de noviembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, Juan Francisco Álvarez Valencia informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial denominado, **"DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO MARK SPORT EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, realizado por el estudiante John Brandon Fernández Brito, con código estudiantil 69778, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente


Ing. Francisco Álvarez

Cuenca, 14 de noviembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

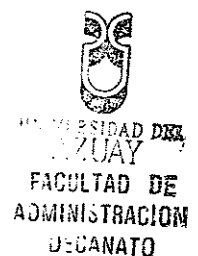
Yo Marco Leonardo Fernández Villa , Gerente de la empresa Mark Sport, autorizo al estudiante John Brandon Fernández Brito de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa, misma que ayudará al estudiante proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Marco Fernández





UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO
MARK SPORT EN LA CIUDAD DE CUENCA**

Nombre de Estudiante(s):

Fernández Brito John Brandon

Director(a) sugerido(a):

Ing. Juan Francisco Álvarez Valencia

Cuenca - Ecuador

2017



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Fernández Brito John Brandon

1.1.1. Código

ua069778

1.1.2. Contacto

Fernández Brito John Brandon

Teléfono: 2830691

Celular: 0987385666

Correo Electrónico: johnf.0074@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Álvarez Valencia Juan Francisco

1.2.1. Contacto:

Celular: 0992694265

Correo Electrónico: falvarezv@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico:

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Área: Administración

Administración I, Administración II, Planificación Estratégica, Administración

Estratégica y Política de Negocios

1.9. Título Propuesto:

Diseño de plan estratégico para la empresa comercializadora de calzado Mark Sport en la ciudad de Cuenca

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

La globalización exige cambios administrativos en las empresas para poder posicionarse e incrementar su participación en el mercado. Las empresas que no poseen estrategias ni ventajas competitivas tienden a desaparecer o mantenerse en continua supervivencia. Por tal motivo es necesario que la empresa comercializadora de calzado Mark Sport ubicada en Cuenca formule un plan estratégico.

2.2. Problemática

Mark Sport es una empresa comercializadora de calzado especializada en calzado deportivo, se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca. La empresa fue creada en el año 1996, es administrada como empresa familiar y forma parte de las Pymes ecuatorianas. La empresa a través de su trayectoria ha experimentado un crecimiento que le ha permitido expandirse en el mercado. Sin embargo, en los últimos años se ha estancado este crecimiento y sus ventas disminuyen. Estas consecuencias se generan debido a que su gerencia administra la empresa de manera empírica.

Mark Sport no posee objetivos, misión y visión que la permitan crecer en el mercado, la distingan del resto de las empresas y generen motivación trascendental en sus trabajadores. La empresa necesita una estructura organizacional que le permita delimitar sus actividades y funciones.

La empresa no cuenta con estrategias que le permita diferenciarse a través de ventajas competitivas, por lo tanto, es necesario un análisis que aborde todas las áreas de la empresa y nos permita conocer sus fortalezas y debilidades para a posteriori realizar un plan estratégico que facilite la consecución de sus objetivos.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Qué estrategias debería aplicar la empresa Mark Sport para mejorar su gestión empresarial?

2.4. Resumen

La presente tesis permitirá aplicar el conocimiento y teoría de la carrera de administración de empresas en la elaboración de un plan estratégico, que permita a la empresa comercializadora de calzado Mark Sport ubicada en la ciudad de Cuenca crear ventajas competitivas y posicionarse en el mercado.

Para elaborar el plan estratégico se realizará un análisis externo e interno para reconocer las fortalezas, debilidades de la empresa y formular estrategias que permitan mantener una estructura organizacional, incrementar ingresos y posicionarse en el mercado.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Michael Porter (2015), en el libro "Ventaja competitiva" explica que la ventaja se genera a través de varias actividades. La cadena de valor es el conjunto de actividades que se integran para lograr una ventaja competitiva, la misma indica el tipo de estrategia que la empresa utiliza. Las actividades de valor se dividen en primarias y de apoyo. Las primarias intervienen en la creación, venta, post-venta del producto y en las secundarias se encuentra el apoyo de tecnología, insumos y recursos humanos. (P.89)

Para Idalberto Chiavenate (2011) en su libro "planeación estratégica fundamentos y aplicaciones" las empresas se mantienen en un ambiente de competitividad dinámico en la que la solución del ayer no es útil para resolver los problemas de hoy. La globalización genera cambios cada vez más rápidos en la manera de administrar las empresas. Por lo tanto el autor recomienda que la empresa deba ser la que se anticipe y genere el cambio para lograr posicionarse y ser líder en el mercado. (P.3)

Un buen estratega empresarial reflexiona y actúa. Observa el panorama de manera holística con visión periférica, no divide el problema en partes, lo ve como un todo. Formula varios caminos para la consecución de los objetivos y selecciona el que brinde mejores resultados a la empresa. (P.4)

Thomas Wheelen y David Hunger (2007) autores del libro "Administración estratégica y política de negocios" indican que las empresas para no desaparecer en el mercado deben plantearse como objetivo la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para lograr mayor competitividad las empresas deben ser más flexibles y eliminar la burocracia. La flexibilidad estratégica implica que la empresa se convierta en una organización que aprende, sea generadora de conocimiento e ideas. (P.9)



Antonio Arranz (1995) autor del libro planeación estratégica integral define a la planeación estratégica como el camino para lograr los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo en todas las áreas de la empresa. Es un proceso en el cual se recopila toda la información disponible en el presente y pasado, para formular planes, ideas y estrategias para el futuro. (P.17)

Filosofía de la empresa

La filosofía de la empresa es el conjunto de principios y valores que aplica a todos sus stateholders. Para llegar a establecer la filosofía de la empresa hay que definir la responsabilidad de la empresa con cada grupo de interés y viceversa. (P.19)

Misión

La misión describe que es lo que hace la organización, para que fuera creada, sus objetivos y cuál es su modelo de negocio. La correcta definición de la misión permite a la empresa mantenerse y generar crecimiento en el mercado. (P.21)

Zacarias Torres en su e-book administración estratégica (2014) indica que los términos planeación estratégica, administración estratégica y dirección estratégica son sinónimos y que responden al mismo proceso, una secuencia de fases que funcionan de manera ordenada.

Para J. Rodríguez (2005) El diagnóstico de la empresa consta de 2 partes. El análisis del ambiente externo lo que comprende el entorno político, económico, social y tecnológico. Mientras que el ambiente interno se refiere a su capacidad de competitividad. El saber reconocer sus fortalezas y debilidades para poder generar ventajas competitivas. La empresa entre sus fortalezas tiene a sus recursos: humanos, técnicos y financieros.

Thompson Peteraf y Strickland Gamble (2012) en el libro administración estratégica teoría y casos establecen que el propósito para la gerencia de establecer objetivos es transformar la misión y visión en objetivos de desempeño específicos. Un objetivo debe ser medible, cuantificable y tener una fecha que determine el tiempo para lograrlo. Para el autor un objetivo bien planteado genera los siguientes beneficios a la empresa:

1. Se alinean las acciones de la empresa.
2. Son patrones de medida que miden el desempeño y crecimiento de la empresa.
3. Sirven de motivación para los trabajadores.

Según Henry Mintzberg (2012) autor del libro la estructuración de las organizaciones a la empresa se la define como un sistema. La cual cuenta con un conjunto de elementos que se interrelacionan para desenvolverse de manera adecuada en su entorno y posee 3 elementos: partes básicas de la organización, definición de estructura, mecanismos de coordinación.

Fred R. (2003) en su libro "Conceptos de administración estratégica" indica que al estratega se le presentan estrategias infinitas para resolver un problema; por lo tanto, es necesario un esquema integral para seleccionar las mejores estrategias para la empresa. Este esquema consta de 3 etapas con sus respectivas matrices:

Etapas de la aportación de información: Matriz EFE, MPC, EFI

Etapas de ajuste: Matriz de la Estrategia Principal; FODA; PEEA; BCG, IE

Etapas de decisión: Matriz MPEC (p.198)

Para Idalberto Chiavenato (2014) autor del libro introducción a la teoría general de la administración la teoría clásica de la administración entiende a la organización como una

estructura que indica la jerarquía entre sus integrantes basándose en la organización militar y eclesiástica. Además, considera que la organización permite a varios individuos

llegar a la consecución de un objetivo común. Toda organización para funcionar de manera correcta debe tener coordinación la cual responda a una sola persona, es decir a la unidad de mando. (p.74)

2.6. Hipótesis

2.7. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa comercializadora de calzado Mark Sport.

2.8. Objetivos Específicos

1. Construir un marco teórico y bibliográfico que aborde el objetivo de estudio.
2. Elaborar un diagnóstico interno de la empresa y externo del sector industrial.
3. Formular un plan estratégico para la empresa.

2.9. Metodología

Tipo de investigación:

La presente investigación es de tipo descriptiva porque describirá los datos e información interna y externa de la empresa Mark Sport, para relacionarlos y obtener conclusiones de la misma que servirá para la elaboración de estrategias.

Método:

El método de investigación a utilizar va a ser el método deductivo debido a que se partirá de un modelo de planeación como guía para elaborar el plan estratégico de la empresa Mark Sport.

Técnicas:

Entrevistas: Se realizará una entrevista a profundidad al gerente de la empresa para obtener información de la situación actual de la empresa.

Observación: Se observará los procesos administrativos y de ventas que realiza la empresa, con el fin de identificar vulnerabilidades y proponer mejoras en esos puntos.

Digitales: Se utilizarán revistas, artículos académicos y bibliotecas digitales para obtener información y conceptos de los temas a tratar en esta tesis.

2.10. Alcances y resultados esperados

El resultado esperado de esta tesis es la elaboración de un plan estratégico para la comercializadora de calzado Mark Sport que se resume en:

- La formulación de la misión, visión y objetivos de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- La selección de estrategias adecuadas que brinden competitividad a la empresa.
- La elaboración de indicadores que permitan medir el desempeño de la empresa.



2.11. Supuestos y riesgos

No existen riesgos, debido a que la empresa es familiar y la información no está restringida para los miembros de la familia.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Programas	\$40	Se necesitan programas que faciliten el análisis de datos.
Impresión de documentos	\$30	Imprimir documentos de la investigación.
Libros y artículos académicos	\$100	Se necesita información para realizar la investigación.
Viáticos	\$75	Es necesaria la alimentación para realizar la investigación.
Internet	\$75	Se necesita internet para obtener información académica.
Otros	\$100	Para gastos que aparezcan fuera del presupuesto.
TOTAL	\$420	

2.13. Financiamiento

El autor va a financiar su investigación.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Construir un marco teórico y bibliográfico que aborde el objetivo de estudio

- 1.1.Planeación estratégica
- 1.2.FODA
- 1.3.Matriz de perfil competitivo
- 1.4.Análisis PEST
- 1.5.Cinco Fuerzas de Porter
- 1.6.Cadena de valor

Capítulo 2. Elaborar un diagnóstico interno de la empresa y externo del sector industrial

- 2.1.Descripción empresarial
- 2.2.FODA de la empresa
- 2.3.Elaboración de la matriz de perfil competitivo
- 2.4.Análisis PEST
- 2.5.Análisis de las cinco fuerzas de Porter
- 2.6.Análisis cadena de valor del sector

Capítulo 3. Elaboración del plan estratégico

- 3.1.Misión
- 3.2.Visión
- 3.3.Valores
- 3.4.Objetivos estratégicos
- 3.5.Establecer indicadores de desempeño
- 3.6.Planeación estratégica

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Porter, M. (2017). *Ventaja Competitiva*. (2nd ed.). México D.F: Patria.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica*. 2nd ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. México: instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S.C.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. 2nd ed. México: Patria.

Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 5ª ed. México: Thomson.

Thompson, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. 18ª ed. México: McGraw-Hill Interamerican.

Mintzberg, H. (2012). *La Estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Fred, R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (9th ed.). México D.F: Pearson.

Chiavenato, I. y Mascaró Sacristán, P. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Whellen, L. y Hynger, D.(2007). *Administración estratégica y política de negocios*. 10ma edición. México: PEARSON

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Marketing* (14th ed.). México D.F: Pearson.

Beltrán, J. (2017). *Indicadores de gestión herramientas para lograr competitividad* (2nd ed.). 3R.

Méndez, C. (2011). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4th ed.). México D.F: Limusa.

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Construir un marco teórico y bibliográfico que aborde el objetivo de estudio.	-Realizar un estudio de la bibliografía presentada y definir conceptos de teorías y temas a tratar en esta tesis.	-Obtención de conceptos claros, que son la guía para realizar la tesis.	6
Elaborar un diagnóstico interno de la empresa y externo del sector industrial	-Describir la empresa que es objeto de estudio. -Elaborar un análisis interno de la empresa. -Elaborar un análisis externo del sector.	- Se obtiene un diagnóstico sobre el entorno y las posibilidades existentes para el desarrollo de la empresa.	7
Formular un plan estratégico para la empresa.	-Formular una misión, visión, valores y objetivos para la empresa. -Seleccionar las estrategias a utilizar. -Elaborar indicadores de control	-Se obtiene como resultado un plan estratégico que brinde competitividad a la empresa y permite la consecución de sus nuevos objetivos.	11
TOTAL			24

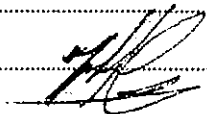
2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta Edición



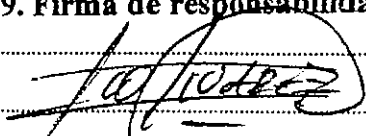
2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)


Fernández Brito John Brandon

Ua069778

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)


Ing. Juan Francisco Álvarez Valencia

2.20. Fecha de entrega

30 de noviembre de 2017