



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL
MEJORAMIENTO SUSTENTABLE Y DE MEJORA
CONTINUA DE LA EMPRESA SPORTO”**

Realizado por:

PAUL ALEJANDRO ZUMARRAGA ACURIO

Como requisito para la obtención del título:

INGENIERO COMERCIAL EN FINANZAS

QUITO, MAYO 2011

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo Paúl Alejandro Zumárraga Acurio, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; además que las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento han sido consultadas.

A través de la presente declaro cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

f:

.....
Paúl Alejandro Zumárraga Acurio

DECLARATORIA

El presente trabajo d investigación de fin de carrera, titulado

**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL
MEJORAMIENTO SUSTENTABLE Y DE MEJORA CONTINUA DE
LA EMPRESA SPORTO”**

Realizado por el alumno

PAÚL ALEJANDRO ZUMÁRRAGA ACURIO

como para la obtención del título de

INGENIERO COMERCIAL EN FINANZAS

ha sido dirigido por el profesor

Eco. David Sánchez

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

.....
Eco. David Sánchez

DIRECTOR

PROFESORES INFORMANTES

Los profesores informantes

- Christian Gonzales
- Milton Jurado

Después de revisar el trabajo escrito presentado,

Lo han certificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

.....
Christian Gonzales

.....
Milton Jurado

Quito, 15 de mayo de 2011

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de tesis a Dios, quien ha guiado mi camino y ha estado conmigo en todos los momentos llenándome de dicha y bendiciones.

A mis amados padres Luis Zumárraga y Amparito Acurio, quienes con el ejemplo, los hábitos y los valores han sabido guiarme por el mejor camino de la vida, entregándome ese amor incondicional para seguir adelante aun en los momentos difícil.

A mis hermanos, Christian, Andrés y Paola con quienes he crecido y me han enseñado a caminar en el sendero de la vida, que con su apoyo y lealtad estoy seguro que toda la vida ellos estarán para mí, igual que yo para ellos, para así compartir triunfos y derrotas que la vida nos pondrá a prueba.

A mis queridos primos hermanos Juan José Hidalgo y Víctor Hugo Acurio, mis mejores amigos y hermanos que han compartido y compartirán los buenos momentos que la vida nos ha dado.

Agradezco a mis grandes amigos por su confianza y lealtad

Y a mis grandes maestros por brindarme su ayuda y apoyo incondicional durante toda mi carrera universitaria.

Paúl Alejandro Zumárraga Acurio

AGRADECIMIENTO

La presente tesis es un trabajo que ha requerido de mucho esfuerzo y paciencia; y quiero agradecer a esas personas que siempre estuvieron a mi lado apoyándome y brindándome ánimos para poder concluir este trabajo de investigación

- A mis padres que quienes fueron mi motivación por culminar una etapa de mi vida, quienes directa o indirectamente me apoyaron y estuvieron siempre pendientes de que este trabajo lo culmine por mi bien.
- A mis hermanos quienes día a día preguntaron por mis avances y quienes siempre estuvieron pendientes ante cualquier duda o inquietud que tuve durante este tiempo
- A todos esos amigos y amigas que estuvieron siempre a mi lado y me apoyaron hasta el final
- A todos los profesores que en cualquier momento estuvieron ahí para resolver mis inquietudes

A todos ellos..... muchas gracias por su gran apoyo

Paúl Alejandro Zumárraga Acurio

RESUMEN EJECUTIVO

Sporto es una empresa que se constituye en noviembre de 2007, con una razón social denominada Sporto S.C.P. La línea de negocio que se maneja es ropa de bebés y niños de 6 meses a 12 años de edad; actualmente cuenta con una cobertura geográfica de 2 locales en los principales centros comerciales del país. C.C Granados Plaza y C.C Quicentro Sur.

El objetivo de realizar un plan estratégico es para que la empresa tenga un manual de direccionamiento que facilite la toma de decisiones diarias en base a sus objetivos y metas planteadas con el fin de cumplir la visión y misión establecida por la misma.

En el estudio se ha podido determinar todas las variables internas y externas que afectan al giro del negocio, de esta manera la empresa ha tenido la capacidad de plantear diferentes estrategias alternativas que sean de beneficio para la empresa como un todo.

Después de que la empresa formula sus estrategias esta en la capacidad de comenzar una minuciosa formulación de la implementación y sus respectivas evaluaciones a realizar en un futuro; esto brindara a los directivos y colaboradores de la empresa razones convincentes y sensatas para trazar y moldear una identidad organizacional sin perder de vista cuales son sus objetivos y metas en el corto mediano y largo plazo.

Sporto formuló sus estrategias basándose en los valores, criterios y culturas del entorno; creando así una misión y visión establecidas que la empresa busca alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

Consiguiente a esto la empresa entro en un proceso de auditoria interna y externa también conocida como el análisis del micro entorno y macro entorno; conociendo sus fortalezas oportunidades debilidades y amenazas, con el fin de tener una idea clara de cual es su posición competitiva en el mercado y como se encuentra la

organización internamente desde el punto de vista de cada una de sus áreas funcionales.

Después de recopilar la información interna y externa de la empresa, se procedió a formular posibles estrategias que la empresa debería implementar; sin embargo no todas estas estrategias serían las adecuadas para un futuro exitoso de la compañía; por ende cada una de las estrategias entro en un proceso de evaluación para saber si la empresa debía tomar estrategias agresivas, conservadoras, competitivas o defensivas. Esto se evaluó mediante la creación de matrices FODA, SPACE, INTERNA Y EXTERNA y DE LA GRAN ESTRETEGIA.

Después de evaluar cuales son las estrategias adecuadas que la empresa debería poner en acción, comienza el proceso de la decisión de las posibles estrategias planteadas, de tal manera que se formula la MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA obteniendo así calificaciones a cada una de las estrategias y finalizando con el proceso de evaluación de las estrategias a implementarse en la organización.

En este trabajo de investigación las tres etapas de planificación estratégica son: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de las estrategias. El proceso de implementación y evaluación de las estrategias se mencionan aquí desde un punto de vista conceptual ya que involucra otro tipo de análisis y datos para su formulación.

Este estudio ayuda a la compañía a conocer a fondo que lo que la empresa esta haciendo bien y/o mal y cuales son las oportunidades y/o amenazas que la misma dispone. Llegando a la conclusión de la estrategia de una compañía son las medidas competitivas y los planteamientos que los administradores y colaboradores aportan a la empresa con el fin mejorar sus operaciones y así alcanzar los niveles deseados del desempeño organizacional.

SUMMARY

Sporto is a company constituted in November 2007, with a name called SCP Sporto. The line of business is handled baby clothes and children 6 months to 12 years old and currently has a geographical coverage of 2 stores in major shopping centers in the country. Granados Plaza and Quicentro Sur.

The purpose of conducting a strategic plan for the company to have a manual routing to facilitate making daily decisions based on their objectives and goals in order to fulfill the vision and mission set by it.

The study has been able to determine all the internal and external variables affecting the type of business, so the company has been able to raise several alternative strategies that are beneficial to the company as a whole.

After the company formulates its strategies is the ability to start formulating a detailed implementation and conduct their evaluations in the future, that gives managers and employees of the firm and sensible compelling reasons to draw and shape an identity Organizational without losing sight of what their objectives and goals in the short medium and long term.

Sporto made their strategies based on the values, standards and cultures of the environment, creating a mission and vision established the company seeks to achieve in the short, medium and long term.

Consequent to this, the company entered into a process of internal and external audit also known as analysis of the micro environment and macro environment, knowing your strengths weaknesses opportunities and threats in order to have a clear idea of what your competitive position in the market and how the organization is internally from the viewpoint of each of their functional areas.

After collecting the internal and external information of the company, proceeded to develop possible strategies that the company should implement, but not all of these

strategies would be appropriate for a successful future of the company, therefore each one of the strategies entered a process of evaluating whether the company should take aggressive strategies, conservative, defensive or competitive. This was assessed by creating arrays SWOT, SPACE, INTERNAL AND EXTERNAL AND THE GREAT ESTRETEGIA.

After evaluating what are the appropriate strategies that the company should put into action, beginning the process of decision of the possible strategies presented in such a way that makes MATRIX OF QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING thus obtaining ratings on each of the strategies and ending with the evaluation of the strategies to be implemented in the organization.

In this research the three stages of strategic planning are: strategy formulation, strategy implementation and evaluation of strategies. The process of implementation and evaluation of the strategies mentioned here from a conceptual point of view because it involves another kind of data analysis and formulation.

This study helps the company to get to know what the company is doing well and / or bad and what are the opportunities and / or threats that it has. Concluding the strategy of a company are competitive actions and approaches that managers and employees bring to the company to improve its operations and thus achieve the desired levels of organizational performance.

INDICE DE CONTENIDO

DECLACIÓN JURAMENTADA.....	II
DECLARATORIA.....	III
PROFESORES INFORMANTES.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	VII
SUMARY	IX
INDICE DE CONTENIDO	XI
CAPITULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DE TESIS DE GRADO	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Objetivo General.....	3
1.3 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Marco Referencial.....	6
1.5.1 Marco teórico:.....	6
1.6 Diseño de la investigación	15
1.7 Hipótesis de la investigación.....	16
1.8 Delimitación y alcance.....	16
1.9 Metodologías y fuentes de datos.....	17
1.10 Temario Preliminar.....	19
CAPITULO II.....	24
2. MARCO TEÓRICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO	24
2.1 DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
2.2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	26
2.3 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
2.4 PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
2.4.1 Formulación de la estrategia	31
2.4.1.1 Declaración de los valores, visión y misión de la empresa.....	31
2.4.1.2 Análisis de la auditoria externa	33
2.4.1.3 Análisis de la auditoria interna.....	37
2.4.1.4 Establecer los objetivos de largo plazo.	44
2.4.1.5 Generas evaluar y seleccionar las estrategias.	45
2.4.2 Implementación de la estrategia	53
2.4.3 Revisión, evaluación y control de la estrategia.....	54
2.4.3.1 Revisión de las bases de la estrategia	54
2.4.3.2 Medición del desempeño de la organización	57
2.4.3.3 Toma de acciones correctivas	58

CAPITULO III.....	60
3. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	60
3.1 DECLARACIÓN DE LOS VALORES, VISION Y MISION DE SPORTO.....	60
3.1.1 Valores Corporativos	60
3.1.2 Declaración de la visión	62
3.1.3 Declaración de la misión	63
3.2 ANALISIS DE LA AUDITORIA EXTERNA.....	63
3.2.1 Fuerzas económicas.....	64
3.2.2 Fuerzas sociales, demográficas y culturales	72
3.2.3 Fuerzas políticas, legales y gubernamentales.....	76
3.2.4 Fuerzas tecnológicas	80
3.2.5 Fuerzas competitiva	84
3.3 ANALISIS DE LA AUDITORIA INTERNA	93
3.3.1 Funciones administrativas	94
3.3.2 Funciones de marketing	102
3.3.3 Funciones de contabilidad y finanzas	115
3.3.3.1 Obtención de la información contable y financiera.....	115
3.3.3.2 Análisis de la información contable y financiera	126
3.3.4 Sistemas de información	142
3.4 ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	148
3.4.1 Objetivos a largo plazo	151
3.5 GENERAR EVALUAR Y SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS	153
3.5.1 Generar posibles estrategias a implementar	153
3.5.2 Evaluación de las estrategias	155
3.5.2.1 Matriz de fortalezas – debilidades – oportunidades y amenazas (FODA)	156
3.5.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)	157
3.5.2.3 Matriz interna y externa (I/E).....	160
3.5.2.4 Matriz de la gran estrategia	161
3.5.3 Decisión de la estrategia.....	162
3.5.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa	162
CAPITULO IV	168
4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	168
4.1 Implementación de la estrategia en temas de administración.....	168
4.2 Implementación de la estrategia en temas de marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial.....	172
CAPITULO V	177
5. REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA	177
5.1 Proceso de evaluar las estrategias	177
5.1.1 Revisión de las bases de la estrategia.....	178
5.1.2 Medición del desempeño de la organización.....	178
5.1.3 Toma de acciones correctivas	179
CAPITULO VI	181
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	181

INDICE DE TABLAS

TABLA 2.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	36
TABLA 2.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	37
TABLA 2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	44
TABLA 2.4 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	46
TABLA 2.6 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA	52
TABLA 3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA.....	60
TABLA 3.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO	65
TABLA 3.3 PIB PER CÁPITA PPA	67
TABLA 3.4 INFLACIÓN ANUAL (FIN DEL PERIODO)	68
TABLA 3.5 EXPORTACIONES DE PRODUCTOS TEXTILES	70
TABLA 3.6 IMPORTACIONES TEXTILES 2008 - 2009.....	71
TABLA 3.7 HABITANTES EN LA CIUDAD DE QUITO	72
TABLA 3.8 NACIDOS EN ECUADOR 2005 - 2008	74
TABLA 3.9 NIÑOS NACIDOS POR ÁREA Y SEXO 2008	74
TABLA 3.10 DÍAS FESTIVOS NACIONALES	78
TABLA 3.11 COMERCIANTES DE ROPA DE NIÑO EN LOS CENTROS COMERCIALES.....	85
TABLA 3.12 TABLA DE PRECIOS Y CALIDAD DE LA COMPETENCIA	86
TABLA 3.13 NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE LA COMPETENCIA	86
TABLA 3.14 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO DE LA COMPETENCIA DIRECTA.....	89
TABLA 3.15 MATRIZ EFE PARA LA EMPRESA SPORTO.....	90
TABLA 3.16 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO PARA LA EMPRESA SPORTO	92
TABLA 3.17 DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN	109
TABLA 3.18 PRECIO Y CALIDAD DEL MERCADO DE ROPA DE NIÑO	114
TABLA 3.19 ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO	116
TABLA 3.20 BALANCE GENERAL CONSOLIDADO	118
TABLA 3.21 ESTADO DE VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO	120
TABLA 3.22 CUENTA DE ACREEDORES VARIOS	122
TABLA 3.23 MOVIMIENTO DE PROPIEDADES O ACTIVO FIJO	123
TABLA 3.24 ESTADO DEL FLUJO DE EFECTIVO	125
TABLA 3.25 ESTADO DEL FLUJO DE EFECTIVO	126
TABLA 3.26 ESTRUCTURA DEL ACTIVO	127
TABLA 3.27 ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL ACTIVO CORRIENTE.....	128
TABLA 3.28 CAPITAL DE TRABAJO NETO	129
TABLA 3.29 ANÁLISIS FRACCIONADO DE LA RAZÓN CORRIENTE.....	130
TABLA 3.30 ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL PASIVO.....	132
TABLA 3.31. ESTRUCTURA DEL PASIVO CORRIENTE	133
TABLA 3.32 RESUMEN DE ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	137
TABLA 3.33 VARIACIÓN PORCENTUAL DE LOS GASTOS	138
TABLA 3.34 MATRIZ EFI	147
TABLA 3.35 POSIBLES ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR	154
TABLA 3.36 MATRIZ FODA	157
TABLA 3.37 FACTORES QUE CONSTITUYEN LOS EJES DE LA MATRIZ SPACE.....	158
TABLA 3.38 MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA.....	165
TABLA 4.1 VARIABLES DE LOS COMPONENTES DE LA MEZCLA DEL MARKETING	173

TABLA 4.2 BASES ALTERNATIVAS PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	173
TABLA 5.1 MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	180

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 3.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL %	65
GRÁFICO 3.2 PIB PER CÁPITA PPA	67
GRÁFICO 3.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INDUSTRIA TEXTIL ECUADOR	69
GRÁFICO 3.4 EXPORTACIONES TEXTILES 2008 - 2009	70
GRÁFICO 3.5 IMPORTACIONES TEXTILES 2008 - 2009	71
GRÁFICO 3.6 ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR	75
GRAFICO 3.7 CUENTAS EN REDES SOCIALES.....	83
GRAFICO 3.8 REDES SOCIALES DISPONIBLES	84
GRAFICO 3.9 NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE LA COMPETENCIA.....	87
GRAFICO 3.10 PLANEACIÓN DE LA EMPRESA SPORTO.....	95
GRAFICO 3.11 ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA SPORTO	97
GRAFICO 3.12 ROTACIÓN DE COLECCIÓN SPORTO	108
GRAFICO 3,13 ESTRUCTURA DEL ACTIVO	127
GRAFICO 3.14 COMPORTAMIENTO DE LAS RAZONES DE CUENTAS POR COBRAR Y DE ACTIVO	131
GRAFICO 3.15. ESTRUCTURA DEL PASIVO CORRIENTE	132
GRAFICO 3.16 COMPORTAMIENTO DE LAS RAZONES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA	134
GRAFICO 3.17 COMPORTAMIENTO DE LAS RAZONES DE ENDEUDAMIENTO, AUTONOMÍA Y CALIDAD DE LA DEUDA.....	135
GRAFICO 3.18 ESTRUCTURA DEL PASIVO	136
GRAFICO 3.19 GRAFICO COMPARATIVO DE LAS VENTAS	138
GRAFICO 3.20 COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS	139
GRAFICO 3.21 COMPORTAMIENTO DEL RESULTADO DEL PERIODO	140
GRAFICO 3.22 COMPORTAMIENTO DEL MARGEN BRUTO.....	140

INDICE DE IMAGENES

IMAGEN 3.1 DATOS PERSONALES CLIENTES	102
IMAGEN 3.2 PRODUCTOS MÁS VENDIDOS	103
IMAGEN 3.3 PAGINA DE REVISTA.....	105
IMAGEN 3.4 VALLA PUBLICITARIA	105
IMAGEN 3.5 VOLANTES O FLYERS	106
IMAGEN 3.6 VITRINAS INTERIORES / EXTERIORES.....	107
IMAGEN 3.7 EMPAQUETADO SIMPLE	110
IMAGEN 3.8 EMPAQUETADO LABORIOSO	111
IMAGEN 3.9 DISEÑOS PRODUCTOS SPORTO	112
IMAGEN 3.09 SISTEMAS DE INFORMACIÓN	146
IMAGEN 3.10 ETAPAS DE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	155

IMAGEN 3.11 MATRIZ SPACE.....	159
IMAGEN 3.12 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (I/E).....	160
IMAGEN 3.13 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	161

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
FIGURA 2.2 MODELO DE LA AUDITORIA EXTERNA	34
FIGURA 2.3 MATRIZ FODA.....	48
FIGURA 2.4 MATRIZ SPACE.....	49
FIGURA 2.5 MATRIZ I/E	50
FIGURA 2.6 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	51
FIGURA 2.7 ESQUEMA DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	56

*“Si sabemos en dónde estamos y
cómo llegamos ahí, podremos ver
hacia donde nos dirigimos; y si el
resultado que surge de manera
natural en nuestro curso es
inaceptable, podremos hacer un
cambio”*

Abraham Lincoln

CAPITULO I

1. Planteamiento de tesis de grado

1.1 Planteamiento del problema

La empresa “SPORTO”, fue fundada en noviembre del 2007, con el objetivo de comercializar ropa de niño 100 % hecha en Ecuador, en los principales centros comerciales de Quito.

La empresa se constituyo con la ayuda de la empresa “INZATEX”, actual proveedor y principal socio de la empresa “SPORTO”. La idea se origino cuando en la Av. Granados y Seis De Diciembre, la empresa DK Management Services emprendió la construcción de un Centro Comercial, actualmente llamado “Centro Comercial Granados Plaza”. En un comienzo el objetivo principal de este Centro Comercial era vender productos a precios muy bajos y con promociones atractivas para los clientes, dando que no funciono ese concepto en el Centro Comercial, convirtieron en un Centro Comercial bajo el concepto principal; de un Mall en el que se encuentra productos de buena calidad y a bajo costo.

Tras el incremento de la demanda y de los buenos resultados que la empresa obtuvo en los dos primeros años, la empresa decide concesionar un nuevo local en el nuevo centro comercial llamado “Quicentro Del Sur”, que se inaugura el próximo Agosto de 2010. Los principales proveedores de la empresa son productos 100% hechos en el Ecuador.

Es importante destacar que el sector textil ha atravesado un sinnúmero de problemas en los últimos 10 años. “A partir del 2007 la tendencia cambio y la industria textil en el Ecuador tuvo un crecimiento del 6,7%, haciendo que la tendencia cambie.” Manifestado por Javier Díaz; Presidente Ejecutivo De La Asociación De Industriales Textiles Del Ecuador (Aite).

Actualmente la industria fabrica todo tipo de fibras entre las principales el algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

Las provincias del Ecuador con mayor número de industrias dedicadas a la actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua; Azuay y Guayas.

En el Ecuador el sector textil genera varias plazas de empleo directo e indirecto.

Este sector es considerado el que mayores plazas de empleo genera después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Este sector genera alrededor de 50.000 plazas de empleo directo, y más de 200.000 plazas de empleo indirecto.

La empresa Sporto entra a un mercado no explotado al cien por ciento, frente a grandes competidores como son las grandes cadenas de autoservicios como Eta Fashion, De Prati, Súper Éxito, Casa Tosi, entre otras.

La ventaja comparativa con la que cuenta Sporto frente a estos grandes comerciantes; es que ninguna de estas empresas se especializa en la comercialización exclusiva de ropa de ropa infantil de 6 meses a 12; es decir las grandes cadenas no se enfocan en ropa infantil exclusivamente, sino que manejan secciones departamentales que van desde cosméticos hasta ropa de cualquier edad o tipo.

Frente a importantes y motivantes resultados que se han venido dando en los últimos años la empresa busca una administración basada en una planificación estratégica, haciendo de este un proceso fundamental para la toma de decisiones.

Mediante esto las personas quienes toman decisiones dentro de la empresa, tendrán la capacidad para organizar, procesar y analizar la información tanto interna como externa de la compañía, con el objetivo de evaluar tanto la situación actual como la situación futura, siempre previendo los diferentes direccionamientos que la empresa requiere para así poder tener una mayor participación en el mercado.

Mediante esto la empresa tendrá un panorama más claro de: hacia donde quiere ir la empresa, donde se encuentra actualmente, hacia donde debe ir, hasta donde puede llegar y como lo va hacer.

La empresa tendrá un proceso de constantes cambios, el cual generará oportunidades a la empresa para enfrentar a un mercado altamente cambiante, desarrollado y competitivo.

La planificación permite elaborar un modelo completo mediante el cual se tomen decisiones importantes para llevar a cabo las metas propuestas. El personal de alta gerencia como los demás colaboradores de la empresa tomará las diferentes decisiones basados en la misión y la visión de la empresa.

1.2 Objetivo General

- Desarrollar un plan estratégico: táctico, práctico y operativo, que permita el desarrollo de los procesos de la empresa Sporto

1.3 Objetivos Específicos

- Elaborar un marco conceptual que sirva para la elaboración de un plan estratégico para la organización.
- Conocer la situación actual e histórica de la organización para así realizar un plan acorde a las necesidades actuales y futuras de la organización.
- Desarrollar un plan estratégico aplicado a un proceso mediante el cual los colaboradores de la empresa obtengan una guía de los procedimientos y operaciones a seguir para así lograr el futuro esperado.
- Establecer los planes tanto prácticos como operativos, detallando sus respectivos presupuestos y cronogramas.
- Crear un plan de implementación que guíe y oriente a la empresa en la toma de decisiones organizacionales.

1.4 Justificación de la investigación

En la actualidad las grandes empresas se han vuelto más competitivas en sus diferentes ámbitos y cada vez las empresas buscan nuevas estrategias con el fin de garantizar el éxito, ya sea en el corto, mediano o largo plazo.

Las organizaciones actualmente están adoptando herramientas para la optimización de sus recursos que se basan en nuevos enfoques gerenciales como la PLANIFICACION ESTRATEGICA, todo esto enfocado al cumplimiento de la visión, misión y valores que la empresa posee.

Todos estos elementos comprometen tanto a empleados como supervisores de la organización, a atravesar un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos planteados.

La necesidad es evaluar todas las áreas de la empresa, para así poder obtener una mayor participación en el mercado de ropa infantil. Esto hace que incida en un contante cambio en todos los departamentos de la organización, haciendo que el plan estratégico sea el lineamiento a seguir para así poder cumplir con todos los objetivos planteados por la empresa.

Esto se basara en un diagnostico de la situación actual de Sporto, analizando todos los beneficios y problemas que viene acarreado la misma, para así poder entrar en un proceso de desarrollo o creación de la planificación estratégica y a la ves poder presupuestar este plan y lograr poner en marcha dentro de la organización.

Desde un punto de vista teórico, esta investigación genera reflexión, discusión y análisis; tanto sobre el conocimiento existente de las áreas a investigar como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas.

El plan de investigación se basa en tres cuerpos teóricos importantes como; el Modelo para la Creación del Plan Estratégico, Evaluación histórica y actual de la organización, Desarrollo de la Estrategia Empresarial, Presupuesto y Análisis Financiero del Plan Estratégico, e Implantación y Gerencia del Plan Estratégico.

Esto conlleva al autor de la investigación, a recopilar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en Administración De Empresas y la especialización en Finanzas.

1.5 Marco Referencial

1.5.1 Marco teórico:

La planificación estrategia, es un proceso mediante el cual se declara la visión y misión de la empresa, donde se analiza la situación interna y externa de la misma, se establecen objetivos generales y específicos, y se formulan las estrategias y planes de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones de una organización es basarse en la planificación estratégica. Esto, dará a la alta gerencia como a sus colaboradores un modelo que guíe el proceso en la toma de decisiones de la organización.

Mediante la planificación estratégica se puede observar, tanto las causas como los efectos que sufre una organización en un determinado tiempo, para esto la alta gerencia interviene en la toma de decisiones relacionadas con la misma.

La planeación estratégica también se encarga de crear, planificar y evaluar las posibles alternativas de acción para el futuro. Después de escoger estas alternativas, éstas se convierten en la base fundamental para la toma de decisiones.

James Brian Quinn (1997) afirma que *“Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”*¹

Como James Brian menciona la planificación estratégica es un plan que sirve para que las principales metas, como políticas de la organización; tengan una secuencia coherente y planificada; haciendo así que le empresa pueda organizar, planificar y controlar todas sus acciones, en el corto, mediano y largo plazo.

Philip Kotler menciona que: *“Las metas indican a donde quiere llegar un negocio y la estrategia, como llegar hasta ahí”*²

En el proceso de la planificación estratégica se debe tener en cuenta cuales son los pasos necesarios para poderla desarrollar.

Primero se debe desarrollar la formulación de la visión, que nos indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o en que pretende le empresa convertirse.

Después de formular la visión, se desarrollara la misión y valores de la empresa. Que viene a ser la razón de ser de la empresa. Y todas las cualidades positivas que la empresa posee. Por lo tanto la misión como los valores viene a ser la identidad de la organización.

Establecidos los dos puntos anteriores se realiza el análisis del entorno interno y externo de la empresa.

¹ JAMES BRIAN Q., Henry M., Jonh V.; El concepto de estrategia. **En su:** “El proceso estratégico”, Prentice – Hall Hispanoamérica, México, Pág. 7

² PHILIP KOTLER, Establecimiento de bases mediante la Planificación Estratégica. **En su:** “Dirección de la Mercadotecnia”, Prentice – Hall Hispanoamérica, México, Pág. 61

El análisis interno consiste: en un estudio de elementos que existen dentro de la misma. Su fin es conocer el estado y la capacidad con la que la empresa cuenta para poder determinar las oportunidades y amenazas de la misma. Mientras que el entorno externo se encarga informarnos todo lo que sucede fuera de la organización como situaciones demográficas/económicas, tecnológicas, políticas/legales y socioculturales.

También es importante desarrollar los objetivos generales y específicos. Que definen el rumbo de la empresa. Estos objetivos permitirán a la empresa lograr la misión y a la vez permitirán capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas. Como también superar las amenazas externas y debilidades internas.

Después de realizar los pasos anteriores, se realizara el diseño y selección de las estrategias, las que permitirán, alcanzar los objetivos propiamente dichos. Estas estrategias deben ser reales y alcanzables, ya que estos serán los lineamientos que la alta gerencia, como sus colaboradores seguirán, y así poder alcanzar la visión establecida por la empresa. En esta parte se desarrollarán: políticas, matrices FODA, indicadores de éxito entre otras.

Después de desarrollar las estrategias de la empresa, se continúa con el presupuesto de la estrategia. Aquí primero se desarrolla un plan operativo, donde, se determinara todos los objetivos tanto estratégicos como operativos y a la vez los pasos a seguir para obtenerlos. Ahí se determinara tanto los ingresos, los costos y los gastos totales en que incurrirá la empresa. Se los clasificara en costos de ventas y gastos de administración, de ventas, y financieros

También se analizará las inversiones que la empresa requiere que son también de análisis en el presupuesto de la estrategia, las cuales son básicamente tres: inversiones en activo fijo, inversiones en activos intangibles. Las dos deben ir

sujetas a la respectiva depreciación y amortización. También es de suma importancia la inversión que la empresa requiere en el capital de trabajo.

Mediante el presupuesto, la empresa esta en capacidad de desarrollar, el punto de equilibrio, ya que mediante esto podemos ver los recursos que le empresa dispone para llevar a cabo su plan.

Finalmente en este estudio se debe señalar los estados financieros, tanto actuales como presupuestados. Entre los más comunes: el Estado de Perdidas y Ganancias como el Balance General, pero es indispensable y será con el que se hará la implementación y evaluación de la estrategia EL FLUJO DE CAJA PROYECTADO.

La parte del presupuesto de la estrategia, nos indicara cuantitativamente que recursos la empresa requiere para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos planteados. Básicamente se utilizara la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), el cual considera un costo de capital o tasa de descuento (TMAR). También será importante analizar otros datos importantes como: rotación de inventarios, de cuentas por cobrar, por pagar, entre otras.

Michael Porter mencionó que *“Las compañías que practican la misma estrategia, encaminada al mismo mercado o segmento, constituyen un grupo estratégico. La firma que lleva a cabo la mejor estrategia, tendrá mayores utilidades”*³

Por lo tanto planear no es otra cosa que diseñar un futuro deseado y mediante eso poder identificar las formas para lograr el éxito de la organización.

³ MICHAEL PORTER, Formulación de la estrategia. **En:** “Dirección de la Mercadotecnia”, Prentice – Hall Hispanoamérica, México, Pág. 63

La parte final y conocida como la más importante es poner en práctica el plan estratégico, para esto se debe tener en cuenta planes de acción o implementación de la estrategia.

Sisk H. lo define como: *“El proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, dando como resultado un curso de acción recomendada”*⁴

Es esta parte Sisk reconoce a la implementación como un proceso de evaluación y formulación. Donde se espera tener un curso de acción para la implementación.

La formulación viene a ser una actividad intelectual, que requiere de excelentes destrezas conceptuales y analíticas.

Las personas que presentan la formulación son los niveles de alta gerencia y la coordinación es más simple porque existen menos individuos involucrados en la misma.

Mientras que la implantación es de un orden más operativo, donde se requiere de habilidades específicas para cada área de la empresa. Es fundamental en la implementación, la administración del personal colaborador.

Las personas que participan en la implementación se da en todos los niveles de la organización y la coordinación es más complicada ya que participan más individuos.

⁴ SISK H., Definiciones de Plan de Acción. **En:** “Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”, Thomson Learning, México, Pág. 253

Según Jorge Eliecer P. H. la implantación se basa en tres secciones:

- “1. *Fijación de objetivos a corto plazo. (Actividades)*
2. *Fijación de objetivos a largo plazo (Políticas)*
3. *Asignación de recursos.*”⁵

Los objetivos a corto plazo serán actividades como organización del recurso humano, buscar líneas de financiamiento, implementar tecnologías, capacitación al personal, entre otras.

Los objetivos de largo plazo que vienen a ser políticas como de evaluación gerencial, fijar límites administrativos, diseñar coordinación y fomentar la delegación en la toma de decisiones.

La última es asignar los recursos como el manejo de los inventarios, como: asignar los recursos adecuadamente a cada área y aplicar cultura de consumo para las diferentes áreas.

1.5.2 Marco conceptual:

MISION

La misión de la organización según Corona Funes “*Se puede enfocar en tres niveles: Directivo, Administrativo y Operativo*”⁶

⁵ JORGE E. PRIETO H.; La implementación estratégica; **En su:** “La gestión estratégica organizacional”; Ecoe Ediciones; Bogota D.C, 2003; Pág. 63

⁶ CORONA FUNES, Estrategia, Edit. SICCO, México, 1998, Pág. 1-2

Es este caso será creada una misión enfocada en el ámbito administrativo, y que esta permite orientar el trabajo en base a una dirección clara y conocida

VISION

La visión es la más significativa ambición empresarial, es una proyección más a largo plazo, que da la orientación y sentido estratégico de los planes; decisiones, programas, proyectos y acciones. Es la meta final.

ANALISIS DEL ENTORNO

“La empresa debe monitorear las fuerzas clave del macroambiente (demográficas/económicas, tecnológicas, políticas/legales y socioculturales) que puedan afectar al negocio, y los factores micro ambientales importantes como (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores), que afecten las capacidades de obtener utilidades en el mercado”⁷

OBJETIVOS

Los objetivos son indicadores que nos permiten medir el éxito de las organizaciones, nos dan una dirección y nos ayudan en la evaluación y actividades de control que se manejan dentro de la organización.

PRODUCTOS

Un producto es algo que se puede ofrecer algún mercado ya sea por atención, adquisición, uso o consumo, con el objetivo de satisfacer diferentes necesidades.

⁷ PHILIP KOTLER, Análisis del ambiente externo. **En su:** “Dirección de la Mercadotecnia”, Prentice – Hall Hispanoamérica, México, Pág. 55

PROVEEDORES

“Son empresas o individuos que proporcionan los recursos requeridos por una compañía y sus competidores para producir bienes y servicios”⁸

DEMANDA

“Las demandas son requerimientos de productos específicos que están respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos”⁹

La demanda nos ayudara a ver cuales son los requerimientos que los consumidores y clientes buscan en el producto.

ANALISIS FODA

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Según Kotler: *“La estrategia es diseñada para lograr metas, la estrategia debe depurarse en programas específicos, implementos eficientes y corregidos, si es que está fracasando en el logro de los objetivos”¹⁰*

⁸ PHILIP KOTLER, Actores del microambiente de la empresa. **En su:** “Dirección de la Mercadotecnia”, Prentice – Hall Hispanoamérica, México, Pág. 145

⁹ PHILIP KOTLER, Necesidades, Deseos y Demandas. **En su:** “Dirección de la Mercadotecnia”, Prentice – Hall Hispanoamérica, México, Pág. 5

PLAN OPERATIVO

El plan operativo es un documento en el que los colaboradores de la organización detallan y enumeran los objetivos y directrices que se deben realizar en el corto pla

INVERSIÓN

“Es el incremento neto de capital y viene dado por la diferencia entre el stock o cantidad de inversión existente al inicio de un periodo y el stock al final de ese mismo periodo.”¹¹

BALANCE GENERAL

El balance general se encarga de brindar datos resumidos a un usuario todos sus activos, pasivos y patrimonio.

El Econ., Rodrigo Sáenz determina al balance general como: “Los datos resumidos de sus activos (inversiones), pasivos (derechos de los acreedores), y patrimonio (derecho de los accionistas sobre el total de recursos).”¹²

¹⁰ PHILIP KOTLER, Establecimientos de bases mediante la planeación estratégica. **En su:** “Dirección de la Mercadotecnia”, Prentice – Hall Hispanoamérica, México, Pág. 5

¹¹ Econ. Juan R. Sáenz F.; Fundamentos de la administración financiera; **En su:** “Manual de gestión financiera”; Mayo 2007; Pág. 21

¹² Econ. Juan R. Sáenz F.; Análisis de los estados financieros; **En su:** “Manual de gestión financiera”; Mayo 2007; Pág. 25

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Esta se encarga de presentar los resultados de las operaciones de la empresa en un determinado tiempo, donde se destacan los ingresos, costos y gastos que la empresa ha incurrido. También se destacan los impuestos laborales como con del fisco. Al final se puede conocer el resultado o utilidad de la empresa.

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio nos indica el nivel de ventas que la empresa requiere para recuperar todos sus costos y gastos. Es cuando los ingresos son igual a sus egresos de efectivo.

INDICADORES FINANCIEROS

Los diferentes indicadores financieros son expresiones cuantitativas, pero de análisis, que se encarga de ver la relación de las cifras exactas de los principales estados financieros. El objetivo es de tener una idea de cómo esta el comportamiento de la empresa.

1.6 Diseño de la investigación

Siendo un tipo de investigación descriptiva, el autor tendrá que investigar el modelo adecuado para la elaboración de un Plan Estratégico que vaya acorde a la organización, teniendo en cuenta que influyen factores tales como:

- El modelo para la elaboración del Plan Estratégico

- El diagnóstico y la evaluación tanto histórica como actual de la organización
- El desarrollo de la Planificación Estratégica
- La presupuestación y evaluación financiera Estratégica.
- La implantación y Gerencia del Plan Estratégico.

Para esto la empresa utilizará datos históricos que la empresa ha venido presentando, como el micro y el macro entorno en el que se ha venido desarrollando. Esto hará que la empresa pueda obtener información anterior y pueda formular las estrategias a implementar.

Mediante esto la empresa tendrá diferentes lineamientos a seguir para así poder cumplir con todos los objetivos y metas planteados por la misma.

Esto dará a conocer a los directivos y colaboradores de la empresa como hacer frente a la competencia y mediante esto tener mayor participación en el mercado.

1.7 Hipótesis de la investigación

- La situación histórica de la empresa es cuestionable, ya que no tiene metas ni objetivos específicos que cumplir de acuerdo a un plan estratégico.
- El desarrollo de la planificación estratégica ayudará, a elaborar estrategias tácticas, operativas y administrativas, de forma sistemática y coherente que ayude a la toma de decisiones de la organización.

1.8 Delimitación y alcance

La investigación de campo que se ha de realizar para formular las estrategias que Sporto debe implementar y evaluar en un futuro, tanto en el corto como largo plazo se basan en estudios tanto internos como externos, donde influyen mucho factores como fuerzas económicas, sociales, demográficas, gubernamentales, tecnológicas, administrativas, de información, entre otras.

Después de que la empresa evalúa cualitativa y cuantitativamente estos importantes factores estarán en la capacidad de formular las estrategias más adecuadas que la empresa requiere implementar y evaluar para tener un mejoramiento sustentable y continuo en el tiempo.

1.9 Metodologías y fuentes de datos

La tipología a utilizarse en la investigación será analizada por varios aspectos como: por su naturaleza y su finalidad, también se tendrá en cuenta el alcance temporal y de amplitud. Donde también se determinará los métodos y técnicas que se emplearán en el proceso de recolección de los datos y fuentes de información.

Una vez que se hayan obtenidos los datos mediante encuestas, grupos focales y encuestas a todos los colaboradores de la empresa, se procederá a presentar y analizar todos los datos para así poder cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos ya planteados en el proyecto. Esto nos ayudara a conocer y comprobar la hipótesis planteada en el proyecto de investigación.

La investigación se basara en dos fuentes de información, tanto primarias como secundarias.

FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias que requieren de investigación, son datos que no han sido analizados y que no van acorde al problema de la investigación, por tanto se requiere de un estudio de investigación para la recolección de datos. Como:

Observación

Entrevistas

Grupos focales

Encuestas

FUENTES SECUNDARIAS

En las fuentes secundarias la investigación tendrá datos ya analizados y recolectados, que no requieren de investigación científica para obtenerlos. Como:

Libros

Revistas

Videos

Otras tesis de grado

Internet

Documentos internos de la empresa

Publicaciones gubernamentales

1.10 Temario Preliminar

CAPITULO I

1 PLAN DE INVESTIGACION

- 1.1.1 Planteamiento del problema
- 1.1.2 Objetivo General
- 1.1.3 Objetivos Específicos
- 1.1.4 Justificación de la Investigación
- 1.1.5 Marco Teórico y Conceptual
- 1.1.6 Diseño de la Investigación
- 1.1.7 Hipótesis de la Investigación
- 1.1.8 Delimitación y Alcance
- 1.1.9 Metodologías y Fuentes de Datos
- 1.1.10 Temario Preliminar
- 1.1.11 Cronograma y Presupuesto

1.2 MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO.

- 1.2.1 Definición de Planificación Estratégica

- 1.2.2 Importancia de la Planificación Estratégica
- 1.2.3 Beneficios de la Planificación Estratégica
- 1.2.4 Procesos de la Planificación Estratégica
- 1.2.4 Herramientas de la Planificación Estratégica

CAPITULO II

2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION HISTORICA Y ACTUAL DE SPORTO

- 2.1 Antecedente de la organización
- 2.2 Análisis del entorno
 - 2.2.1 Macroentorno
 - 2.2.1.1 Entorno Industrial
 - 2.2.1.2 Entorno Competitivo
 - 2.2.2 Microentorno
 - 2.2.2.1 Organigrama
 - 2.2.2.2 Alta gerencia o directivos
 - 2.2.2.3 Colaboradores
 - 2.2.2.4 Clientes
 - 2.2.4.5 Consumidores
 - 2.2.3 Productos

- 2.2.3.1 Tipos de inventarios
- 2.2.3.2 Promociones
- 2.2.4 Operaciones
- 2.2.5 Proveedores
- 2.2.6 Ventas
- 2.2.7 Demanda
- 2.2.8 Estados financieros
- 2.2.9 Análisis FODA
 - 2.2.9.1 Fortalezas y debilidades
 - 2.2.9.2 Oportunidades y amenazas
- 2.2.10 Análisis de la publicidad
 - 2.2.10.1 Medios de publicidad
 - 2.2.10.2 Resultados de la publicidad

CAPITULO III

3 DESARROLLO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA DE SPORTO

- 3.1 Cultura Organizacional
- 3.2 Valores comparativos
- 3.3 Creación de la visión
- 3.4 Creación de la misión
- 3.5 Objetivos generales

- 3.5.1 Objetivos específicos
- 3.6 Indicadores críticos del éxito
- 3.7 Estrategias Comparativas
- 3.8 Estrategias de diferenciación
- 3.9 Estrategias de posicionamiento de mercado
- 3.10 Desarrollo de las estrategias generales de la empresa
- 3.11 Políticas

CAPITULO IV

4 PRESUPUESTACION DE LA ESTRATEGIA DE SPORTO

- 4.1 Plan Operativo
- 4.2 Estructura de presupuestos
- 4.3 Presupuesto de inversión
- 4.4 Presupuesto de ingresos
- 4.5 Presupuesto de costos
- 4.6 Presupuesto de gastos
- 4.7 Gastos generales, administrativos, ventas
- 4.8 Estados Financieros Proyectados
 - 4.8.1 Pérdidas y Ganancias
 - 4.8.2 Balance General

- 4.8.3 Flujo de caja
- 4.9 Índices Financieros
- 4.10 Evaluación Financiera
- 4.11 Capital para la operación
- 4.12 Líneas de financiamiento

CAPITULO V

5 PLAN DE ACCION

- 5.1 Formulación del plan de acción
 - 5.1.1 Elaboración del plan de acción publicidad
 - 5.1.2 Elaboración del plan de acción de finanzas
 - 5.1.3 Elaboración del plan de acción de personal

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 6.1 Conclusiones
- 6.2 Recomendaciones

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

2.1 DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”¹³

Es un proceso mediante el cual los directivos de la organización obtienen, procesan y analizan información, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y mediante esta información, conocer su nivel de competitividad y poder anticiparse y decidir el direccionamiento adecuado de la institución hacia el futuro.

En este proceso se declara la visión y misión de la empresa, donde también se analiza la situación interna y externa de la misma, se establecen objetivos generales y específicos, y se formulan estrategias y planes de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planificación estratégica responde a tres preguntas:

- a. ¿Hacia donde va?*
- b. ¿Cuál es el entorno?*

¹³ THOMPSON., STRICKLAND., GAMBLE.¿Qué es una estrategia y porqué es tan importante?, **En:**“Administración estratégica”, Mc Graw Hill, México, Pág. 4

*c. ¿Cómo lograrlo?*¹⁴

Seis factores importantes de la planificación estratégica:

La estrategia es un patrón de decisiones coherente; esto significa que el desarrollo es consciente, explícito y proactivo.

La estrategia es un medio para establecer propósitos de la organización enfocados en objetivos a largo plazo, con planes de acción y asignación de recursos.

Se debe definir en que tipo de negocio se encuentra actualmente la organización.

La estrategia da respuestas a las fortalezas y debilidades internas, como a las oportunidades y amenazas externas, con el fin de crear una ventaja competitiva para la empresa.

La estrategia define una guía para las funciones ejecutivas y administrativas, con el fin de dar un orden lógico a todos los procesos de nivel corporativo, de negocio y funcional.

Por último, constituye la forma de definir la contribución económica y no económica que la organización realizará.

Después de cumplir con todos estos procesos la planificación estratégica se convierte en una herramienta importante para la toma de decisiones de la

¹⁴ PRIETO ELICER JORGE., La evolución empresarial, **En:**“La gestión estratégica organizacional”, Eco Editores, Colombia, Pág. 6

organización. Esto, dará a la alta gerencia como a sus colaboradores un modelo a seguir para así poder cumplir con todos los objetivos planteados.

2.2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La elaboración de un plan estratégico representa un compromiso administrativo, con un conjunto particular de medidas que buscan que la organización tenga un crecimiento sostenible, atraer clientes potenciales, competir con éxito frente a otras organizaciones, dirigir las operaciones y toma de decisiones diarias que realice la empresa, para así poder tener un mejor desempeño financiero y de mercado.

Michael Porter mencionó 2002 que *“Las compañías que practican la misma estrategia, encaminada al mismo mercado o segmento, constituyen un grupo estratégico. La firma que lleva a cabo la mejor estrategia, tendrá mayores utilidades”*¹⁵

Es necesario que los directivos modelen la forma de administrar la empresa. Mientras más clara sea el planteamiento de la estrategia, la empresa estará en disposición de hacer mejores negocios, poder tener una ventaja competitiva y satisfacer de mejor manera a sus clientes. Las estrategias por lo general se caracterizan por acciones ofensivas ya que estas intentan dejar obsoletos y encajonados a sus rivales. Es de suma importancia la formulación de la estrategia, ya que esta debe ser astuta, creativa y proactiva. Esta estrategia no debe ser ni imitada ni tímida ya que el fin de la planeación estratégica es diferenciarse de la competencia.

¹⁵ MICHAEL PORTER, Formulación de la estrategia. **En:** “Dirección de la Mercadotecnia”, Prentice – Hall Hispanoamérica, México, Pág. 63

En segundo lugar, es inevitable que una empresa centrada en la estrategia tendrá mayores desempeños que una organización que tenga a la estrategia como algo secundario.

Cuando la elaboración y ejecución de una estrategia exitosa dirige la administración, es mucho más probable que las iniciativas y actividades de las diferentes divisiones, departamentos, gerencias y grupos de trabajo estén unificados en un esfuerzo coordinado y coherente.

"Buena administración= Buena estrategia + Buena
ejecución."¹⁶

2.3 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica beneficiará a la organización en tanto que los directivos ofrezcan métodos que ayuden a prever problemas antes de que estos surjan y a la vez afrontarlos antes de que se agraven.

Una buena plantación estratégica permitirá:

- Identificar, priorizar y aprovechar diferentes oportunidades.
- Ofrecer una visión clara de lo que la empresa busca.
- Coordinación adecuada y control de actividades.
- Que la empresa sea menos vulnerable a cambios drásticos.

¹⁶ THOMPSON., STRICKLAND., GAMBLE.¿Qué es una estrategia y porqué es tan importante?, **En:** "Administración estratégica", Mc Graw Hill, México, Pág. 15

- Facilitar la toma de decisiones.
- Optimizar recursos y corregir decisiones erróneas.
- Crea un marco de comunicación entre todo el personal de la organización.

2.4 PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planear podría ser tan importante como los planes que produce. Este proceso de planificación anima a la dirección para que piense sistemáticamente en lo que ha sucedido, esta sucediendo y podría suceder.

Hoy en día las empresas suelen preparar dos tipos de planes, (i) los estratégicos a largo plazo, que son elaborados por la alta gerencia que buscan lograr una meta dentro de la organización, (ii) y los operativos o tácticos se suelen ser a corto plazo, donde se implanta actividades de todos los días. Es por esto que el plan estratégico implica adaptar a la empresa para poder aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno al cambiar constantemente.

Para el desarrollo de esta tesis el autor seguirá el **MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA**, desarrollado por el autor Fred R. David (Figura 2.1)

Figura 2.1 Modelo de planificación estratégica

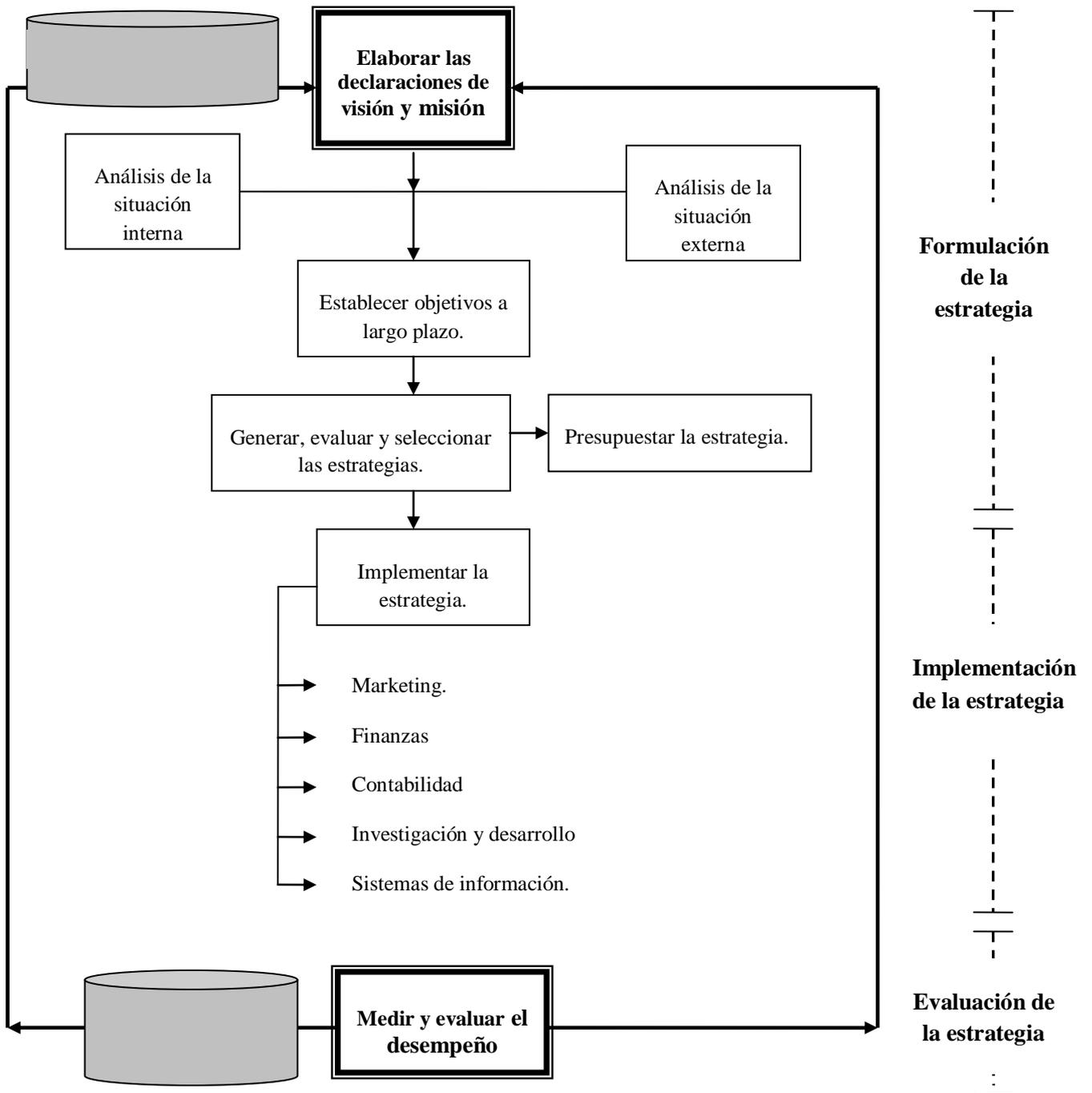


Figura 2.1 Modelo de la Planificación Estratégica

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 59, México, 2008

Elaborado por: El autor

Este modelo ofrece un enfoque sistemático y efectivo para desarrollar un plan estratégico claro, en el cual se enfocan en tres perspectivas importantes como:

- **Perspectiva global:** en la mayoría de las empresas realizan negocios en forma global y esto se ha convertido en una necesidad más que un lujo.
- **Perspectiva del comercio electrónico:** Una herramienta vital en la administración estratégica, las últimas empresas se han sumergido de tecnología, productos inalámbricos y comercio electrónico.
- **Perspectiva del ambiente natural:** Este tema incluye cuestiones de responsabilidad social y ética en los negocios. Actualmente los países han promulgado leyes para reducir la contaminación de la naturaleza. Éste tema se ha vuelto una preocupación básica tanto para consumidores, empresas y la sociedad como un todo.

El proceso de este modelo consiste en nueve fases importantes divididas en tres etapas:

1. Formulación de la estrategia:

Fase 1. Elaborar los valores y las declaraciones de la misión y visión

Fase 2. Realizar auditoria externa

Fase 3. Realizar auditoria interna

Fase 4. Establecer objetivos a largo plazo

Fase 5. Generar, evaluar y seleccionar estrategias.

2. Implementación de la estrategia:

Fase 6. Implementar estrategias (tema administrativo).

Fase 7. Implementar estrategias (tema de marketing, finanzas contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información)

3. Evaluación de la estrategia:

Fase 8. Mediar y evaluar el desempeño.

2.4.1 Formulación de la estrategia

2.4.1.1 Declaración de los valores, visión y misión de la empresa

- **Valores de la empresa:** “Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general”¹⁷

Para las organizaciones es primordial el desarrollo de los valores que servirá como una guía para la toma de decisiones de la empresa tanto de la alta gerencia como de sus colaboradores. Esta guía también servirá para alcanzar la misión, visión, estrategias y los diferentes modos de operar planteados por la organización.

¹⁷ THOMPSON., STRICKLAND., GAMBLE. El proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia, **En su:** “Administración estratégica”, Mc Graw Hill, México, Pág. 27

Estos valores son identificados como los rasgos, ideas y normas de conducta de todo el personal de la empresa. Existen valores buenos y malos donde se involucran el trato justo, integridad, conducta ética, innovación, trabajo en equipo, excelente calidad, servicio al cliente, responsabilidad social e identidad comunitaria.

- **Formulación de la visión:** La visión representa la imagen futura de la organización en el largo plazo donde básicamente tiene que responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, una visión clara dará los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión.

La visión es creada por la alta gerencia, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis son los agentes internos y externos que componen la organización.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

“una visión estratégica describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial.”¹⁸

La importancia de la adecuada declaración de la visión radica en que es un principio de inspiración para el negocio, de la visión se extraen fuerzas en los momentos más difíciles que puede atravesar una organización y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

¹⁸ THOMPSON., STRICKLAND., GAMBLE. El proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia, **En su:** “Administración estratégica”, Mc Graw Hill, México, Pág. 27

- **Formulación de la misión:** A comparación de la visión (que es el horizonte al que pretende llegar la empresa), la misión describe su actividades y propósitos actuales, como **¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué estamos aquí?**

En la formulación de la misión es importante que sea bastante descriptiva ya que en la misma se debe destacar los productos y/o servicios, cuales son las necesidades del cliente o consumidor que desea satisfacer, los grupos clientes o mercados que se pretende explotar, y sus objetivos para satisfacer a sus clientes.

La misión se formula mediante los administradores de la empresa ya que las ideas en conjunto se fusionan para así desarrollar una misión clara y real.

Una misión clara conlleva a formular objetivos y estrategias de manera más eficaz.

2.4.1.2 Análisis de la auditoría externa

El objetivo del análisis de la situación externa de la empresa es desarrollar una lista de oportunidades que pueden favorecer a la organización y de amenazas que puedan afectar a la empresa y que se deberían evitar.

La lista de oportunidades y amenazas no debe ser exhaustiva ni infinita, todo lo contrario debe indicar los factores claves que ayuden o afecten a la empresa como un todo, para que así en la formulación de la estrategia se tenga un sustento para aprovechar todas las oportunidades de manera ofensiva, y actuar de manera defensiva a las amenazas, minimizando todos los riesgos posibles.

En el análisis externo se describen todas las fuerzas que pueden afectar directa e indirectamente a la empresa y mediante un buen análisis de los efectos externos, la empresa podrá identificar con facilidad las oportunidades y amenazas. Como se muestra en el (Figura 2.2)

Figura 2.2 Modelo de la auditoria externa

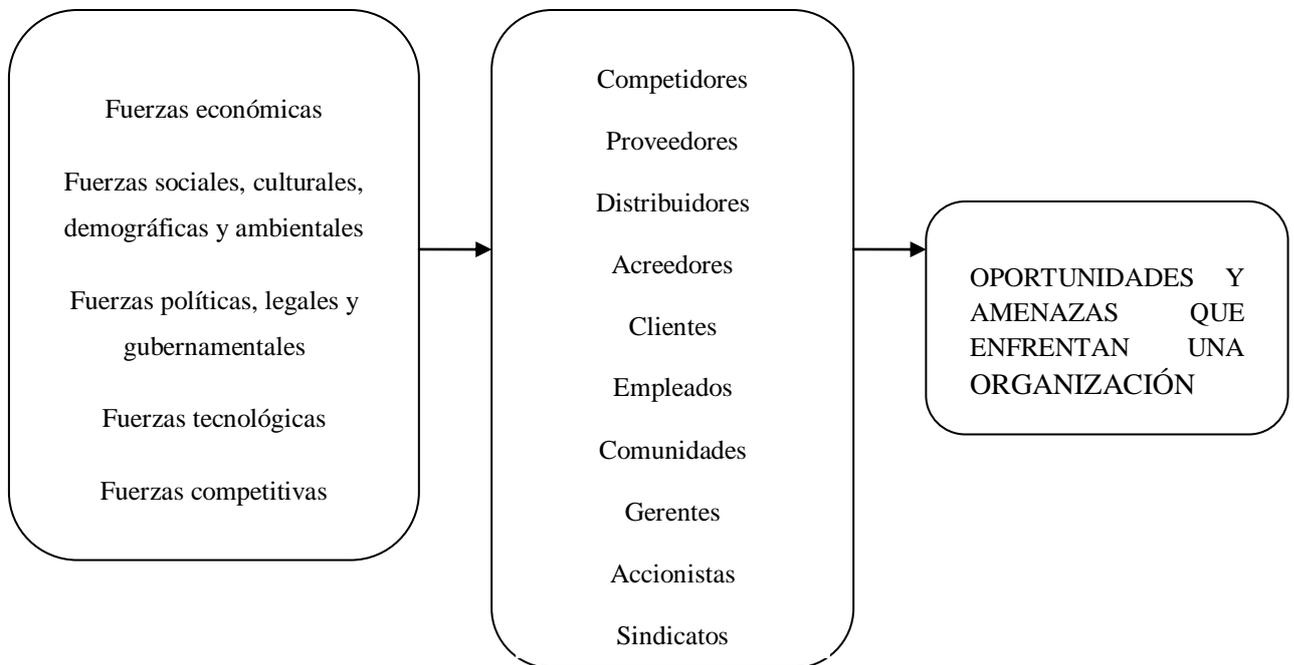


Figura 2.2 Modelo de la auditoria externa

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 83, México, 2008

Elaborado por: El autor

Estas fuerzas afectan directamente en un cambio en la demanda del consumidor o cliente.

Este proceso genera aprendizaje e innovación para la empresa, ya que mediante esto la empresa inventará nuevas formas de competir en el mercado. Obteniendo así una ventaja competitiva frente a la competencia.

Para un análisis exhaustivo de la situación externa de la empresa se utilizarán dos tipos de matrices “Matriz de evaluación de factores externos (EFE)” y la “Matriz de perfil competitivo (MPC)”

- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Mediante esta matriz los estrategas resumirán y evaluarán toda la información recopilada de carácter social, cultural, demográfico, ambiental, político gubernamental, legal, tecnológico y competitivo. Esta matriz contiene cinco pasos:

1.- Se elabora una lista de todos los factores externos ya recopilados antes, obteniendo alrededor de 20 factores entre oportunidades y amenazas. Estas deben ser lo más específicas posibles utilizando datos cuantitativos (porcentajes, proporciones, ponderaciones y números).

2.- Se debe asignar una ponderación para cada uno de los factores externos relevantes, esta ponderación debe ir entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). Esta ponderación indica que tan importante es el factor externo para el éxito de la compañía. En el caso de las amenazas también deben tener una ponderación importante si el factor es severo o peligroso para la organización.

3.- A cada factor externo se le debe poner una calificación entre 1 y 4, este debe basarse en que tanta importancia la empresa le toma a este factor actualmente. Donde 4 = bastante importancia; 3 = la importancia es mayor al promedio; 2 = la importancia esta en el promedio; 1 = la importancia es deficiente.

4.- Proceda a multiplicar la ponderación de cada factor por la calificación establecida en cada una, con el objetivo de obtener una calificación ponderada.

5.- Sume todas las ponderaciones obtenida en cada factor con el fin de obtener una puntuación ponderada para toda la organización.

Estos pasos se aplicarán en la matriz de factores externos (EFE), como se muestra en la (Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
<i>OPORTUNIDADES</i>				
1	X	X	X	X
2	X	X	X	X
3	X	X	X	X
4	X	X	X	X
5	X	X	X	X
6	X	X	X	X
7	X	X	X	X
8	X	X	X	X
9	X	X	X	X
10	X	X	X	X
<i>AMENAZAS</i>				
1	X	X	X	X
2	X	X	X	X
3	X	X	X	X
4	X	X	X	X
5	X	X	X	X
6	X	X	X	X
7	X	X	X	X
8	X	X	X	X
9	X	X	X	X
10	X	X	X	X
TOTAL		1,00		(+ -) 2,50

Tabla 2.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 111, México, 2008

Elaborado por: El autor

- **La matriz de perfil competitivo (MPC)**

Esta matriz indica a una empresa cuales son sus principales competidores y cuales son las fortalezas y debilidades de la competencia. Se debe indicar los factores críticos del éxito de la empresa que se toma como muestra. Estos factores críticos del éxito deben ser ponderados según sea la relevancia que afecte al éxito de la empresa.

Después se debe dar una calificación a cada una de las empresas, siendo 4 = fortaleza principal; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad principal.

La ponderación dada por la empresa a cada factor crítico del éxito se debe multiplicar por la calificación dada a cada una de las empresas mencionadas en la matriz (MPC), con el fin de obtener una puntuación en cada una de las empresas y así obtener importante información estratégica interna. Como se muestra en el (Tabla 2.2).

Tabla 2.2 Matriz del perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)					
<i>Factores Críticos Del Éxito</i>	<i>Ponderación</i>	<u>SPORTO</u>		<u>PINTO KIDS</u>	
		<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación Ponderada</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación Ponderada</i>
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
TOTAL	1,00		(+ -) 2,50		(+ -) 2,50

Tabla 2.2 Matriz del perfil competitivo

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 112, México, 2008

Elaborado por: El autor

2.4.1.3 Análisis de la auditoría interna

La auditoría interna hace referencia en el entorno interno de la organización, también llamado micro entorno en donde se evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa.

Este proceso conlleva a una recolección de información entre todas las áreas de la organización, en la cual los gerentes y representantes de las diferentes áreas participan en la identificación de las fortalezas y debilidades.

Las áreas que abarcan este proceso son:

1. Administración
2. Marketing
3. Contabilidad y Finanzas
4. Investigación y desarrollo
5. Sistemas de información
6. Desempeño organizacional
7. Matriz de evaluación

El objetivo es similar al de la auditoria externa ya que mediante la identificación de las fortalezas y debilidades, la empresa estará en capacidad de formular estrategias basadas en fortalezas que generen más valor a la organización y debilidades que eviten el riesgo de la organización.

1.- Administración: Esta función consta de cinco actividades importantes dentro de la auditoria interna y son: plantación, organización, dirección, integración de personal y control.

2.- Marketing: Este proceso se encarga de definir el proceso mediante el cual se satisface las necesidades y deseos de productos y servicios a los clientes y/o consumidores. Abarca siete funciones de marketing: análisis de los clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades.

3.- Contabilidad y finanzas: Actualmente la posición financiera se considera como la mejor medida de posición competitiva. Determinar las fortalezas y

debilidades de la empresa es esencial para formular e implementar una estrategia eficazmente.

Se evalúan muchos indicadores financieros como: el índice de liquidez, nivel de endeudamiento, capital de trabajo, rentabilidad, uso de los activos, flujo de efectivo y los fondos de la empresa.

Estos indicadores financieros son tan importantes que pueden modificar totalmente la formulación e implantación de una estrategia por más viables que estas sean.

- **Funciones de finanzas y contabilidad:** Considerando que las funciones financieras son consideradas como las más importantes, existen tres decisiones fundamentales: las decisiones de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.
 - **La decisión de inversión:** También llamada presupuestación de capital, que es la adecuada asignación de los recursos financieros de la empresa donde se asigna y reasigna capital en activos, recursos, productos entre otros.
 - **La decisión de financiamiento:** Es aquí donde se identifica las necesidades de capital de trabajo en el corto y largo plazo. Se numeran dos indicadores claves: la razón entre la deuda y el capital y la razón entre la deuda y el total de activos.
 - **La decisión de dividendos:** aquí se relacionan asuntos como el porcentaje de dividendos que se pagan a los accionistas. Es aquí donde se toma la decisión de retener utilidades, emitir acciones, emitir bonos entre otros. Se utilizan tres indicadores: la razón entre ingresos y acciones; la razón entre dividendos y acciones y la razón entre precio e ingreso.

Para que estos tres tipos de decisiones sean las más acertadas se debe generar, evaluar y controlar diferentes tipos de indicadores financieros como se detalla a continuación:

- **Indicadores de liquidez:** esta mide la capacidad de una empresa para afrontar compromisos en el corto plazo
 - Indicador actual
 - Prueba ácida

- **Indicadores de endeudamiento:** hasta que punto la empresa se ha financiado por medio de deuda
 - Razón entre deuda y activos totales
 - Razón entre deuda y capital
 - Razón entre deuda y capital a largo plazo

- **Indicadores de actividad:** como la empresa hace uso de sus recursos.
 - Rotación de inventarios
 - Rotación de activos fijos
 - Rotación de activos totales
 - Rotación de cuentas por cobrar
 - Periodo promedio de recuperación

- **Indicadores de rentabilidad:** mide la eficacia de la administración, donde se muestra los rendimientos generados por las ventas e inversiones
 - Margen bruto de ganancia

- Margen de ganancia de operación
 - Margen neto de ganancias
 - Rendimiento sobre los activos totales (ROA)
 - Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)
 - Ganancia por acción
 - Razón entre precio y ganancias
- **Indicadores de crecimiento:** Estos miden la capacidad que la empresa tiene para crecer dentro de la economía y la industria
 - Ventas
 - Ingreso neto
 - Ganancia por acción
 - Dividendos por acción

Con los diferentes indicadores, la empresa estará en capacidad de tomar una decisión financiera, ya sea de inversión, financiación o reparto de dividendos.

4.- Investigación y desarrollo: Es importante identificar las fortalezas y debilidades específicas en la parte de investigación y desarrollo, mediante esto la empresa podrá desarrollar nuevos productos antes que la competencia, con el fin de mejorar la calidad del producto y así satisfacer de mejor manera el mercado.

5.- Sistemas de información gerencial: Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa en los sistemas es una fuente de información fundamental en el proceso de auditoría interna ya que mediante este se puede aumentar el

desempeño de la organización, así como la calidad en las decisiones administrativas.

Dentro de los sistemas de información existe un flujo lógico computacional en el cual los datos son ingresados y procesados para así poder obtener reportes escritos, gráficos, órdenes de compra, facturas, registros de inventarios, cuentas, entre otras. Los datos que arrojan los sistemas se convierten en información siempre y cuando la información sea evaluada, filtrada, condensada y analizada previamente.

6.- Desempeño Organizacional: Es los procesos anteriores se conoció el desempeño de cada una de las áreas de administración, marketing, contabilidad y finanzas, investigación y desarrollo y los sistemas de información. Con esto la empresa debe analizar la cadena de valor con el fin de conocer el tiempo en que los productos y servicios generan valor a la empresa.

- **Análisis de la cadena de valor**

Se describe de mejor manera una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y/o comercializar un producto o servicio producen valor.

Este proceso determina el costo de todas las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima o productos hasta el servicio post venta que una empresa brinda.

Mediante este proceso la empresa tiene la facilidad de identificar de mejor manera sus fortalezas y debilidades, especialmente cuando se evalúa comparando la cadena de valor de la competencia.

El paso inicial para desarrollar la cadena de valor la empresa se debe dividir todas las operaciones de la empresa en actividades o procesos de negocio. Después se debe asignar un costo a cada uno de estos procesos o actividades tanto en valor

monetario como en tiempo. Finalmente los analistas recopilan esta información y transforman los datos en ventajas o desventajas para la organización.

7.- Matriz de evaluación de factores internos (EFI): De igual manera que la matriz EFE, la matriz de evaluación de los factores internos pretende evaluar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El importante para desarrollar esta matriz, identificar bien los factores internos clave.

- **El proceso para desarrollar esta matriz:**

1.- Se elabora una lista de todos los factores internos ya recopilados antes, obteniendo alrededor de 20 factores entre fortalezas y debilidades. Estas deben ser lo más específicas posibles utilizando datos cuantitativos (porcentajes, proporciones, ponderaciones y números).

2.- Se debe asignar una ponderación para cada uno de los factores internos relevantes, esta ponderación debe ir entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). Esta ponderación indica que tan importante es el factor interno para el éxito de la compañía. En el caso de las debilidades también deben tener una ponderación importante si el factor es severo o peligroso para la organización.

3.- A cada factor interno se le debe poner una calificación entre 1 y 4, este debe basarse en qué tanta importancia la empresa le toma a este factor actualmente. Donde 4 = bastante importancia; 3 = la importancia es mayor al promedio; 2 = la importancia esta en el promedio; 1 = la importancia es deficiente.

4.- Proceda a multiplicar la ponderación de cada factor por la calificación establecida en cada una, con el objetivo de obtener una calificación ponderada.

5.- Sume todas las ponderaciones obtenida en cada factor con el fin de obtener una puntuación ponderada para toda la organización.

Estos pasos se aplicarán en la matriz de factores internos (EFE), como se muestra en la (Tabla 2.3)

Tabla 2.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

MATRIZ DE AVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
<i>FORTALEZAS</i>				
1	X	X	X	X
2	X	X	X	X
3	X	X	X	X
4	X	X	X	X
5	X	X	X	X
6	X	X	X	X
7	X	X	X	X
8	X	X	X	X
9	X	X	X	X
10	∨	∨	∨	∨

Tabla 2.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 159, México, 2008

Elaborado por: El autor

2.4.1.4 Establecer los objetivos de largo plazo.

- **Establecer objetivos a largo plazo:** *“son metas de desempeño de una organización; es decir son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como referencia para medir la operación de la empresa”*¹⁹

Estos objetivos son los resultados que la organización espera al seguir ciertas estrategias. Estas estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr ciertos objetivos en un plazo. Estos plazos para los objetivos y estrategias deben ser formulados de dos a cinco años.

¹⁹ THOMPSON., STRICKLAND., GAMBLE. El proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia, **En su:** “Administración estratégica”, Mc Graw Hill, México, Pág. 168

Los objetivos a largo plazo deben ser medibles, realistas, cuantitativos, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre todas las áreas de la organización. Estos objetivos deben tener un cronograma y una continua evaluación.

Los objetivos brindan a la organización sinergia, facilidades en la evaluación, establecer prioridades, minimizan riesgos y conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan a una adecuada asignación de recursos.

2.4.1.5 Generas evaluar y seleccionar las estrategias.

- **La naturaleza del análisis y elección de la estrategia:** Es este proceso la empresa busca alternativas de acción que ayuden a la empresa a conseguir de mejor manera su misión y objetivos ya planteados.

Para poder formular la estrategia la empresa debe tener en cuenta su visión, misión, objetivos y análisis interno/externo ya planteados.

- **Proceso de generar y seleccionar estrategias:** Existen innumerables estrategias para una organización pero no todas pueden entrar en un proceso de evaluación. Es por esto que previo a la formulación de la estrategia existen cinco fases previas, donde se formula la visión, la misión, se analiza el entorno externo e interno y se formulan objetivos a largo plazo. En la sexta fase recién los altos directivos como sus colaboradores comienzan a formular las estrategias.

En esta fase todos los representantes de cada departamento y división de la empresa deben entrar en un proceso formular posibles estrategias para la empresa. No se debe olvidar que en esta fase tanto los gerentes como los colaboradores ya deben comprender hacia donde quiere llegar la empresa (visión), ¿Qué hace la empresa? (misión), Como se encuentra actualmente tanto interna como externamente la empresa (auditoria externa e interna), y cuales son los objetivos planteados (objetivos a largo plazo).

Después de dar un sinnúmero de estrategias tentativas, se procede a evaluar todas las estrategias que serán puestas en marcha, para así poder conocer cuales son las estrategias a evaluarse. Para esto se debe dar una calificación a las estrategias escogidas mediante la: “Evaluación de la estrategia” (Tabla 2.4)

Tabla 2.4 Evaluación de la estrategia

Evaluación de la estrategia		
N.-	ESTRATEGIAS PLANTEADAS	CALIFICACION
		1 a 4
1	x	1 o 4
2	x	1 o 4
3	x	1 o 4
4	x	1 o 4
5	x	1 o 4
.	x	1 o 4
.	x	1 o 4
20	x	1 o 4

Tabla 2.4 Evaluación de la estrategia

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 218, México, 2008

Elaborado por: El autor

Donde:

- 1 = No se debe implementar;
- 2 = Posiblemente de debe implementar
- 3 = Es casi un echo que se debe implementar
- 4 = Definitivamente se debe implementar

Este cuadro dará lugar a una lista de prioridades de las mejores estrategias aportadas por la sabiduría colectiva del grupo empresarial.

Esquema analítico de la formulación de estrategias: Este esquema identifica, evalúa y selecciona las mejores estrategias para que la organización las ponga en marcha.

Se divide en tres etapas:

- **Etapa 1. ETAPA DE ENTRADA (APORTACIONES)**

Esta etapa ya es conciliada en el análisis externo e interno, donde se desarrolló la matriz EFE, EFI y MPC, esta etapa considerada de “entrada” es la principal para la formulación de las estrategias.

- **Etapa 2: ETAPA DE CONCILIACIÓN**

Aquí se formulan estrategias tentativas que vayan acorde a los factores internos y externos que tiene la empresa. En la conciliación de la información externa e interna se incluye la matriz (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación, también conocida como matriz (SPACE), la matriz de Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna/externa (IE), y la matriz de la gran estrategia. Como se muestran en los siguientes cuadros.

Matrices a utilizar:

Matriz FODA (figura 1.3)

Matriz SPACE (figura 1.4)

Matriz IE (figura 1.5)

- **Matriz FODA**

En esta matriz se especifican todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la empresa posee. El objetivo es plantear estrategias en las cuales se aprovechen de la mejor manera las oportunidades y fortalezas que posee la empresa y minimizar y anticiparse a las amenazas externas y debilidades internas que ponen en riesgo a la empresa. Como se muestra en la (figura 1.3).

Figura 2.3 Matriz FODA

Matriz FODA		
	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS F - O	ESTRATEGIAS D - O
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS F - A	ESTRATEGIAS D - A

Figura 2.3 Matriz FODA

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 222, México, 2008

Elaborado por: **El autor**

○ **Matriz SPACE:**

Mediante la matriz SPACE, se puede conocer si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para la organización.

Estas se basan en dos dimensiones; la primera son las dimensiones internas como las fortalezas financieras (FF) y ventajas competitivas (VC), y la segunda, dimensión externa, como estabilidad ambiental (EA) y fortalezas de la industria (FI).

Como se muestra en la (figura 2.4)

Figura 2.4 Matriz SPACE

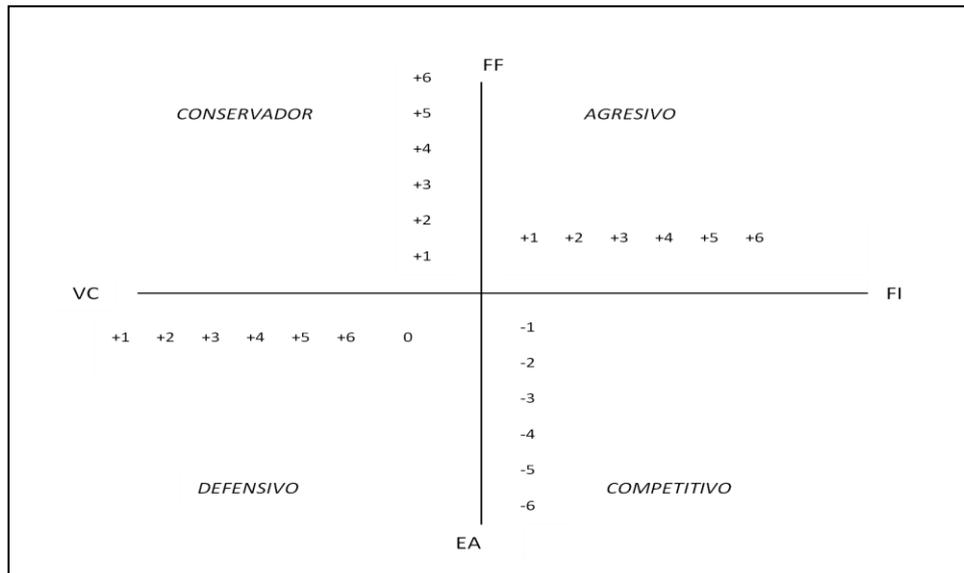


Figura 2.4 Matriz SPACE

Fuente: Fred R. David, *Conceptos de Administración estratégica*, Pearson Prentice Hall, Pág. 225, México, 2008

Elaborado por: **El autor**

Los pasos a seguir en la matriz SPACE son los siguientes:

- 1.- Seleccionar variables que definan las fortalezas financieras (FF), ventajas competitivas (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortalezas de la industria (FI).
- 2.- A cada una de las variables asigne un valor numérico, a las fortalezas financieras (FF) y ventajas competitivas (VC) un numero que oscile entre +1 (el peor) y +4 (el mejor). De igual manera para las variables de estabilidad ambiental (EA) y fortalezas de la industria (FI), el valor numérico de estas deben oscilar entre -1 (lo mejor) y +4 (lo peor).
- 3.- Calcular el valor promedio para cada una de dimensiones (FF, VC, EA, FI).
- 4.- Se suman las puntuaciones de FI y VC y se obtiene un resultante de X. Después se suma las puntuaciones de FF y EA y se obtiene el punto resultante de Y.

5.- Se dibuja una línea recta que cruce en nuevo punto de intersección entre X, Y y se obtiene cual debe ser la estrategia apropiada para la empresa.

○ **Matriz I/E**

Para formular la matriz I/E que fue creada por la empresa General Electric, se debe haber creado las matrices EFE y EFI, ya que mediante las ponderaciones de la matriz EFI que serán puestas en el eje X y las ponderaciones de la matriz EFE serán puestas en el eje Y, se podrá saber si la empresa tiene una posición interna o externa debil, moderada o fuerte. Como se indica en la (figura 2.5).

Figura 2.5 Matriz I/E

Puntuaciones ponderadas de la matriz EFI

		<i>Fuerte</i>	<i>Promedio</i>	<i>Débil</i>
Puntuaciones ponderadas de la matriz	<i>Alta</i>	I	II	III
	<i>Media</i>	IV	V	VI
	<i>Baja</i>	VII	VIII	IX

Figura 2.5 Matriz I/E

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 235, México, 2008

Elaborado por: El autor

Después de conocer la posición interna o externa de la empresa, esta podrá considerar si debería crecer y/o edificar o, mantenerse y/o ser conservadora y cosechar y/o desechar el negocio. Es importante que la empresa sea consiente que esta matriz le brindará una pauta del camino a seguir en el futuro y de las estrategias necesarias para que la empresa cumpla con sus objetivos.

○ **Matriz de la gran estrategia:**

Esta matriz es muy utilizada para formular estrategias alternativas, sirve mucho para tener una guía en donde se encuentra la empresa frente al crecimiento del mercado como a la posición competitiva que esta tiene.

Figura 2.6 Matriz de la grán estratégia

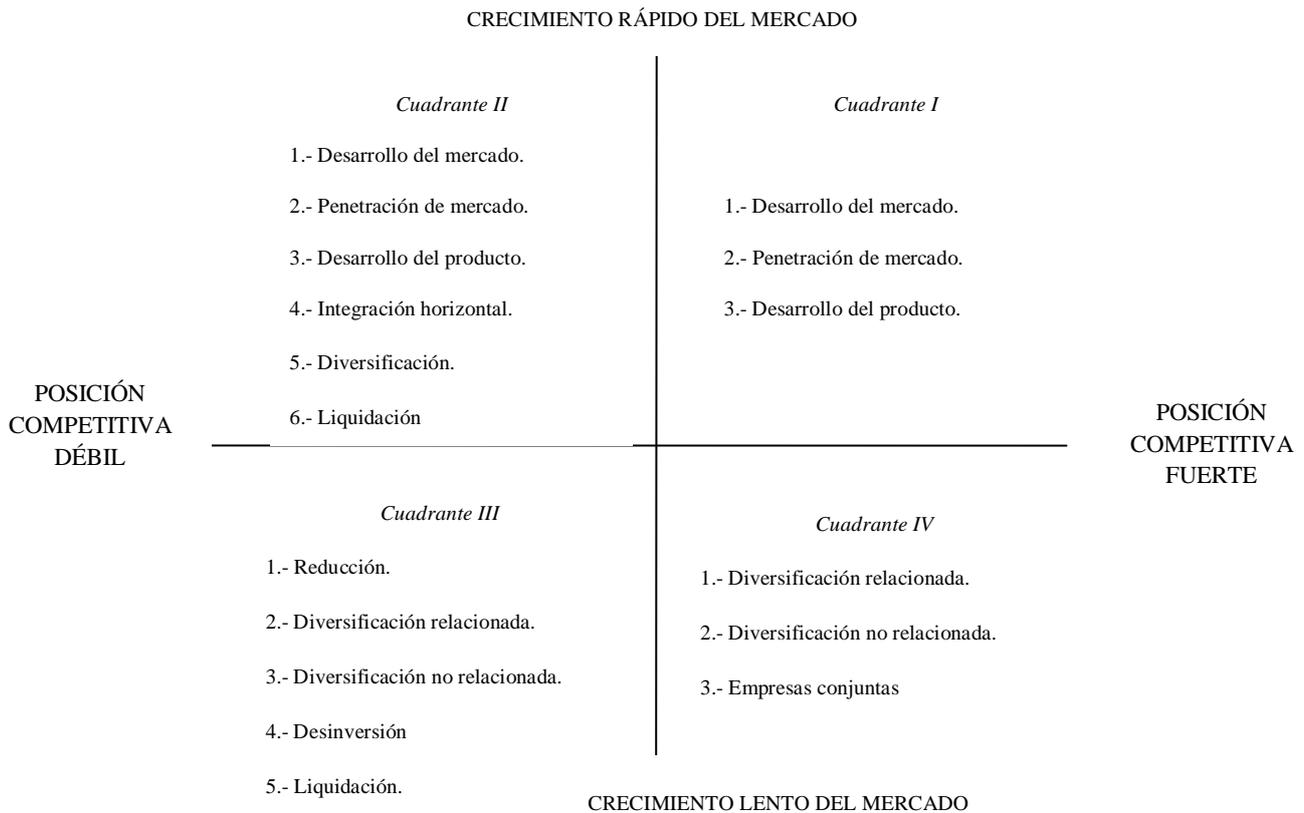


Figura 2.6 Matriz de la gran estrategia

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 240, México, 2008

Elaborado por: El autor

La empresa debe ubicarse en uno de los cuatro cuadrantes. Esto, indicarán que estrategias alternativas se pueden tomar para el mejoramiento continuo de la empresa. Por ejemplo el cuadrante I, indica que la empresa tiene una posición competitiva fuerte y que el crecimiento del mercado de la misma manera es favorable para el mismo, para esto es importante invertir en desarrollo del mercado o producto y/o penetración en el mercado.

- **Etapa 3: ETAPA DE DECISIÓN**

En esta etapa se utiliza una sola matriz llamada de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), en la cual se revela todas las estrategias tentativas, se evalúan y constituye una base para escoger las estrategias específicas.

Tabla 2.6 Matriz de planeación estratégica cuantitativa

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA				
<i>Factores clave</i>	<i>Ponderacion</i>	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS		
		<i>Estrategia 1</i>	<i>Estrategia 2</i>	<i>Estrategia 3</i>
Factores externos clave	X	X	X	X
Economicos	X	X	X	X
Políticos/legales/gubernamentales	X	X	X	X
Sociales/culturales/demog./ambient.	X	X	X	X
Tecnologicos	X	X	X	X
Competitivos	X	X	X	X
Factores internos clave	X	X	X	X
Administrativos	X	X	X	X
De marketing	X	X	X	X
De finanzas y contabilidad	X	X	X	X
De operaciones	X	X	X	X
De investigacion y desarrollo	X	X	X	X
Sistemas de informacion gerencial	X	X	X	X

Tabla 2.6 Matriz de planeación estratégica cuantitativa

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 242, México, 2008

Elaborado por: El autor

Después de realizar dos etapas posteriores, (etapa de análisis) y (etapa de conciliación) se puede crear la matriz de planeación estratégica cuantitativa que es la herramienta para que los estrategas evalúen las diferentes alternativas, en base a los factores internos y externos críticos del éxito, previamente identificados.

En la parte izquierda del grafico se debe detallar todos los datos obtenidos en la auditoria externa (EFE) y en la auditoria interna (EFI); mientras que en la parte superior se deben detallar las tentativas estrategias obtenidas de las matrices FODA, SPACE, I/E y de la gran estrategia. Cada una de las estrategias deben ser evaluadas para esto se debe seguir los siguientes pasos:

- 1.- Asignar ponderaciones a cada uno de los factores internos y externos
- 2.- Examinar y utilizar las estrategias tentativas formuladas en la etapa de conciliación y detállelas en la parte superior.
- 3.- Determinar las puntuaciones del grado atractivo (PA), para esto se califica con valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Siendo 4 muy atractiva, 1 no atractiva y (-) si no tiene ningún efecto sobre una determinada estrategia.
- 4.- Calcular las puntuaciones totales del grado atractivo (PTA) que es el producto entre las ponderaciones y el grado atractivo o (PA).
- 5.- Calcular la suma total de las puntuaciones del grado atractivo (STPA) donde se revela que estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. La puntuación más alta indicará que estrategia es la más atractiva.

2.4.2 Implementación de la estrategia

El proceso de la planificación estratégica no termina cuando se decide que estrategia o estrategias seguir. Es muy importante la implementación de las

estrategias seleccionadas, ya que estas darán las pautas y procesos a seguir con los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Por tanto ha de existir dos etapas importantes en la implementación de la estrategia.

- Implementación de la estrategia en temas de administración
- Implementación de la estrategia en temas de marketing, finanzas, contabilidad, I&D y sistemas de información.

2.4.3 Revisión, evaluación y control de la estrategia

Las estrategias que están formuladas e implementadas de la mejor manera se vuelven obsoletas cuando el ambiente externo e interno cambia en la empresa. Por lo tanto la revisión, evaluación y control sistemático es muy importante en la planificación estratégica.

Para esto se presentan directrices para formular, implementar y evaluar las estrategias.

En este proceso primero se revisará las bases de la estrategia, segundo se medirá el desempeño de la organización y tercero se tomarán acciones correctivas.

2.4.3.1 Revisión de las bases de la estrategia

La revisión de la estrategia se debe realizar desde todos los niveles de la organización, la alta gerencia debe estar en la capacidad de generar alternativas y criterios de evaluación para las estrategias.

Es importante que la evaluación de la estrategia se la realice durante todo el proceso de la administración estratégica ya que mediante esto se pueden tomar acciones correctivas antes de que los problemas sean inmanejables o críticos para la empresa.

Para el proceso de revisión, evaluación y control de la estrategia, el primer paso a seguir es revisar las bases subyacentes de la estrategia, de tal manera que los estrategas estarán en la capacidad de tomar acciones correctivas o seguir con el plan estratégico formulado por la empresa.

Para la revisión de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa, primero se debe desarrollar una matriz EFE y EFI, donde se evaluarán los factores internos y externos de la organización. Después se compara con la matriz EFE y EFI ya existente en la formulación de la estrategia y se evalúa si existen diferencias; en caso de haber diferencias importantes se toman acciones correctivas, caso contrario, si no hay cambios importantes en los factores internos y externos, y se están cumpliendo los objetivos planteados se sigue con el curso actual. Como se muestra en la (Figura 2.7)

Figura 2.7 Esquema de evaluación del a estrategia

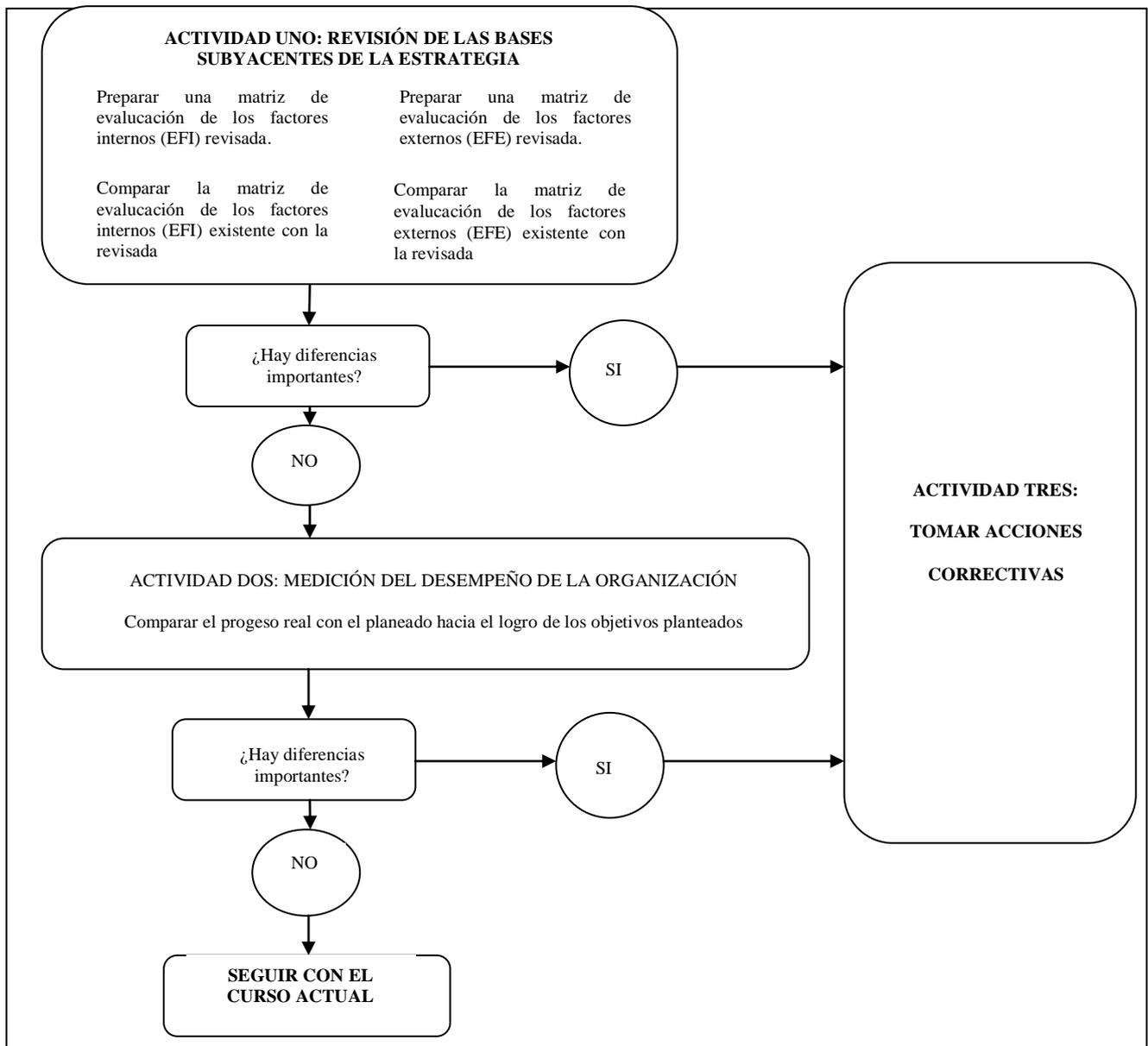


Figura 2.7 Esquema de la evaluación de la estrategia

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 342, México, 2008

Elaborado por: **El autor**

El esquema de evaluación de la estrategia se basa en tres etapas, una la de revisión de las bases, dos la medición del desempeño de la organización y por ultimo la toma de acciones correctivas o seguir con el proceso actual.

2.4.3.2 Medición del desempeño de la organización

En el proceso de la evaluación de la estrategia es importante medir el desempeño de la organización. Para esto se debe comparar los resultados esperados vs. Los resultados reales que le empresa ha de arrojar en determinado momento.

Esta evaluación se la debe realizar comparando los objetivos en el corto plazo, como en el largo plazo. Cuando estos objetivos no han tenido un proceso satisfactorio ya sea por políticas externas o internas como problemas en la economía, problemas con proveedores, clientes, entre otras, se debe tomar acciones correctivas dentro de la organización. Estos problemas también pueden ser por la ineficacia (no hacer las cosas correctamente) o la ineficiencia (hacer mal las cosas correctas).

Esta evaluación se la debe realizar de forma cualitativa y cuantitativa. Por lo general los criterios cuantitativos usados para evaluar las estrategias son los indicadores financieros como:

- Rendimiento sobre la inversión
- Margen de utilidades
- Participación de mercado
- Relación entre capital y deuda
- Ganancias por acción
- Crecimiento en ventas
- Crecimiento de activos

El problema de los índices cuantitativos es; en primer lugar que estos están vinculados a los objetivos de corto plazo, más no de largo plazo. En segundo lugar los diferentes métodos de contabilidad y finanzas puedes arrojar diferentes resultados y por ultimo los diferentes juicios intuitivos también intervienen en el proceso de medición.

Por estos y más motivos también se medirán en base a criterio cualitativos donde se evaluará los factores humanos como el índice de ausentismo y rotación de personal como los índices de calidad y satisfacción de los empleados. Para esto se recomienda hacer las siguientes preguntas:

- ¿La estrategia es internamente consistente?
- ¿La estrategia es apropiada en vista de los recursos disponibles?
- ¿La estrategia implica un grado aceptable del riesgo?
- ¿La estrategia tiene un plazo apropiado en el tiempo?
- ¿La estrategia es factible?

2.4.3.3 Toma de acciones correctivas

Después de revisar las bases de la estrategia y de medir el desempeño de la organización se procede a tomar acciones correctivas, efectuando cambios para el reposicionamiento competitivo de la empresa en vista hacia el futuro.

Estas acciones correctivas pueden ser modificar la estructura organizacional, sustituir personal, o revisar los valores misión y visión de la empresa. Este proceso de acciones correctivas no quiere decir que las estrategias ya existentes deben ser abandonadas o deban formularse nuevas estrategias

Alvin Toffler, en su libro “El shock del futuro y La tercera ola”; que los ambientes empresariales se están haciendo tan dinámicos y complejos que amenazan a la gente y a las organizaciones con el shock en el futuro, el cual ocurre cuando la naturaleza, los tiempos y la rapidez de los cambios abruma la habilidad o la capacidad de una persona u organización para adaptarse.”

Es por esto que las acciones correctivas deben colocar a la empresa en un mejor posicionamiento competitivo para capitalizar las fortalezas internas, saber aprovechar las oportunidades externas, mejorar las debilidades internas y

minimizar las amenazas externas. Estas acciones correctivas deben tener un horizonte conveniente de tiempo y una apropiada cantidad de riesgo. Para que de esta manera la empresa sea exitosa y socialmente responsable.

CAPITULO III

3. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

3.1 DECLARACIÓN DE LOS VALORES, VISION Y MISION DE SPORTO

3.1.1 Valores Corporativos

Los valores de la empresa son formulados mediante las ideas, creencias y normas de conducta que se espera que el personal manifieste a cabalidad dentro y fuera de la organización con el fin de perseguir todos los objetivos planteados por la empresa.

Para esto es importante desarrollar una matriz axiológica (Tabla 3.1)

Tabla 3.1 Matriz axiológica

PRINCIPIOS	SOCIEDAD	EL CLIENTE	EL ESTADO	EMPLEADOS	PROVEEDORES	ACCIONISTAS
RESPECTO Y SOLIDARIDAD	X	X	X	X	X	X
EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X	X
INFORMACION Y APRENDIZAJE		X		X	X	X
HONESTIDAD Y LEALTAD	X	X	X	X	X	X
VOLUNTAD Y OPTIMISMO	X	X		X		X
CALIDAD Y SERVICIO	X	X		X		X

Tabla 3.1 Matriz AXIOLÓGICA

Fuente: Ing. ENDARA RODRIGUEZ, Paola. Desarrollo de la planificación estrategia de la empresa BIOACERO, tesis de maestría en administración de negocios, UISEK, Quito, 2004.

Elaborado por: El autor

Mediante estos principios se explicará los valores mediante los cuales SPORTO se guiará para el proceso de toma de decisiones.

- **Respeto y Solidaridad:** En la empresa debe existir el respeto y solidaridad, es la base para cualquier principio de la empresa. Todos se merecen respeto y todos debemos ser solidarios unos a otros.
- **Eficiencia y responsabilidad:** Toda persona que trabaje en la empresa deberá tener sentido de pertenencia, siendo responsable y eficiente en su trabajando diario para alcanzar los resultados esperados.
- **Información y aprendizaje:** La información y capacitación será clave para el desarrollo de las tareas individuales y colectivas de la empresa. Buscando siempre el crecimiento personal y empresarial de todos nuestros colaboradores.
- **Honestidad y lealtad:** La honestidad y lealtad será la base para cada uno de los actos que se realice dentro y fuera de la empresa. Aportando siempre confianza y sinceridad frente al entorno humano y empresarial.
- **Voluntad y optimismo:** La voluntad y el optimismo nos llevarán a ser cada día mejores, fomentando una cultura de compañerismo entre todos los que confirman la empresa, teniendo siempre en cuenta que el optimismo es fundamental para obtener los mejores resultados.
- **Calidad y servicio:** Será gratificante trabajar arduamente para entregar productos de la mejor calidad acompañado del mejor servicio a nuestros clientes actuales y potenciales. De la misma manera generaremos valor a todos nuestros consumidores y clientes.

3.1.2 Declaración de la visión

*“La visión define las aspiraciones de los directivos para la empresa, al dar una visión panorámica de “hacia donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato desde el punto de vista comercial. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, traza una ruta estratégica y moldea la identidad organizacional”*²⁰

Es por esto que la organización al momento de formular la visión debe tomar en cuenta que esta debe fomentar entusiasmo y compromiso por todas las personas que conforman la empresa.

Por lo tanto Sporto desde sus inicios se ha caracterizado por ser una empresa netamente de comercialización de moda infantil, con productos 100% ecuatorianos y proveyendo productos con altos estándares de calidad a sus clientes. Es por esto que hoy en día la empresa procede a formular una visión para así tener claro, un compromiso y un horizonte establecido.

“Ser la cadena de moda infantil más reconocida a nivel nacional, sintiéndonos orgullosos de proveer productos 100% hechos en Ecuador con una altos estándares de calidad y a un precio justo. Con el fin de que los niños se sientan orgullosos de estar a la vanguardia de la moda.”

²⁰ THOMPSON., STRICKLAND., GAMBLE. El proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia, **En:** “Administración estratégica”, Mc Graw Hill, México, Pág. 27

3.1.3 Declaración de la misión

“La declaración de la misión constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de manera eficaz.”²¹

La misión revela el concepto en si de la empresa, donde da a conocer a sus clientes el producto y/o servicio que ofrece y a la vez cuales son las necesidades que pretende satisfacer al mercado. Por lo tanto SPORTO establece la misión de la siguiente manera:

“Más que ropa vendemos moda, donde la combinación de colores, diseños exclusivos y mano de obra capacitada, hacen de Sporto una cadena de moda infantil altamente competitiva en la industria, con el mayor orgullo de ser una empresa 100% ecuatoriana”

3.2 ANALISIS DE LA AUDITORIA EXTERNA

El objetivo de realizar la auditoria externa es obtener una lista de todas las oportunidades y amenazas a las que la empresa se enfrenta actualmente y en el futuro. El fin es aprovechar de la mejor manera esas oportunidades y a la vez evitar o manejar las amenazas posibles. Este análisis es un factor clave para la formulación de las estrategias.

²¹ THOMPSON., STRICKLAND., GAMBLE. El proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia, **En:**“Administración estratégica”, Mc Graw Hill, México, Pág. 24

Los diferentes cambios que existen en las fuerzas externas tienen una relación directa con la demanda del consumidor a favor o en contra de la organización. Estas fuerzas se las divide en cinco grupos:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, legales y gubernamentales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas

3.2.1 Fuerzas económicas

Ecuador es un país en vías de desarrollo. De igual manera es considerado como la octava economía de América Latina. Es un país que a lo largo de su historia ha atravesado un sin numero de problemas ya que no ha sabido aprovechar de la mejor manera sus recursos.

En este estudio económico se evaluará todos los indicadores económicos que afectan directa o indirectamente a la empresa, de tal manera que obteniendo los resultados reales y actualizados de Ecuador la empresa estará en la capacidad de conocer el macro entorno en el cual se desenvuelve y de la misma manera podrá conocer cuales son las oportunidades que ha de aprovechar y las debilidades que ha de minimizar.

- **El crecimiento económico:** Nos indica la cantidad de bienes y servicios finales que se producen en el país en un tiempo determinado. El crecimiento económico se mide en niveles porcentuales, medidos a precios constantes de un año base. Esto quiere decir el incremento porcentual del PIB real con año base de 2000.

El PIB en el Ecuador ha tenido un notable crecimiento en los últimos 5 años, cabe recalcar que el PIB indicado en valores monetarios nos indica el incremento de la producción interna basada en precios en el cual los productos fueron producidos, mientras que la variación del PIB en términos porcentuales nos indica la variación del producto interno bruto en términos reales ya que toma los precios de un año base 2000.

Como se indica en el cuadro (Tabla 3.2)

Tabla 3.2 Producto interno bruto

AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Tasa de variacion (%)</i>						
PIB total %	5,74%	4,75%	2,04%	7,24%	0,36%	3,73%
<i>Miles de dólares (\$)</i>						
PIB total \$	\$ 36.942,00	\$ 41.705,00	\$ 45.504,00	\$ 54.209,00	\$ 52.022,00	-

Tabla 3.2 Producto Interno Bruto

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

Gráfico 3.1 Grafico del PIB total (%)

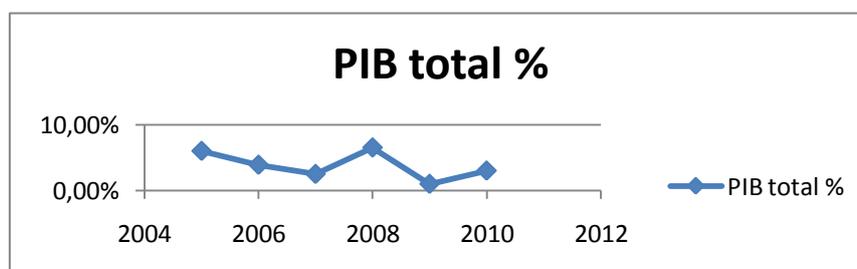


Gráfico 3.1 Producto Interno Bruto total %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

Como se puede ver en el (gráfico 3.1), en los últimos años han existido variaciones durante el ciclo económico 2005-2010. Por lo tanto en el año 2005 la economía se encontraba en *Auge* (6%), y es ahí cuando comienza una *Contracción* en el año 2006 (3,89%) hasta el año 2007 (2,49%). En el siguiente año, 2008 la economía llega otra vez a su punto de *Auge* (6,52%)

llegando a su punto más alto del ciclo económico. El siguiente año la economía, no solo ecuatoriana, sino mundial cae drásticamente después de la crisis de hipotecaria mundial llegando a ser una contracción en el 2009 de 0,98% la variación del PIB. Pero la economía tanto ecuatoriana como mundial comienza a dar síntomas de mejora en el primer semestre del 2010, no como se estimó en un comienzo, que el crecimiento sería del 6,81% pero, sí un estimado anunciado recientemente por el banco central del +- 3%, en la variación del PIB; finalizando el año 2010 con 3,73%. Sin embargo es uno de los mejores índices de Latinoamérica superando a Colombia y Venezuela.

Es una ventaja para Sporto que el crecimiento de la economía ecuatoriana tenga un crecimiento y no haya caído en la recesión ni estancación durante estos años, los pronósticos son positivos por lo que resta del año y estos son síntomas de una mejora económica, los datos no son alentadores pero tampoco son desmotivantes, un incremento del PIB, reflejara un incremento sustancial del PIB per cápita, el cual arroja a la empresa un dato importante al saber que la capacidad de poder adquisitivo de los ecuatorianos se podría incrementar paulatinamente.

- **Producto interno bruto per – cápita en paridad de poder adquisitivo:**

Este, representa el promedio del producto interno bruto por habitante de una economía. Se lo suele llamar renta per cápita o ingreso per cápita.

Su cálculo se determina dividiendo el producto interno bruto por la cantidad de habitantes de la economía, como se muestra en la (tabla 2.3)

$$\text{PIB per cápita} = \text{PIB} / \text{población}$$

Tabla 3.3 PIB per cápita PPA (paridad de poder adquisitivo)

AÑOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>PIB per cápita PPA</i>						
PIB per cápita	\$ 2.506,00	\$ 2.795,00	\$ 3.110,00	\$ 3.345,00	\$ 3.927,00	\$ 3.715,00

Tabla 3.3 PIB per cápita PPA

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

Gráfico 3.2 PIB per cápita PPA

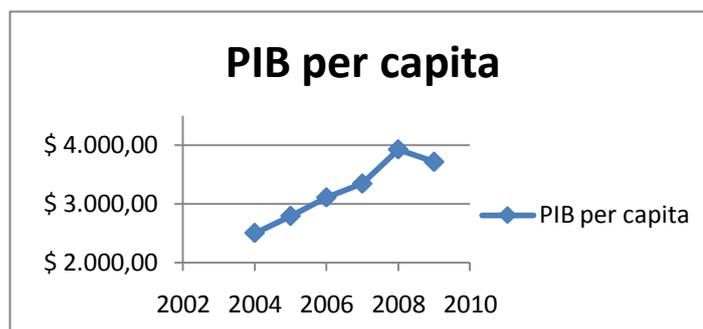


Gráfico 3.2 PIB per cápita PPA

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

En el (gráfico 3.2), el producto interno bruto per cápita es muy utilizado como medida de bienestar de un país, ya que permitiría comparar el bienestar entre países, dado que representa, teóricamente, el valor de los bienes y servicios producidos por cada habitante de un país en promedio.

- **Inflación:**

La inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y de todos los factores productivos de una economía en un periodo determinado. También se lo conoce como el alza persistente del nivel general de precios y la disminución del poder adquisitivo de las personas. Como se muestra en la (tabla 3.4)

Tabla 3.4 Inflación anual

INFLACION ANUAL	
(fin del periodo)	
2000	91%
2001	22,44%
2002	9,36%
2003	6,07%
2004	1,95%
2005	3,14%
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%

Tabla 3.4 Inflación anual (fin del periodo)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

A partir de la dolarización la inflación en el Ecuador comienza a manifestarse drásticamente; pasando de una inflación galopante en el año 2000 con (91%), pasando a tener una inflación moderada en los últimos años a partir del año 2002. Se sintió el efecto de una nueva moneda en el Ecuador.

Por tanto la inflación en los últimos años en el Ecuador se ha mantenido constante y la variación entre periodos es de puntos porcentuales, los cuales pueden indicar estimulación a la actividad económica.

- **Industria textil Ecuador:**

La industria textil en el Ecuador se remonta en la época de la colonia, cuando se utilizaban lanas de oveja para la fabricación de tejidos. Hoy por hoy la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

Durante muchos años diversas empresas dedicadas a la industria textil se han ido ubicando en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. Como se muestra en el (grafico 3.3)

Gráfico 3.3 Ubicación geográfica del sector textil Ecuador

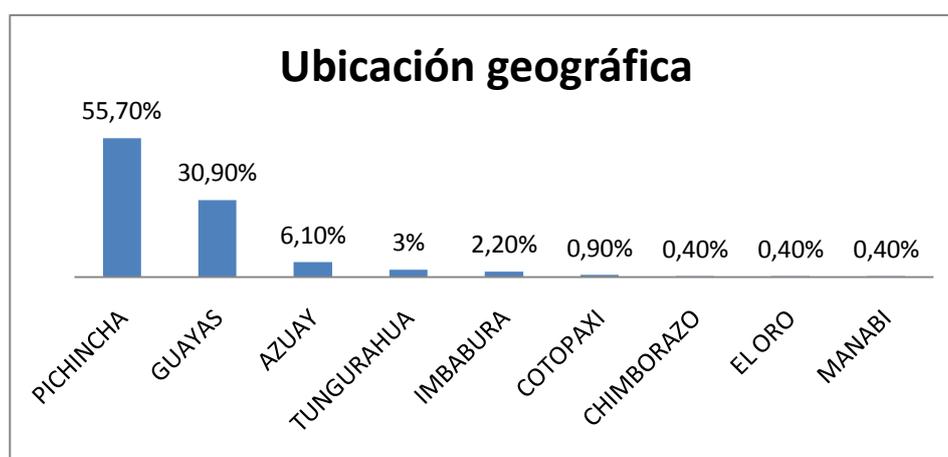


Gráfico 3.3 Ubicación geográfica de la industria textil Ecuador
 Fuente: Asociación de Industriales de Pichincha AITE
 Elaborado por: El autor

La expansión de sector textil en el ecuador ha tenido repercusiones importantes como el incremento de la oferta de trabajo, generando alrededor de 50.000 plazas de empleo directo y más de 200.000 plazas de empleo indirecto, según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE.

Esto ha venido acompañado de un incremento en la tecnología, de tal manera que las entidades publicas apoyan al sector destinando créditos ha bajísimas tasa de interés, hasta el punto de emitir créditos no reembolsables como lo esta realizando actualmente el MIPRO (Ministerio de industrias y productividad).

Es por esto que las exportaciones de este sector ha tenido un incremento de 24% en cuestión de un año. Como se puede ver en la (tabla 3.5)

Tabla 3.5 Exportaciones textiles 2008 - 2009

TIPO DE PRODUCTO	EXPORTACIONES				VARIACION	
	2008		2009		VAR%	VAR%
	TON	FOB	TON	FOB	TON	FOB
Materias Primas	12.028,25	14.407,49	10.397,58	12.975,85	-13,56%	-9,94%
Hilados	2.831,13	12.777,21	2.006,00	9.395,58	-29,14%	-26,47%
Tejidos	3.653,14	25.937,21	3.620,15	22.431,43	-0,90%	-13,52%
Prendas de vestir	3.291,08	26.651,50	2.252,35	21.385,53	-31,56%	-19,76%
Manufacturas	9.480,21	63.991,05	9.672,92	87.640,04	2,03%	36,96%
Productos Especiales	586,62	1.220,00	903,97	25.432,27	54,10%	1984,61%
Total General	31.870,43	144.984,46	28.852,97	179.260,70	-9,47%	23,64%

Tabla 3.5 Exportaciones de productos textiles

Fuente: Asociación de Industriales de Pichincha AITE

Elaborado por: El autor

Gráfico 3.4 Exportaciones textiles 2008 - 2009

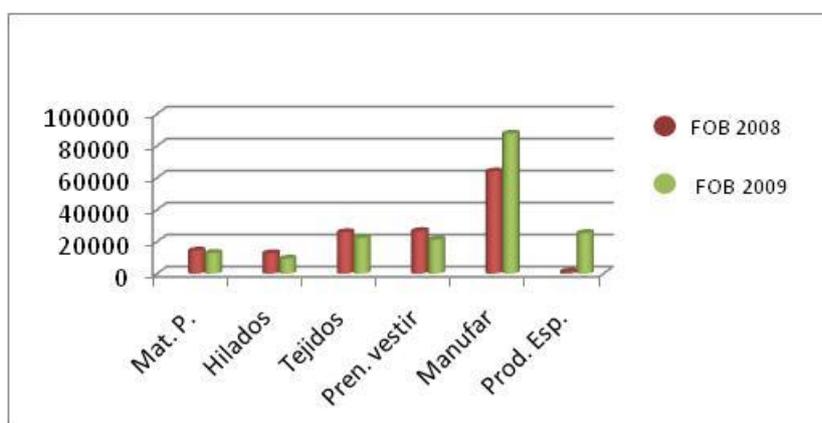


Gráfico 3.4 Exportaciones textiles 2008 - 2009

Fuente: Asociación de Industriales de Pichincha AITE

Elaborado por: El autor

Mediante el (grafico 3.4) se puede determinar que el incremento mas importante en términos FOB (free on bord) del sector es en los productos manufacturados, prendas de vestir y productos especiales. Mientras que en las materias primas, hilados y tejidos, ha existido una baja sustancial en las exportaciones. Se puede decir que el Ecuador esta dejando de ser un país exportador de materias primas, pasando a ser un país que exportador de productos confeccionados.

Las importaciones se han venido regulando no solo en el sector textil, sino en todos los sectores de la economía ya que por muchos años la balanza comercial del Ecuador arrojaba números negativos, se pretendía ser un país exportador de materias primas e importador de productos terminados, lo cual en una economía no es la decisión mas sana. Las importaciones se expresan en la (tabla 3.6)

Tabla 3.6 Importaciones textiles 2008 – 2009

TIPO DE PRODUCTO	IMPORTACIONES				VARIACION	
	2008		2009		VAR%	VAR%
	TON	FOB	TON	FOB	TON	FOB
Materias Primas	42.422,62	80.752,28	39.991,80	61.257,93	-5,73%	-24,14%
Hilados	15.474,62	42.409,93	16.142,64	38.121,39	4,32%	-10,11%
Tejidos	28.551,52	126.147,56	29.406,58	140.365,60	2,99%	11,27%
Prendas de vestir	23.072,10	197.616,93	2.792,30	67.724,25	-87,90%	-65,73%
Manufacturas	16.366,14	64.617,89	11.644,17	57.479,10	-28,85%	-11,05%
Productos Especiales	11.378,20	42.668,68	14.619,92	50.059,57	28,49%	17,32%
Total General	137.265,20	554.213,27	114.597,41	415.007,83	-16,51%	-25,12%

Tabla 3.6 Importaciones textiles 2008 - 2009

Fuente: Asociación de Industriales de Pichincha AITE

Elaborado por: El autor

Gráfico 3.5 Importaciones textiles 2008 - 2009

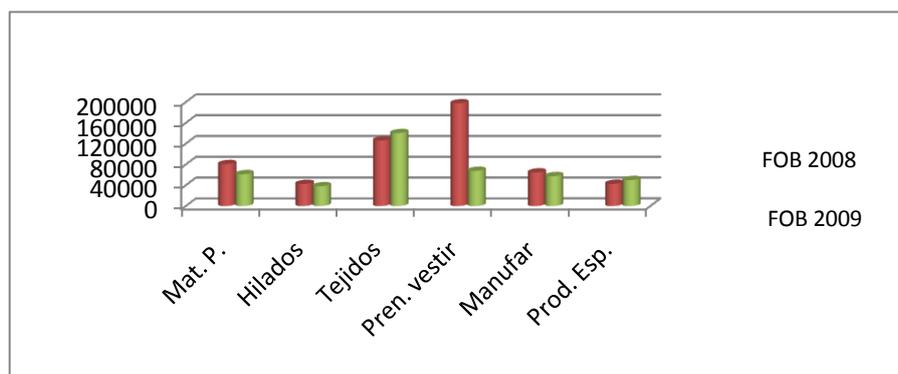


Gráfico 3.5 Importaciones textiles 2008 - 2009

Fuente: Asociación de Industriales de Pichincha AITE

Elaborado por: El autor

El 19 de febrero de 2010, en una noticia emitida por diario “EL UNIVERSO”, se mencionó que “La importación de los textiles quedará gravada con un arancel mixto que comprende \$ 5,5 por cada kilo neto

importado más el 10% de arancel sobre el valor de la mercadería (ad valorem), anunció ayer la ministra de la Producción, Nathalie Cely."²²

Esto es una ventaja para el sector industrial en el Ecuador, es un punto a favor ya que la mayor competencia en el sector son los productos importados de China, Colombia y Perú, las cuales son potencias textiles con alto nivel de competitividad, más en precios que en calidad.

3.2.2 Fuerzas sociales, demográficas y culturales

- **Fuerzas demográficas, habitantes y geografía del DMQ**

El Distrito Metropolitano de Quito se encuentra localizado en la sierra norte del Ecuador, con una superficie aproximada de 42.000 hectáreas y una población aproximada de 2`000.000 millones de habitantes. *Según los datos obtenidos por el INEC en el censo poblacional 2001.* Como se detalla en la (tabla 3.7)

Tabla 3.7 Habitantes en la ciudad de Quito

UBICACIÓN	SUPERFICIE ha. (sin considerar áreas ecológicas)	POBLACION		TASA de Crecimiento demográfico
		Censo 2001 Habitantes	Censo 2001 Viviendas	
Quito Urbano	19.135,90	1.397.698,00	419.477,00	2,20%
Disperso Urbano		13.997,00	4.409,00	-5%
Sub urbano	390.332,10	430.606,00	132.742,00	4,80%
TOTAL DISTRITO	409.468,00	1.842.301,00	556.628,00	

Tabla 3.7 Habitantes en la ciudad de Quito

Fuente: INEC

Elaborado por: El autor

²² CELY, Nathalye. "Nuevos aranceles se imponen a la ropa". El Universo, Revista, edición de Internet, sección Economía, febrero de 2010, <http://www.eluniverso.com/2010/02/19/1/1356/textiles-importados-pagaran-55-kilo-10-valor.html?p=1356&m=1226>, consultada 20 de diciembre de 2010.

Como se puede apreciar tabla 3.7 el 76% de la población se encuentra localizada en el área urbana. Según la tasa de crecimiento demográfico nos indica que la población se encuentra en crecimiento, con más notoriedad en las áreas periféricas de la ciudad. Esto se podría interpretar de manera que la parte urbana se encuentra sobre poblada en comparación al área sub urbana.

Datos del INEC (instituto nacional de estadísticas y censos) revelan que Quito es considerada como la ciudad con mayor concentración de la riqueza, de tal manera que en el 10% de la población más rica de la ciudad se encuentra el 49% de los ingresos, mientras que el 10% de la población más pobre, abarca el 1,8% de los ingresos totales. El ingreso personal promedio entre el 10% mas pobre es de \$26,6 por mes, mientras que el 10% mas rico, tiene un promedio de \$550 dólares por mes.

- **Cantidad de niños nacidos en Ecuador:**

Para el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa es importante obtener datos sobre el numero de nacidos en Ecuador y en sus diferentes provincias, los datos que se detallan servirán para conocer el futuro que le espera a la empresa sobre el mercado potencial al cual le empresa se enfrenta y pretende enfrentarse.

La cantidad de nacimientos en el Ecuador y la tasa variable de este índice se resume en la (tabla 3.8)

Tabla 3.8 Nacidos en Ecuador 2005 – 2008

AÑO	Nacidos Ecuador	Variación %
2.005	319609	
2.006	344692	7,85%
2.007	369593	7,22%
2.008	396692	7,33%
Promedio	357646,5	7,47%

Tabla 3.8 Nacidos en Ecuador 2005 - 2008
 Fuente: INEC
 Elaborado por: El autor

Según los datos obtenidos en el INEC, el número de nacidos en Ecuador ha ido aumentando en una tasa promedio de 7,47% durante los últimos 3 años, esto quiere decir que la demanda potencial de productos de bebés y niños tiene expectativas positivas.

- **Niños nacidos por provincia, ciudad y zona:**

Es importante medir el número de nacidos por provincias, por sexo y zona ya que mediante estos datos podremos saber el comportamiento de nuestra demanda con datos más acertados y segmentados. Como se muestra en la (tabla 3.9)

Tabla 3.9 Niños nacidos por área y sexo 2008

Niños nacidos por áreas y sexo y zona 2008												
PROVINCIA	TOTAL GENERAL			A. URBANA			A.RURAL			A. PERIFERICA		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Pichincha	17873	18028	35901	14131	14139	28270	3557	3704	7261	188	185	373
Azuay	4671	4562	9233	3141	2998	6139	1290	1297	2587	204	267	471
Guayas	25841	24910	50751	24795	23874	48669	926	902	1828	120	134	254

Tabla 3.9 Niños nacidos por área y sexo 2008
 Fuente: INEC
 Elaborado por: El autor

Mediante estos datos podemos ver que la provincia que más niños nacidos ha tenido durante el año 2008 es Guayas, teniendo un numero muy superior a la provincia de Pichincha y ni se diga la de Azuay. La diferencia entre mujeres y hombre nacidos en la provincia de Pichincha es casi similar, no existe mayor diferencia.

En todas las provincias prevalece la zona urbana como mayor cantidad de nacidos registrados, esto se caracteriza en la mayoría de países.

- **Índice de confianza del consumidor:**

Dentro del las fuerzas sociales se puede tener en cuenta el índice de confianza del consumidor el cual es realizado mensualmente por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. La muestra mensual es de aproximadamente 3.800 hogares de las ciudad de Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Machala. Este índice se construye con un promedio ponderado del Índice de Situación Presente y del Índice de Expectativas y es medido entre 0 y 100 puntos, siendo 100 un índice de consumo optimista. Como se muestra en el (grafico 2.6)

Gráfico 2.6 Índice de confianza del consumidor

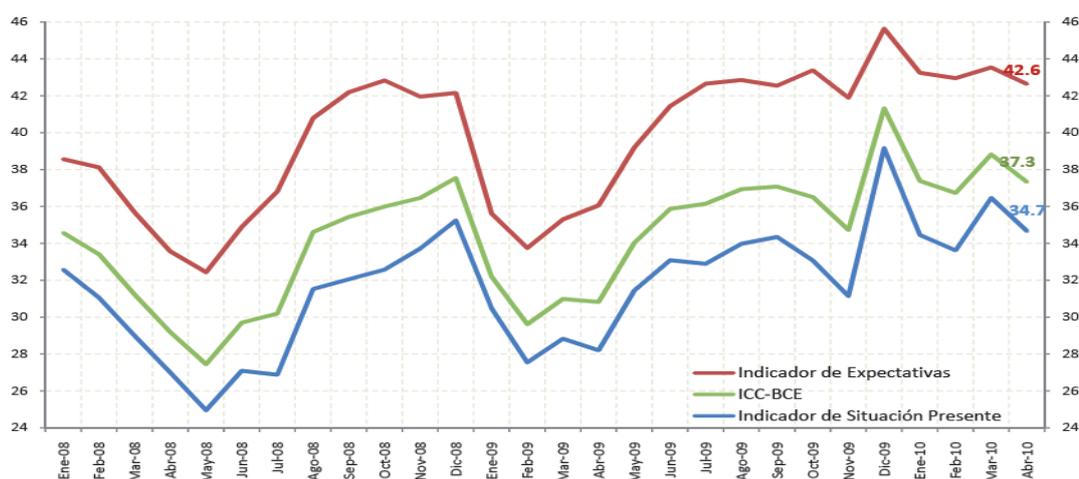


Gráfico 3.6 Índice de confianza del consumidor
 Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: El autor

El índice de Situación Presente se construye en base a tres preguntas:

- 1) ¿En relación al mes anterior la situación económica de su hogar es?
- 2) ¿En relación al mes anterior el consumo de su hogar en entretenimiento es?
- 3) ¿En relación al mes anterior la situación económica del país es?

El índice de Expectativas Futuras se construye en base a tres preguntas:

- 1) ¿Cómo cree usted que será la situación económica de su hogar en los próximos tres meses?
- 2) ¿Cómo cree usted que será el consumo de su hogar en entretenimiento en los próximos tres meses?
- 3) ¿Cómo considera que será la situación económica del país durante los próximos 3 meses?

Como podemos ver en el grafico el Índice de Confianza del Consumidor disminuyó en 1,5 puntos respecto al mes anterior, que se ubicaba en 37,3. Los componentes del índice, también disminuyeron. El Indicador de Situación Presente se redujo en 1,8 puntos, mientras que el Indicador de Expectativas de los hogares bajó en 0,9 puntos.

Pero si se realiza una comparación interanual el Índice de abril de 2010 es mayor en 8,1 puntos al registrado en abril de 2009 y mayor en 6,5 puntos al observado en abril de 2008. Esto indica que la confianza del consumidor es menor a la del mes anterior pero mayor a la de años anteriores.

3.2.3 Fuerzas políticas, legales y gubernamentales

- **Aranceles:**

Los aranceles impuestos por el gobierno a las importaciones fue una decisión para la regulación de la balanza de pagos, es decir que el país compraba más de lo que vendía, y al existir este desfase las políticas

industriales fueron cambiando de tal manera que se impuso nuevos aranceles a los productos que ingresaban al país, como en cualquier política industrial existen sectores afectados y beneficiados.

En este caso la industria textil se vio en parte beneficiada ya que en un comienzo las grandes potencias textiles ingresaban al país con productos a precios, que los productores nacionales no podían igualar y mucho menos superar.

Para solucionar esta competencia desleal que durante años afecto a la industria nacional el gobierno dispone de una nueva política industrial, la cual impone un arancel del 30% a las confecciones y prendas de vestir que ingresen al Ecuador. (Esta resolución estaba vigente hasta el 31 de mayo del 2010).

En junio del 2010, la COMEXI (Consejo de Comercio Exterior e Inversiones) realiza una reforma en el tema arancelario, el cual imponen un arancel mixto que comprende de \$ 5,5 por cada kilo neto importado más el 10% de arancel sobre el valor de la mercadería (ad valórem).

- **Estacionalidad:**

La ciudad de Quito cuenta con estacionalidad variable durante todo el año, el cual hace una ciudad con climas inesperados, pero de igual manera el tema de día de la madre, día del padre, vacaciones, regreso a clases, navidad y año nuevo, son fechas memorables e importantes que afectan a la demanda del producto, de tal manera vamos a considerar los días que influyen en la adquisición de los productos. (Tabla 3.10)

Tabla 3.10 Días festivos nacionales

DIAS FESTIVOS

FECHA	FESTIVIDAD	EFEECTO
Febrero o Marzo	Carnaval	Las personas salen de vacaciones
Marzo o Abril	Semana Santa	Las personas salen de vacaciones
Junio	Día del niño	Regalos para los niños
Julio	Salida de vacaciones de los colegio	Comienza el verano
Septiembre y Octubre	Regreso a clases temporada escolar	Ropa para el colegio
Noviembre	Proximos a terminar el año	Mes de descuentos y rebajas
Noviembre y Diciembre	Navidad y años nuevo	Grandes ventas en los productos

Tabla 3.10 Días festivos nacionales
 Fuente: DK Management Services
 Elaborado por: El autor

Estas fechas son de mucha importancia para le empresa, ya que la empresa debe saber cuales son los momentos cruciales al momento de lanzar una campaña publicitaria, de tal manera mediante este cuadro se puede conocer el comportamiento del mercado durante el año.

- **Concesión en centros comerciales**

Un canal de distribución muy atractivo en el cual participan los importantes comerciantes de ropa, son los centros comerciales, los cuales cuentan con políticas muy determinantes y drásticas hacia el llamado en este caso CONSECIONARIO, el concesionario es aquella persona jurídica o natural que adquiere el derecho de un espacio físico dentro del centro comercial. Esta persona tiene derechos y obligaciones que cumplir dentro de un contrato de concesión.

El contrato de concesión se basa de las siguientes clausulas: (las más importantes)

- **Obligaciones previas a la apertura:** El centro comercial entrega en obra muerta el local, con la condición de que el concesionario se encargue de la construcción y remodelación del mismo.
- **Vigencia de la concesión:** La concesión tiene una duración de 5 años a partir de pago del VIC (valor inicial de la concesión).
- **Valor inicial de la concesión:** Este es un valor que se paga por un lapso de 5 años o más, es un derecho al piso el cual no es un valor reembolsable y puede variar entre los 400 a 1000 USD por metro cuadrado.
- **Valor mensual de la concesión:** De la misma manera se debe pagar un valor mensual por el funcionamiento del local comercial, el cual puede variar entre 20 y 30 USD el metro cuadrado.
- **Garantía de cumplimiento:** Al momento de desistir el contrato de concesión, la empresa que maneja el centro comercial tiene el derecho de retener los valores adquiridos hasta ese momento.
- **Terminación del contrato por parte de concesionario:** Si el concesionario diese por terminado el contrato tendrá que pagar al concedente una indemnización por daños de 12 valores mensuales de la concesión y no tendrá derecho a pedir devolución.

La indemnización o multa se reducirá a seis valores mensuales de concesión cuando el concesionario de por notificado 6 meses antes de la terminación unilateral.

- **Precio del algodón mundial**

Es importante saber el comportamiento de los productores de materias primas e insumos a nivel mundial, *“los precios del algodón y de los hilados de algodón mantienen una tendencia a la alza en los mercados asiáticos”*

En India el precio del algodón aumento en un 11% la limite de 126%. Esto fue debido a un incremento de la demanda interna del algodón e hilado, es por esto que el gobierno Indio resolvió en octubre del 2010 restringir las exportaciones de algodón y el abril del 2010 suspendió tales exportaciones.

En China también esta aumentando considerablemente el costo del algodón, gracias a un incremento de los salarios considerable y una disminución en la oferta del producto, los productores de algodón en el país asiático disminuyo de 5,9 millones de hectáreas de producción en el 2008 a 5,2 millones de hectáreas en el 2010.

Esto afectara mucho al mercado mundial de la producción de prendas de vestir ya que el algodón en la materia prima principal para la confección de prendas de vestir.

3.2.4 Fuerzas tecnológicas

Los avances tecnológicos han tenido un crecimiento vertiginoso en las organizaciones, creando nuevos y eficaces mercados que dan como resultado la proliferación de nuevos productos o servicios, los cuales marcan amplias ventajas competitivas frente a los competidores.

Estos cambios tecnológicos hacen que las empresas tengan la facilidad de eliminar o reducir costos, eliminar extensos tiempos de producción y a la vez

generar un valor agregado a la marca brindando excelentes productos y servicios pos venta.

Dentro de las fuerzas tecnológicas se pueden mencionar sistemas de información altamente efectivos a los cuales se les denominan intranets y al conocido internet como la extranet.

También es importante mencionar las fuerzas tecnológicas con las que cuentan los proveedores de Sporto, ya que de esta manera se podrá desarrollar e innovar nuevas líneas de productos.

- **Sistemas de información interna:** Actualmente los sistemas de información internas es algo muy importante en las empresas ya que de esta manera se pueden tomar decisiones con mayor rapidez y efectividad. Las grandes empresas de comercialización y retailing tienen la facilidad de contar con grandes capitales para invertir en sistemas de información de última tecnología. Por ejemplo ETA FASHION, BEBE MUNDO y DE PRATI, cadenas de autoservicio y muy grandes en Ecuador tienen sistemas de información que controlan inventarios al día, manejan un control minucioso de productos y a la vez pueden calificar a los distintos proveedores y clientes. Esto se puede desarrollar gracias a los grandes capitales de inversión y la facilidad de tener el capital humano que controle y desarrolle estos sistemas de información interna.
- **Sistemas de información externa:** Los sistemas de información externa son también fortalezas con las que cuentan las grandes empresas. Para esto no se requiere de grandes capitales de inversión ya que actualmente los anuncios de internet o las páginas web han reducido los costos tanto de mantenimiento como de diseño y personalización. Se requiere un control humano constante para poder manejar efectivamente nuevos productos y servicios a desarrollar en internet. Por ejemplo la venta de productos mediante internet es un medio por el cual la empresa reduce en un alto

porcentaje sus costos operativos. Y a la vez sus costos fijos son relativamente bajos y los costos variables se aproximan a cero.

- **Tecnologías de producción:** *“Alrededor del 50% de proveedores de la competencia tienen productos importados, de los cuales la gran mayoría son de Perú, Colombia y China”* Esto exige a la producción nacional a desarrollar nuevas tecnologías para de esta manera ser más competitivos y poder enfrentarse a los productos de altos estándares de calidad, con ideas innovadoras y a bajo costo que ingresan al país de potencias textiles.

- **Redes sociales:** Un vertiginoso cambio ha existido en las herramientas informáticas utilizadas actualmente por las empresas, donde han obligado a las empresas a ingresar a estas comunidades sociales a las cuales se les denomina redes sociales. Dentro de estas plataformas virtuales se pueden denominar a las más importantes FACEBOOK y TWITTER.

Las redes sociales son el interés primordial para las marcas, ya que aquí han encontrado un canal para conseguir lo que siempre se ha estado buscando: como el marketing boca a boca, ser recomendado entre clientes que ya experimentaron la marca. *“Las empresas anunciantes eligen las redes sociales por la sencilla razón: mas del 64% de los internautas afirma que lo que más confianza les inspira para interactuar con una marca es la recomendación de los amigos, y un 67% habla de las marcas en estas comunidades”*²³

Un estudio realizado por Burson – Marsteller anuncio que el 79% de las empresas que se encuentran el ranking de Fortune Global 500 utiliza por lo

²³ PUEBLA, Cecilia."Redes sociales el lado B de la estrategia". ELOS, Revista, edición de Internet, sección Economía, junio de 2010, consultada 20 de julio de 2010.

menos una de las plataformas virtuales más importantes, Twitter, Facebook, Youtube o un blog corporativo.

La empresa ecuatoriana no ha logrado el máximo crecimiento en un territorio casi inexplorado, pero sin embargo grandes corporaciones como General Motors, Banco Pichincha, Banco De Guayaquil entre otros ya han desarrollado productos y servicios en las redes sociales. Estas empresas ya cuentan con miles de seguidores y han tenido una buena reputación y posicionamiento en el mercado. Como se muestra en los siguientes gráficos de cifras en las redes sociales. (Grafico 3.7 y 3.8)

Grafico 3.7 Cuentas de redes sociales

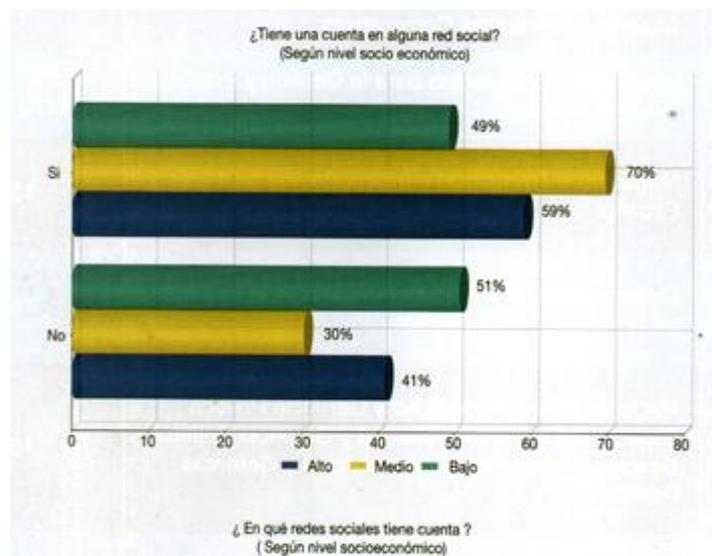


Grafico 3.7 Cuentas en redes sociales

Fuente: EKOS

Elaborado por: El autor

Grafico 3.8 **Redes sociales disponibles**

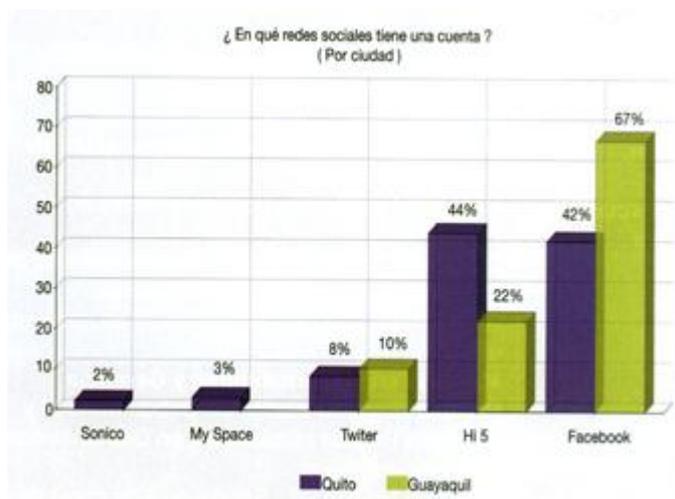


Grafico 3.8 Redes sociales disponibles

Fuente: EKOS

Elaborado por: El autor

2.2.5 Fuerzas competitiva

Es importante al momento de analizar la competencia, conocer cuales son nuestros competidores directos, cuales de ellos ocupan parte del mercado de Sporto, para esto se debe tomar dos variables de baja correlación como precio/calidad vs ubicación geográfica, ya que si fueran variables altamente correlacionadas no podríamos diferenciar a la competencia.

Es importante conocer cuales son las empresas que participan en este tipo de industria, sin importar en primera instancia el tipo de precio y calidad, ubicación geográfica y/o nivel de ventas.

Para poder armar un mapa de grupos estratégicos primero la empresa debe detallar las empresas que participa en este tipo de industria; como se detalla a continuación en la (tabla 3.11)

Tabla 3.11 Comerciantes de ropa de niños en los centros comerciales

Comerciantes minoristas en ropa de niños centros comerciales Quito	
GRANDES CADENAS	
DE PRATI	
ETA FASHION	
CASA TOSI	
BEBE MUNDO	
PINTO KIDS	
GRANDES CADENAS	
PA NIÑOS	
EPK	
MIMO & CO	
VANGUARDIA	
CYTY SHOES	
SPORTO	

Tabla 3.11 Comerciantes de ropa de niño en los centros comerciales
 Fuente: DK Management Services
 Elaborado por: El autor

En este cuadro se puede dividir a la competencia en dos grupos, las grandes cadenas y las pequeñas cadenas, se divide en estos grupos porque son cadenas de autoservicios donde no solo abarca la comercialización de ropa de bebés y niños sino todo tipo de prendas de vestir y accesorios, cuentan con grandes portafolios de productos.

- Precio y calidad:** El precio y la calidad juegan un factor importante para la formulación del mapa de grupos estratégicos, ya que mediante esta variable podemos ubicar a cada una de las empresas participantes en la industria. Para esto se realizó un Índice de los precios y la calidad de los productos de cada una de las empresas como se detalla en la (tabla 3.12)

Tabla 3.12 Tabla de precios y calidad de la competencia

Empresa	Mimo & Co.		Vanguardia		EPK		Bebe Mundo		Pa'liños		Eta Fashion		De Prati		Pinto Kids		Sporto	
Prenda	Calidad	Precio	Calidad	Precio	Calidad	Precio	Calidad	Precio	Calidad	Precio	Calidad	Precio	Calidad	Precio	Calidad	Precio	Calidad	Precio
Camiseta	5	\$ 30,00	3	\$ 15,00	4	\$ 16,50	4	\$ 15,00	2	\$ 5,99	3	\$ 10,00	3	\$ 10,00	4	\$ 10,00	4	\$ 13,00
Pantalones	4	\$ 65,00	4	\$ 18,00	3	\$ 24,50	5	\$ 22,00	3	\$ 10,99	2	\$ 15,30	3	\$ 15,30	4	\$ 15,30	3	\$ 19,00
Chompas	5	\$ 70,00	2	\$ 20,00	4	\$ 26,50	4	\$ 40,00	3	\$ 15,99	3	\$ 20,00	4	\$ 20,00	5	\$ 20,00	4	\$ 25,00
Sacos	4	\$ 75,00	3	\$ 18,00	3	\$ 28,50	5	\$ 35,00	2	\$ 12,99	2	\$ 19,00	4	\$ 19,00	4	\$ 19,00	4	\$ 19,50
Zapatos	5	\$ 65,00	3	\$ 12,00	4	-	3	\$ 30,00	1	\$ 19,99	1	\$ 15,00	3	\$ 15,00	-	\$ -	5	\$ 35,00
Shorts	4	\$ 58,00	4	\$ 10,00	4	\$ 24,50	4	\$ 18,00	2	\$ 7,99	2	\$ 7,99	4	\$ 7,99	5	\$ 7,99	5	\$ 9,00
Promedio	4,33	\$ 60,50	3,17	\$ 15,50	3,67	\$ 24,10	4,17	\$ 26,67	2,17	\$ 12,32	2,17	\$ 14,55	3,50	\$ 14,55	4,40	14,46	4,00	17,10

Tabla 3.12 Tabla de precios y calidad de la competencia

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: El autor

En este cuadro podemos ver los precios y la calidad de cada uno de los productos de cada marca, en la calidad de producto de lo dividió en 5 fases o calificativos siendo 5 la de mejor calidad y 1 la de por calidad. Esto servirá para poder ubicar a las marcas en el mapa de grupos estratégicos.

- **Cobertura Geográfica:** La cobertura geográfica nos indicará cuantos establecimientos tiene cada una de las marcas dentro de la industria. Esto también será de gran utilidad para ubicar a cada una de las marcas dentro del mapa de grupos estratégicos. Ver tabla 2.13

Tabla 3.13 Numero de establecimientos de la competencia

Empresa	N.- de locales	Participación
Eta Fashion	7	22%
De Prati	6	19%
Pinto	4	13%
Bebe Mundo	3	9%
Pa Niños	3	9%
Vanguardia	3	9%
Mimo & Co	2	6%
Sporto	2	6%
EPK	1	3%
City Shoes	1	3%
Total	32	100%

Tabla 3.13 Numero de establecimientos de la competencia

Fuente: Dk Management Services

Elaborado por: El autor

- **Mapa de grupos estratégicos**

Este cuadro nos indica con cuantos almacenes cuenta cada una de las marcas, con las dos variables precio / calidad y cobertura geográfica podemos armar el mapa de grupos estratégicos.

Este mapa de grupos estratégicos se encarga de distribuir a cada una de las marcas en base a las dos variables ya mencionadas, cada una de las marcas tiene su posición y tamaño del círculo, la posición nos indica si esa marca es competidora directa o amenaza para el mercado de Sporto, mientras que el tamaño de la circunferencia es directamente proporcional al nivel de ventas de cada una de ellas. Como se muestra a continuación en la (figura 3.9)

Gráfico 3.9 Mapa de grupos estratégicos

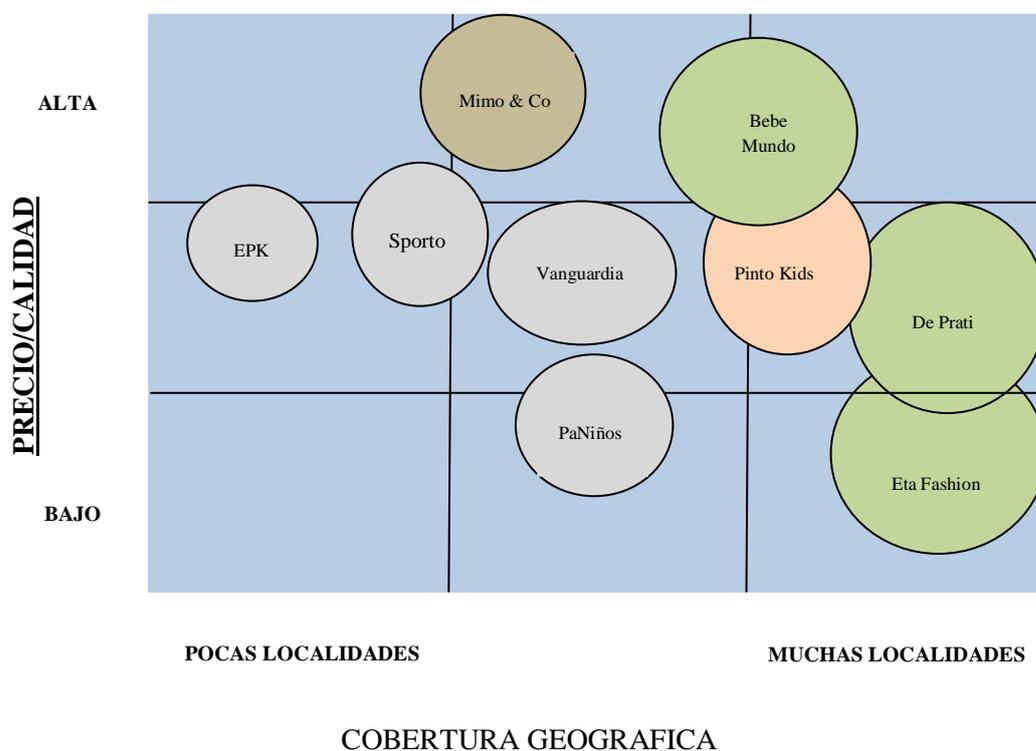


Gráfico 3.9 Numero de establecimientos de la competencia

Fuente: Dk Management Services

Elaborado por: El autor

La función principal de armar un mapa de grupos estratégicos es conocer cuales son los competidores que la empresa debe investigar y conocer a fondo; mediante este mapa Sporto estará en la capacidad de conocer que las marcas como: EPK, Vanguardia, Pa Niños y Mimo & Co son las empresas a las cuales Sporto debe conocer sus debilidades para crear oportunidades y sus fortalezas para evitar amenazas.

Por tanto a partir de este mapa de grupos estratégicos Sporto planteará los conocidos factores críticos del éxito, donde se conocerá cuales son los principales factores que afectan a este tipo de industria o mercado y de esta manera conocer las fortalezas y debilidades de cada una de las marcas.

Estos principales factores críticos del éxito, harán que Sporto cuente con información más detallada de cada uno de sus competidores, estos factores son los siguientes:

- Factores tecnológicos
- Factores de fabricación
- Factores de distribución
- Factores de marketing
- Factores de habilidades y capacidades
- Factores de ubicación geográfica

De esta manera la empresa podrá conocer las fortalezas y debilidades de las principales empresas con las cuales se va a competir directamente. Como se muestra en la (tabla 2.14)

- EPK
- Pa´ Niños
- Vanguardia
- Mimo & Co.

Tabla 3.14 Factores críticos de éxito de la competencia directa

FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	EPK	MIMO & CO.	Pa' NIÑOS	VANGUARDIA	SPORTO
					
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Sis. de información - Pagina de internet (internacional) 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Sis. de información - Pagina de internet 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe sistemas de información - No existen redes sociales - No existe pagina de internet 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe sistemas de información - No existen redes sociales - No existe pagina de internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de información - No existen redes sociales - No existe pagina de internet
Factores de fabricación	<ul style="list-style-type: none"> - Solo comercialización - Alta calidad - Diseños innovadores - Moda actualizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Producción y comercialización - Alta calidad - Diseños innovadores - Grande portafolio de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Solo comercialización - Baja calidad - Moda desactualizada - Grande portafolio de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Producción y comercialización - Calidad media - Moda desactualizada - Portafolio de productos medio 	<ul style="list-style-type: none"> - Producción y comercialización - Alta calidad - Diseños innovadores - Moda desactualizada
Factores de distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Reposición en percha una cada tres meses - Ropa importada difícil disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Reposición en percha una cada seis meses - Ropa importada difícil disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Reposición en percha una ves al mes - Ropa importada difícil disponibilidad inmediata 	<ul style="list-style-type: none"> - Reposición en percha una ves al mes - Ropa importada difícil disponibilidad inmediata 	<ul style="list-style-type: none"> - Reposición en percha una ves a la semana - Ropa nacional facil disponibilidad inmediata
Factores de marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Mails masivos - Responsabilidad social - Grandes alianzas estratégicas - Promociones constantes 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe publicidad constante - Marca internacional conocida 	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidaciones constantes de mercadería - Promociones en el punto de venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de publicidad - Promociones en el punto de venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Mails masivos - Promociones constantes en el punto de venta - Obsequios a los clientes
Factores de habilidades y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Personal no recibe capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal recibe capacitación una ves al año 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal no recibe capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal recibe capacitación dos veces al año 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal recibe capacitación 5 veces al año
Factores de ubicación geográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Numero de locales en centro comercial: 1 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero de locales en centro comercial: 2 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero de locales en centro comercial: 4 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero de locales en centro comercial: 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero de locales en centro comercial: 2

Tabla 3.14 Factores críticos del éxito de la competencia directa

Fuente: Investigación de la competencia

Elaborado por: El autor

Tabla 3.15 Matriz EFE para la empresa SPORTO

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
Oportunidades			
1. La importación de prendas de vestir disminuyó un -65,73% valores FOB en comparación 2008 - 2009	0,07	3	0,21
2. La tasa de crecimiento de niños nacidos en Ecuador ha ido aumentando desde el 2006 al 2008, con un crecimiento promedio de 7,47%	0,04	2	0,08
3. Arancel mixto a las prendas de vestir, 5 dólares por cada kg de ropa y 10% ad valorém	0,06	3	0,18
4. El índice de confianza del consumidor aumento 8,1 puntos entre abril del 2009 y abril del 2010	0,05	3	0,15
5. El costo de participar en plataformas virtuales es relativamente bajo y con pocas barreras de entrada	0,06	2	0,12
6. Tener alianza estrategica con el proveedor principal, que cuenta con fabrica de producción propia en Ecuador	0,09	3	0,27
7. Más del 64% de los internautas afirma que lo que más confianza les inspira para interactuar con una marca es la recomendación de los amigos	0,06	2	0,12
8. El principal proveedor de la empresa invirtio en tecnologías más de \$150000 dólares con el fin de innovar sus productos	0,06	3	0,18
9. El 44% de la población en la ciudad de Quito tiene cuentas en Hi5 y el 42% en Facebook	0,04	1	0,04
10. Los principales competidores no cuentan con productos 100% ecuatorianos, aprovechar la publicidad de "Elige siempre lo nuestro"	0,03	3	0,09
Amenazas			
11. El precio del algodón mundial alcanzó un incremento de 126% por productores de la India, fortaleciendo su producción interna.	0,07	3	0,21
12. El 10% de la población más rica de la ciudad de Quito tiene el 49% de los ingresos. Mientras que el 10% de la población mas pobre tiene el 1,8% de los ingresos.	0,04	2	0,08
13. Los altos costos de conseción y arriendo en los centros comerciales representa para la empresa el 52% de los costos totales	0,08	3	0,24
14. Las grandes cadenas tienen fuerte poder de negociación frente a sus proveedores nacionales como internacionales	0,04	2	0,08
15. Los principales competidores son franquicias reconocidas y establecidas a nivel mundial	0,04	3	0,12
16. Altos costos para adquirir y controlar sistemas de información que la competencia dispone	0,04	2	0,08
17. Principales competidores cuentan con plataformas vituales para la promoción de sus productos y fidelización con clientes	0,03	1	0,03
18. Los principales competidores cuentan con moda internacional que se impone con fuerza en el mercado nacional	0,04	3	0,12
19. Alto riesgo de inversión en los centros comerciales conseción obligatoria de minimo 5 años y dispuesto a disponibilidad	0,02	1	0,02
20. Una ciudad con estacionalidades variables, el mercado exige reposición constante en perchas	0,04	3	0,12
TOTAL	1,00		2,54

Tabla 3.15 Matriz EFE para la empresa SPORTO

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: El autor

Mediante la matriz EFE de la empresa SPORTO, (tabla 2.15), se puede observar que la empresa Sporto aprovecha eficientemente el incremento de los aranceles en las prendas de vestir diferenciándose frente a sus competidores en un buen nivel precios frente y alta calidad en los productos. Por otra parte no aprovecha de la mejor manera el mercado que se encuentra a su disposición, como el incremento sostenible en el número de nacidos en Ecuador, ni dirigiéndose a sus potenciales clientes o consumidores como son las plataformas virtuales. De igual forma ha sabido diferenciarse por el simple hecho de ser una empresa que comercializa productos 100% ecuatorianos con altos estándares de calidad y moda.

En las amenazas se puede ver que Sporto con niveles bajos de precios frente a un incremento sostenible del precio del algodón se diferencia con un nivel bajo de precios, pero no ha hecho frente a las posibles amenazas de las grandes franquicias a nivel mundial, entrando con un posicionamiento en el mercado adecuado, para que de esta manera la empresa crezca y pueda tener mejor nivel de negociación con sus principales proveedores y clientes.

En general la empresa Sporto tiene una calificación ponderada de 2,54. Esto quiere decir que la empresa no esta manejándose con estrategias bien planteadas o establecidas, de tal manera que no esta aprovechando de la mejor manera los recursos disponibles para aprovechar las oportunidades, ni minimizar las posibles amenazas en el mercado.

En esta auditoria externa se analizaron varias variables para poder conocer cuales son los factores externos que afectan directamente a la industria y de que manera estos factores afectan a la empresa y que tan responsablemente Sporto hace frente a sus oportunidades y amenazas.

Mediante una encuesta fantasma que la empresa realizo a cada uno de sus competidores potenciales se pudo obtener datos para crear la matriz del perfil competitivo como se muestra en la (tabla 2.16).

De todas las posibles competencias que Sporto enfrenta se escogió a 3 cadenas como competidores directos, mediante el mapa de grupos estratégicos que se mostró en (grafico 3.9).

3.16 Matriz de perfil competitivo para la empresa SPORTO

Factores críticos del exio	Ponderación	SPORT O		EPK		MIMO & Co		Pa' NIÑOS	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Sistemas de información	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	1	0,06
Precio competitivo	0,14	3	0,18	3	0,18	1	0,06	4	0,24
Experiencia administrativa	0,10	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Comercio electrónico	0,09	2	0,12	3	0,18	3	0,18	1	0,06
Calidad de los productos	0,10	3	0,18	4	0,24	4	0,24	2	0,12
Diseño en los productos	0,11	3	0,18	4	0,24	4	0,24	2	0,12
Servicio al cliente	0,10	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18
Ubicación geografica	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18
Publicidad	0,08	3	0,18	4	0,24	1	0,06	3	0,18
Producción propia	0,10	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12
TOTAL	1		1,56		1,68		1,62		1,44

Tabla 3.16 Matriz del perfil competitivo para la empresa SPORTO

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: El autor

En la tabla 3.16 se puede ver que para la empresa Sporto el precio competitivo, la ubicación geográfica, el diseño de productos y la calidad son los factores del éxito más importantes. En este caso la empresa es competitiva en sus precios, en la moda y la calidad; teniendo una calificación de 3 en los tres factores.

Un factor a considerar en la competitividad de la empresa es la de comercio electrónico ya que ni Sporto, ni Pa' Niños ni vanguardia tienen una calificación significativa en este factor. A diferencia de Mimo & Co. y EPK.

En esta matriz se revelan las fortalezas que tiene cada una de las empresas, es así que la empresa que cuenta con mayores fortalezas es EPK y Mimo & Co., que son las dos únicas franquicias internacionales.

Mediante la auditoría externa y la matriz EFE y la del perfil competitivo la empresa estará en la capacidad de generar, evaluar y seleccionar las diferentes estrategias a implantar en la empresa.

3.3 ANALISIS DE LA AUDITORIA INTERNA

En el proceso de auditoría interna se asemeja mucho al de auditoría externa, con la diferencia que en el proceso de auditoría interna se conocen las fortalezas y debilidades de la empresa.

En este proceso se recopila y analiza información acerca de:

- Funciones de administración
- Funciones marketing
- Funciones de finanzas y contabilidad
- Funciones de investigación y desarrollo
- Funciones de sistemas de información

Para el proceso de la auditoría interna se requiere recopilar, asimilar y evaluar la información acerca de todas las operaciones de la empresa, con el fin de obtener los 20 factores críticos del éxito, entre fortalezas y debilidades más importantes de la empresa.

Es importante saber que los recursos internos de una empresa son más importantes que los recursos externos. Por tanto el desempeño organizacional depende de tres categorías: Recursos físicos que incluyen las instalaciones, los equipos, la tecnología o todos los recursos tangibles que la empresa tiene.

El recurso humano que incluye todos los empleados, la capacitación la experiencia, la inteligencia, las habilidades y capacidades. Los recursos organizacionales, que por ultimo, abarcan la estructura de la empresa, los procesos de planeación, los sistemas de información, las patentes y las marcas registradas.

La teoría de la visión basada en los recursos afirma que los recursos organizacionales son aquello que ayudan a la empresa a desarrollar oportunidades y neutralizar las amenazas.

Por lo tanto es de suma importancia conocer los factores críticos del éxito en el proceso de auditoria interna.

3.3.1 Funciones administrativas

Las funciones administrativas constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

- **Planeación:**

Para conseguir cualquier objetivo sea este grande o pequeño es importante planear, este será el puente esencial entre el presente y el futuro.

Sporto realiza un proceso de planeación en la que todos los colaboradores de la empresa interactúan para toma decisiones.

Para el proceso de planificación existe un grupo conformado por un colaborador de cada uno de los almacenes, el administrador general y la junta directiva de Sporto. Como se muestra en el gráfico 3.10

Grafico 3.10 Planeación de la empresa Sporto

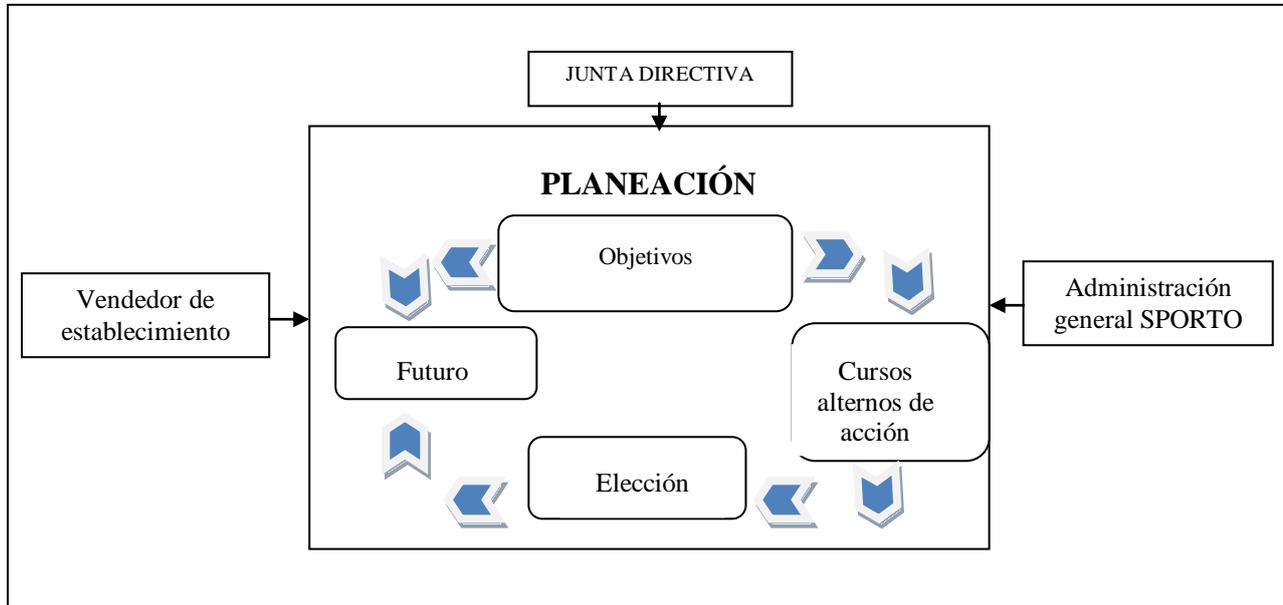


Grafico 3.10 Planeación de la empresa SPOROTO

Fuente: SPOROTO

Elaborado por: El autor

Sporto en el proceso de administración cumple con todos los pasos a seguir, sin embargo no los cumple con eficiencia ni eficacia ya que al momento de realizar la junta de planificación anual, donde se reúnen la junta de accionistas, alta gerencia, administración y los diferentes colaboradores se analizan los objetivos ya planteados, se formulan alternativas de acción, se elige diferentes alternativas y por ultimo se espera resultados para el futuro.

En este caso Sporto realiza:

- Se realiza una junta para la planificación anual, en febrero de cada año

- Se deben realizar 12 reuniones anuales, una mensual con el fin de hacer un seguimiento a la planificación, de las cuales se llevan a cabo el 60%
- Al final del año no se realiza una evaluación de la planificación
- La participación de los accionistas no siempre es puntual ni continua
- La información cuantitativa no se encuentra al día para el análisis cualitativo ni cuantitativo

- **Organización**

El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. El objetivo principal de la organización es definir quién hace qué y quién reporta a quién.

Sporto es una mediana empresa, por lo tanto tiene una estructura funcional o centralizada como se muestra en el gráfico 3.11

Grafico 3.11 Estructura funcional de la empresa Sporto

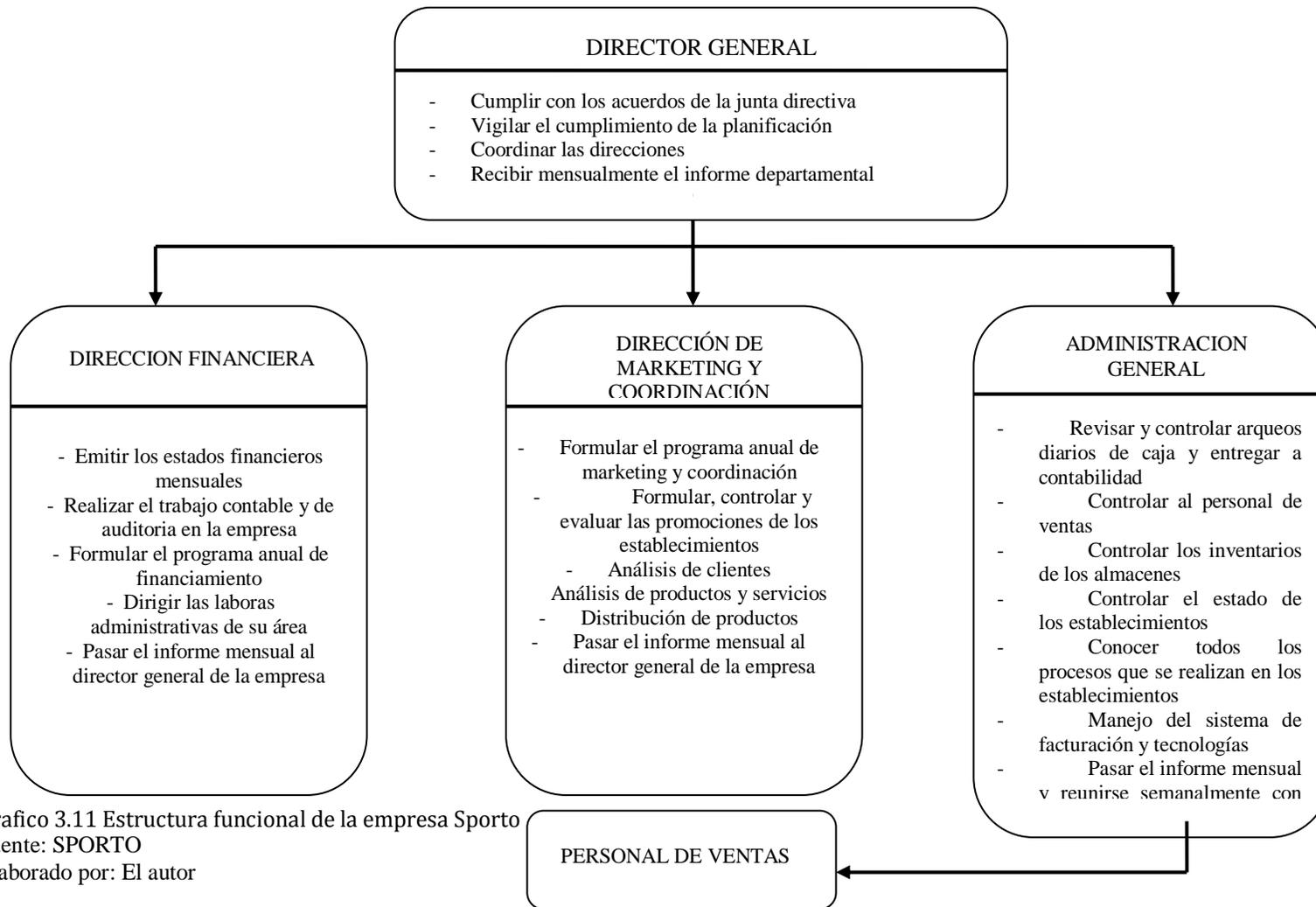


Grafico 3.11 Estructura funcional de la empresa Sporto
 Fuente: SPORTO
 Elaborado por: El autor

En el grafico 3.11 se puede ver la estructura organizacional de Sporto, es innecesario crear una estructura departamental ya que el numero de colaboradores es reducido.

Es más fácil y económico realizar este tipo de estructura funcional (grafico 3,11) ya que promueve la especialización del trabajo, fomenta el uso eficiente del talento gerencial y técnico, minimiza la necesidad de un sistema elaborado de control que permite la rápida toma de decisiones.

La debilidad de este tipo de estructuras es que obliga a los niveles inferiores a rendir cuentas a la alta gerencia, disminuye el crecimiento profesional o de carrera del personal y puede traer encuentros entre los colaboradores de la empresa.

Esta estructura de Sporto es:

- Una estructura muy centralizada
- Poco oportunidad de crecimiento al personal
- El personal no esta incentivado de la mejor manera
- No existe una estructura funcional bien estructurada y dividida en departamentos fundamentales
- La empresa cuenta con reducido personal, el cual es fácil la comunicación y organización
- El 100% de la directiva participa en la toma de decisiones

- Se mide el desempeño de personal de ventas y este cuenta con un manual de atención al cliente

Estos factores influyen mucho en la toma de decisiones y el futuro de Sporto, por tanto es importante mencionarlos para ejecutar posibles cursos de acción en las estrategias que se van a formular.

- **Dirección**

La dirección se define como el proceso de influir en los colaboradores de la empresa para cumplir determinados objetivos.

Este proceso responde a la gran pregunta de porque ciertas personas trabajan arduamente y otras no.

“El liderazgo no consiste en tener una personalidad magnética, la cual podría ser solo demagogia. No significa “ganar amigos e influir en las personas”. Eso es adulación. El liderazgo implica elevar la visión de una persona hacia lugares más altos, incrementar el desempeño de alguien a un mayor nivel, edificar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales”²⁴

- Sporto tiene una filosofía democrática, más no autocrática. Todos tienen derecho a opinar, participar y aportar con ideas o pensamientos conjuntos para el bien común de la empresa.
- Cuenta con dinámicas de grupo por lo menos tres veces al año con el fin de que la moral y satisfacción de los empleados este en los mejores niveles

²⁴ ROSALES, Soledad. "Mercadeo responsable desafíos y retos". RSE, Revista, marzo de 2009, consultada abril de 2010.

- Cuenta con información bidimensional pero esta no es utilizada ni procesada para la toma de decisiones de la empresa.
- Los incentivos o motivaciones para los colaboradores no esta determinada ni explicita al personal.

- **Integración del personal**

También llamado administración del personal o de los recursos humanos. Este incluye todas las actividades como reclutamiento, entrevistas, pruebas, selección, orientación, capacitación, cuidado, evaluación, transferencias y liquidación del personal que pertenece a la empresa.

- Sporto no cuenta con el área de recursos humanos
- El área de administración es el principal encargado del recurso humano
- El personal recibe una ves al año un charla de motivación personal y el primer valor de la empresa es “respeto y solidaridad” con la sociedad y los empleados
- El 72% del personal esta feliz con los beneficios que recibe en la empresa.
- El 100% del personal piensa que con mejores beneficios la productividad de la empresa puede mejorar

- **Control**

El proceso de control es la fase final en el proceso de la administración. Este consta de cuatro pasos fundamentales como: establecer normas de desempeño, medir el desempeño individual y de la organización, comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas y emprender acciones correctivas.

- **Normas de desempeño:** En la empresa deben existir normas de desempeño las cuales ayudarán a evaluar, corregir y controlar el desempeño general de la empresa. Sporto no cuenta con políticas de desempeño establecidas, en las cuales no puede ejercer planes de acción para su correcto funcionamiento.

Al hablar de normas de desempeño se refiere a una parte del control administrativo de la empresa, en este caso Sporto solo cuenta con un control en el departamento de ventas; es decir que el personal debe cumplir con ciertas normas y objetivos planteados por la empresa como el excelente servicio que el personal debe brindar a los clientes y consumidores, este desempeño es medido y capacitado por una empresa externa, la cual cada trimestre presenta un informe sobre el desempeño de cada uno de los vendedores.

- **Medir el desempeño individual y organizacional:** Este desempeño se mide más a nivel individual que a nivel organizacional.

Los vendedores de cada uno de los establecimientos tienen una meta individual que cumplir, esto a cambio de un incentivo que es una comisión sobre el nivel de ventas.

- **Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas:** El desempeño real de Sporto se puede comparar siempre y cuando se cuente con desempeños establecidos previamente, mientras la empresa cuenta con normas de desempeño

establecidas, esta no podrá comparar el desempeño real con el establecido.

3.3.2 Funciones de marketing

Las funciones de marketing se encargan de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y productos y servicios a los clientes actuales y potenciales. Hay siete funciones de marketing básicas; 1. Análisis de los clientes, 2. Venta de productos, 3. Planeación de productos y servicios, 4. Fijación de precios, 5. Distribución, 6. Investigación de mercados y 7. Análisis de oportunidades.

- **Análisis de clientes:**

- **Datos personales:**

Sporto realiza un análisis de clientes constantemente mediante los sistemas de información de los cuales dispone. En este caso el sistema de facturación cuenta con la opción de recopilar la información básica de cada uno de los clientes. Ver imagen 3.1

Imagen 3.1 Ingreso de datos clientes Sporto

Cod Sección	Sección	Cupo de Crédito	Saldo	Cupo de Venta	Saldo Venta	Fecha Ing	Creado
-------------	---------	-----------------	-------	---------------	-------------	-----------	--------

Imagen 3.1 Datos personales clientes
Fuente: POSCYE
Elaborado por: El autor

Mediante este sistema se ha podido recopilar los datos personales como: 1. Nombre del cliente, 2. Dirección del cliente, 3. Teléfonos del cliente, 4. Correo electrónico del cliente, y 5. Notas u observaciones sobre el cliente. Sporto actualmente cuenta con una base de datos de 5570 clientes.

- **Información sobre el producto:**

Los gustos y preferencias de cada uno de los clientes se manejan en base a una opción que el sistema de facturación permite como se muestra en la (imagen 3.2)

Imagen 3.2 Productos más vendidos



Imagen 3.2 Productos más vendidos
Fuente: POSCYE
Elaborado por: El autor

Mediante esta opción se puede conocer cual es la referencia o producto que más se ha vendido en diferentes periodos o colecciones. Lo cual la empresa está en la capacidad de analizar el diseño, modelo, color y tela y tallaje que ha tenido más aceptación en el mercado.

- **Preferencias del cliente:**

Mediante una carpeta de informes diarios el personal de ventas tiene la obligación de mencionar las recomendaciones que cada uno

de los clientes expone sobre el producto que adquirió o esta adquiriendo. Ver imagen 3.3

Esto da una pauta a la empresa de que opciones debe seguir para el mejoramiento del producto o servicio que este prestando. Por ejemplo Sporto ha utilizado mucho esta información para conocer cuales son los colores preferentes en el mercado o cual es el óptimo rango de tallajes que le empresa debe disponer entre otras importantes informaciones.

- **Venta de productos y servicios**

En el proceso de evaluación interna del marketing se consideran actividades de publicidad, promoción en ventas y difusión de información.

- **Publicidad**

Sporto utiliza dos tipos de publicidad a las cuales se las conoce como ATL (Above The line) que se entiende como medios de comunicación masivos como televisión, radio, revistas e internet y BTL (Bellow The line) que se entiende como las relaciones publicas, el patrocinio y los promociones y eventos en el punto de venta.

La empresa utiliza los dos tipos de publicidad, sin embargo el medio ATL es el más utilizado.

ATL (Above The line)

Los medios ATL que Sporto utiliza son mediante el anuncio de sus promociones y productos mediante revistas y publicidad exterior.

Imagen 3.3 Promoción revistas

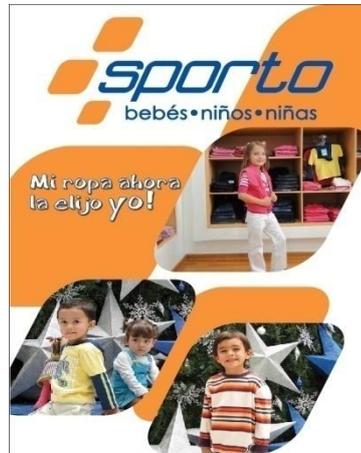


Imagen 3.3 Pagina de revista
Fuente: Sporto
Elaborado por: Kurshenka Bayas

En la imagen 3.3 se puede ver publicidad que fue lanzada en diciembre de 2009, la cual se diseñó una página completa por la editora de la revista VanGuardia, Krushenka Bayas. Esta revista que fue creada exclusivamente para el centro comercial Granados Plaza, tuvo una impresión de 16.000 ejemplares que fueron distribuidos en los barrios aledaños al centro comercial.

Imagen 3.4 Valla publicitaria



Imagen 3.4 Valla publicitaria
Fuente: Sporto
Elaborado por: Creactiva

En la (imagen 3.4) se puede ver la valla de publicidad que se lanzó por la agencia de publicidad Creactiva S.A en noviembre de 2009, la cual tuvo un fuerte impacto en los meses de noviembre, diciembre y enero en los exteriores del centro comercial. Aquí se lanzó una nueva frase en la que se expresa “MI ROPA AHORA LA ELIJO YO!”, esta frase fue el punto de partida de campañas de publicidad más comprometedoras.

También se utiliza el volante o flyer. Este tipo de publicidad se utiliza para presentar la información a cada uno de los clientes actuales y potencial. Es distribuida de dos maneras; 1. Mediante la impresión física, que se le denomina flyers, los cuales son entregados en los parqueaderos y rincones del centro comercial, y 2. Mediante archivo digital vía e-mail enviada a la base de datos de los clientes actuales de Sporto mediante una cuenta de gmail. Los tipos de impresiones y archivos digitales se muestran en la imagen 3.5

Imagen 3.5 Volantes o flyers



Imagen 3.5 Volantes o flyers
 Fuente: Sporto
 Elaborado por: Christian Zumárraga

BTL (Bellow The line)

Los medios BTL, también son muy utilizados en la empresa, esto quiere decir toda la publicidad que se realiza en el punto de venta. En este caso las vitrinas exteriores e interiores son utilizadas como medios de publicidad.

Como se muestra en la imagen 3.6

Imagen 3.6 Vitrinas interiores / exteriores



Imagen 3.6 Vitrinas interiores / exteriores

Fuente: Sporto

Elaborado por: Susana Carrera

Las vitrinas de Sporto son diseñadas por la diseñadora Susana Carrera, quien a principio del año recibe una planificación de las vitrinas que se diseñarán a lo largo del año y en que temporada. La decoración de vitrinas ha tenido un alto impacto en atraer al cliente a visitar la tienda.

○ **Promoción en ventas**

Las promociones en Sporto se realiza por:

- Cambio de colección
- Exceso de mercadería
- Bajo nivel de ventas
- Deterioro
- Productos de baja rotación

La mercadería a los almacenes ingresa constantemente, sin embargo se cambia de colección alrededor de 3 o 4 veces al año dependiendo el nivel de rotación de los productos.

La rotación de una colección se desarrolla de la siguiente manera:
grafico 3.12

Grafico 3.12 Rotación de colección Sporto

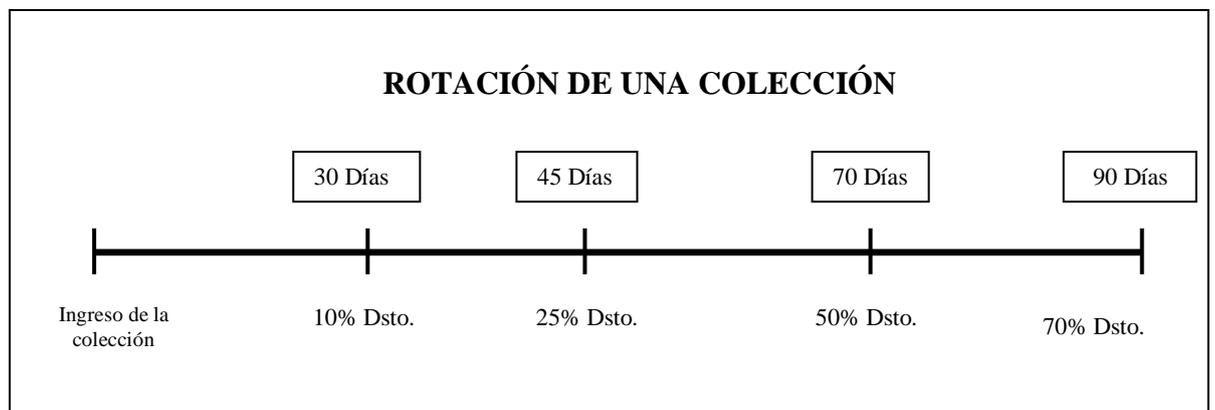


Grafico 3.12 Rotación de colección Sporto

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Cada una de las colecciones tiene un registro, en el cual se tiene la fecha de ingreso y la rotación del mismo. Por lo tanto mediante esta evaluación se determinan los descuentos que se impondrán a lo largo del año.

○ **Difusión de información**

La difusión de información es mediante cual medio se informa a al mercado la existencia de la marca y/o la implementación de nuevos productos o servicios.

Mediante un estudio realizado en Sporto la empresa esta en la capacidad de conocer que medio ha sido el más utilizado por la empresa. Ver tabla 3.17

Tabla 3.17 Difusión de información

Medios de difusión	% Participación
ATL	
Vallas exteriores	5,56%
Revistas	11,11%
Volantes	27,78%
BTL	
Vitrinas interiores	16,67%
Vitrinas exteriores	27,78%
Actuación	11,11%

Tabla 3.17 Difusión de información
 Fuente: Sporto
 Elaborado por: Por el autor

En la tabla 3.17 se puede apreciar que el medio de difusión más utilizado por la empresa Sporto es de volantes y vitrinas exteriores con un 27,78%. Sin embargo el medio menos utilizado por la empresa son las vallas exteriores, esto se da por el alto costo de participar en una valla exterior.

La empresa esta en la capacidad de evaluar el impacto de cada una de las publicidades anunciadas al mercado, esto con el fin de tener mayor impacto en el lanzamiento de una campaña y mayor participación en el mercado.

- **Planeación de productos y servicios**

En la planeación de productos se incluyen actividades como el posicionamiento de marca y producto, empaquetado, las características del producto, el estilo, la calidad y el servicio al cliente

- **Empaquetado**

Sporto tiene la opción de brindar un empaquetado moderno y ergonómico para cada una de las prendas. En este caso se ha brindado el servicio de empaquetado simple (sin costo adicional) y laborioso (con costo adicional).

Empaquetado simple: Este empaquetado es mediante una funda semi-transparente de material polietileno con el logo impreso.

El papel de regalo es el simple el cual tampoco tiene ningún costo adicional, con material couche (tipo papel bond) como se muestra en la imagen 3.7

Imagen 3.7 Empaquetado simple

Funda de polietileno



Papel regalo couche



Imagen 3.7 Empaquetado simple
Fuente: Sporto
Elaborado por: Por el autor

Este empaquetado no tiene ningún costo adicional, es un servicio adicional que la empresa brinda a sus clientes.

Es importante afirmar que el cliente no puede llevar un sin numero de fundas o papel regalo, debe tener un mínimo de compra.

Empaquetado laborioso: Este empaquetado tiene un costo adicional por la funda ya que cuenta con una funda de mayor costo y un peluche adicional. Además se puede escoger el tamaño y el color de la misma. Ver imagen 3.8

Imagen 3.8 Empaquetado laborioso



Imagen 3.8 Empaquetado laborioso
Fuente: Sporto
Elaborado por: Por el autor

El empaquetado consta que el cliente paga \$1,50 por una funda de cualquier tamaño y un peluche que va insertado en la mitad de la funda, esta campaña de empaquetado laborioso tuvo mucha acogida en la temporada de navidad 2010.

- **Productos**

Los productos que se comercializan en la empresa Sporto contienen diferentes características como:

Tallaje: El tallaje consta de tres etapas que se divide en 1. Bebés, 2. Niñas, y 3. Junior

El tallaje de bebo tiene desde los 6 meses hasta los 24 meses de recién nacido.

El tallaje de niños tiene desde la talla uno hasta los 4 años de edad.

El tallaje de junior tiene desde la talla 4 hasta los 12 años de edad.

Tela: Existen diferentes tipos de tela; por lo general se utilizan tela de 65% poliéster y 35% algodón o 100% algodón.

Para el caso de los bebés es sumamente importante utilizar telas 100% algodón que sean antialérgicas ya que la piel de los bebés es sumamente suave y delicada en los primeros meses de vida.

El tipo y llanura de la tela varían en base a las colecciones. Cada colección tiene diferentes tipos de telas, por lo general se utilizan tela importadas de los principales países exportadores de tela, Colombia, Perú, China, Singapur.

El color de las telas van acorde a la colección que se está realizando; los colores de las telas son los mismos para toda la colección con el fin de que la colección sea combinable y el nivel promedio por ventas por factura suba en los almacenes.

Diseños: Los diseños son en base a la temática de la colección. Donde la combinación de colores tanto en estampados como las telas es similar. Como se puede ver en la imagen 3.9

Imagen 3.9 Diseño productos Sporto



Imagen 3.9 Diseños productos Sporto
Fuente: Sporto
Elaborado por: Por el autor

- **Servicio al cliente**

Sporto realiza una constante evaluación y seguimiento sobre el servicio al cliente. Todo el personal de ventas tiene constante capacitación para el conocimiento del producto, sobre todo las texturas, el tallaje y los diseños.

El personal conoce mucho sobre el producto, el objetivo de la empresa es no tener una alta rotación del personal por lo que una vendedora como mínimo esta un año en el área de ventas.

El cliente tiene la facilidad de entallar, arreglar o modificar la ropa en el mismo establecimiento esto es un servicio adicional que se le da al cliente sin ningún costo adicional.

El cliente tiene la garantía de que la ropa en ningún momento se va a salir o desgastar el estampado, salir el color de la ropa, que la ropa se descosa o se encoja. El cliente tiene la garantía de que si alguno de estos eventos le llegará a suceder, tiene todo el derecho de cambiar la prenda por una nueva.

La empresa “Motiva Training and Services”, se encarga de capacitar, evaluar y controlar al personal sobre la excelente atención al cliente. Por medio de clientes fantasmas, evaluaciones sorpresivas y el nivel de ventas de cada uno de los colaboradores.

- **Fijación de precios:**

Constantemente la empresa esta evaluando a la competencia sobre el nivel de precios, en el caso de Sporto lo precios se fijan en base a un margen de utilidad establecido, en el caso de prendas o líneas de productos que el

precio es superior al de la competencia, la empresa tiende a bajar este margen de utilidad.

Para el caso de los principales competidores de la empresa Sporto, se realizó una evaluación sobre el precio y la calidad de los productos que se comercializan actualmente en el mercado. Es importante determinar que la variable crítica de éxito en este mercado es la calidad vs el precio. Sin embargo el precio sigue siendo una variable determinante en el mercado. En la (tabla 3.18) se ve los diferentes precios de la competencia.

Tabla 3.18 Precio y calidad del mercado de ropa de niño

Empresa	Mimo & Co.		Vanguardia		EPK		Pa Niños		Sporto	
Prenda	Calidad	Precio	Calidad	Precio	Calidad	Precio	Calidad	Precio	Calidad	Precio
Camiseta	5	\$ 30,00	3	\$ 15,00	4	\$ 16,50	2	\$ 5,99	4	\$ 13,00
Pantalones	4	\$ 65,00	4	\$ 18,00	5	\$ 24,50	3	\$ 10,99	3	\$ 19,00
Chompas	5	\$ 70,00	2	\$ 20,00	4	\$ 26,50	3	\$ 15,99	4	\$ 25,00
Sacos	4	\$ 75,00	3	\$ 18,00	5	\$ 28,50	2	\$ 12,99	4	\$ 19,50
Zapatos	5	\$ 65,00	3	\$ 12,00	4	-	1	\$ 19,99	5	\$ 35,00
Shorts	4	\$ 58,00	4	\$ 10,00	3	\$ 24,50	2	\$ 7,99	5	\$ 9,00
Promedio	4,33	\$ 60,50	3,17	\$ 15,50	4,17	\$ 24,10	2,17	\$ 12,32	4,00	17,10

Tabla 3.18 Precio y calidad del mercado de ropa de niño

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Mediante la tabla 3.18 se puede ver que el precio promedio de Sporto es de \$17,10 y una calidad de 4 en promedio, los precios y la calidad de la competencia lo superan Mimo & Co y EPK. La fuerte competencia a la que se enfrenta en precios es con Pa Niños y Vanguardi ya que ellos tienen un mejor nivel de precios.

- **Investigación de mercados**

Sporto no realiza una investigación minuciosa del mercado, no conocer cuales son los gustos y preferencias exactas de los consumidores y clientes, tampoco sabe cuales son los puntos fuertes y débiles que la competencia tiene. Al momento que la empresa cuente con información detallada y

certera podrá sacar mucho provecho en el mercado, teniendo más participación en el mercado y obteniendo mejores réditos del mismo.

3.3.3 Funciones de contabilidad y finanzas

Para el análisis de finanzas y contabilidad la empresa debe estar en la capacidad de tener toda la información contable y financiera al día. En este caso de analizarán desde tres puntos de vista importantes como: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.

3.3.3.1 Obtención de la información contable y financiera

Sporto ha obtenido los principales estados financieros con el fin de conocer verdaderamente cual es su posición competitiva en el área de finanzas y contabilidad.

Como:

- Estado de resultados 2008, 2009, 2010
- Balance general 2008, 2009 y 2010
- Variación del capital de trabajo
- Acreedores varios
- Movimiento de propiedades
- Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE RESULTADOS 2008, 2009 Y 2010

Tabla 3.19 Estado de resultados comparativo

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO												
Partidas	2008		2009		2010		Variación		2009/2008	Variación		2010/2009
	2009-2008		2010-2009									
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%		
Ventas	104,277.02	100.00%	105,045.08	100.00%	127,947.60	100.00%	768.06	0.00%	0.74%	22,902.52	0.00%	21.80%
Menos: Devolución en Ventas	1,345.00	1.29%	3,197.47	3.04%	1,389.63	1.09%	1,852.47	1.75%	137.73%	-1,807.84	-1.96%	-56.54%
VENTAS NETAS	102,932.02	98.71%	101,847.61	96.96%	126,557.97	98.91%	-1,084.41	-1.75%	-1.05%	24,710.36	1.96%	24.26%
Menos: Costo de Ventas	47,355.84	45.41%	47,704.64	45.41%	65,897.25	51.50%	348.80	0.00%	0.74%	18,192.61	6.09%	38.14%
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA EN VENTAS	55,576.18	53.30%	54,142.97	51.54%	60,660.72	47.41%	-1,433.21	-1.75%	-2.58%	6,517.75	-4.13%	12.04%
Menos: Gastos de Ventas	16,180.00	15.52%	16,977.48	16.16%	17,220.00	13.46%	797.48	0.65%	4.93%	242.52	-2.70%	1.43%
UTILIDAD O PERDIDA NETA EN VENTAS	39,396.18	37.78%	37,165.49	35.38%	43,440.72	33.95%	-2,230.69	-2.40%	-5.66%	6,275.23	-1.43%	16.88%
Menos: Gastos de Administración	38,335.55	36.76%	42,291.21	40.26%	43,125.87	33.71%	3,955.66	3.50%	10.32%	834.66	-6.55%	1.97%
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES	1,060.63	1.02%	-5,125.72	-4.88%	314.85	0.25%	-6,186.35	-5.90%	-583.27%	5,440.57	5.13%	-106.14%
Menos: Gastos Financieros	2,300.58	2.21%	3,178.96	3.03%	2,258.24	1.76%	878.38	0.82%	38.18%	-920.72	-1.26%	-28.96%
Egresos no operacionales	203.07	0.19%	408.20	0.39%	300.45	0.23%	205.13	0.19%	101.01%	-107.75	-0.15%	-26.40%
Más: Ingresos no operativos	0.89	0.00%	5.26	0.01%	10.36	0.01%	4.37	0.00%	491.01%	5.10	0.00%	96.96%
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	-1,442.13	-1.38%	-8,707.62	-8.29%	-2,233.48	-1.75%	-7,265.49	-6.91%	503.80%	6,474.14	6.54%	-74.35%

Tabla 3.19 Estado de resultados comparativo

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

En el estado de resultados la empresa refleja que existen pérdidas constantes por más de tres años consecutivos.

Sin embargo cabe recalcar que los gastos más significativos en el estado de resultados son los gastos de administración, el cual representan una razón el +- 36% en 2008, 40% +- 2009 y 33% +- 2010.

El importante rubro de gastos administrativos se da ya que los centros comerciales exigen a los almacenes pagar un VMC (valor mensual de la concesión) y un VIC (valor inicial de la concesión).

En el caso de granados plaza el VIC es de alrededor de \$24000 dólares y de Quicentro Sur de \$35000 dólares.

Para el caso de Granados Plaza, Sporto tuvo que pagar esa deuda durante todo el 2008 y parte del 2009.

En el caso de Quicentro Sur el pago del VIC se pagó durante el 2009 y 2010. Siendo este un rubro importante en los gastos administrativos.

Se puede notar que el costo de ventas representa un promedio entre los 3 años de +- 50%, generando un margen de utilidad bruta de 50%.

Los gastos de ventas no representan un rubro significativo en la empresa teniendo un promedio de +- 15%.

En conclusión la empresa durante los tres primeros años ha mantenido pérdidas constantes, sin embargo a partir del año 2011 la empresa ya no tendrá de pagar el VIC (valor inicial de la concesión), solo el valor mensual VMC o arriendo. Esto hará que el gasto administrativo se reduzca en un 40% significativamente.

BALANCE GENERAL 2008, 2009 Y 2010

Tabla 3.20 Balance General Consolidado

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO												
Partidas	2008		2009		2010		Variación 2009-2008		2009/2008	Variación 2010-2009		2010/2009
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%		Importe	%	
	ACTIVOS											
Activo Corriente:												
Efectivo en Caja	40.00	0.04%	383.04	0.42%	2,103.55	1.67%	343.04	0.38%	857.60%	1,720.51	1.25%	449.17%
Efectivo en Banco	6,767.21	6.87%	20,455.71	22.36%	43,606.33	34.55%	13688.5	15.49%	202.28%	23,150.62	12.19%	113.17%
Cuentas por Cobrar	16,515.80	16.77%	18,764.99	20.51%	42,563.36	33.72%	2249.19	3.74%	13.62%	23,798.37	13.21%	126.82%
Impuestos Pre Pagados	4,535.21	4.61%	4,458.44	4.87%	3,945.44	3.13%	-76.77	0.27%	-1.69%	-513.00	-1.75%	-11.51%
Inventarios	53,706.75	54.55%	34,142.94	37.32%	23,035.34	18.25%	-19563.81	-17.22%	-36.43%	-11,107.60	-19.07%	-32.53%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	81,564.97	82.84%	78,205.12	85.49%	115,254.02	91.31%	-3359.85	2.65%	-4.12%	37,048.90	5.82%	47.37%
Activo Fijo:												
Muebles y enseres	4,432.64	4.50%	3,936.68	4.30%	3,440.72	2.73%	-495.96	-0.20%	-11.19%	-495.96	-1.58%	-12.60%
Muebles y enseres	4,959.00	5.04%	4,959.00	5.42%	4,959.00	3.93%	0	0.38%	0.00%	0.00	-1.49%	0.00%
Menos: Dep. Acum. Muebles y enseres	526.36	0.53%	1,022.32	1.12%	1,518.28	1.20%	495.96	0.58%	94.22%	495.96	0.09%	48.51%
Equipo de computación	2,299.23	2.34%	1,976.55	2.16%	1,101.34	0.87%	-322.68	-0.17%	-14.03%	-875.21	-1.29%	-44.28%
Equipo de computación	2,652.14	2.69%	2,652.14	2.90%	2,652.14	2.10%	0	0.21%	0.00%	0.00	-0.80%	0.00%
Menos: Dep. Acum. Equipo de computación	352.91	0.36%	675.59	0.74%	1,550.80	1.23%	322.68	0.38%	91.43%	875.21	0.49%	129.55%
Instalaciones y mejoras	8,221.43	8.35%	5,547.33	6.06%	4,840.08	3.83%	-2674.1	-2.29%	-32.53%	-707.25	-2.23%	-12.75%
Instalaciones y mejoras	8,929.28	9.07%	6,233.73	6.81%	6,233.73	4.94%	-2695.55	-2.25%	-30.19%	0.00	-1.88%	0.00%
Menos: Dep. Acum. Instalaciones y mejoras	707.85	0.72%	686.40	0.75%	1,393.65	1.10%	-21.45	0.03%	-3.03%	707.25	0.35%	103.04%
Otros Activos	964.42	0.98%	945.07	1.03%	825.20	0.65%	-19.35	0.05%	-2.01%	-119.87	-0.38%	-12.68%
Otros Activos	1,190.00	1.21%	1,290.52	1.41%	1,290.52	1.02%	100.52	0.20%	8.45%	0.00	-0.39%	0.00%
Menos: Dep. Acum. Otros Activos	225.58	0.23%	345.45	0.38%	465.32	0.37%	119.87	0.15%	53.14%	119.87	-0.01%	34.70%
Equipo electrónico	975.14	0.99%	865.10	0.95%	755.06	0.60%	-110.04	-0.04%	-11.28%	-110.04	-0.35%	-12.72%
Equipo electrónico	1,100.00	1.12%	1,100.00	1.20%	1,100.00	0.87%	0	0.09%	0.00%	0.00	-0.33%	0.00%
Menos: Dep. Acum. Equipo electrónico	124.86	0.13%	234.90	0.26%	344.94	0.27%	110.04	0.13%	88.13%	110.04	0.02%	46.85%
TOTAL ACTIVO FIJO	16,892.86	17.16%	13,270.73	14.51%	10,962.40	8.69%	-3622.13	-2.65%	-21.44%	-2,308.33	-5.82%	-17.39%
TOTAL ACTIVOS	98,457.83	100.00%	91,475.85	100.00%	126,216.43	100.00%	-6981.98	0.00%	-7.09%	34,740.57	0.00%	37.98%
PASIVO Y PATRIMONIO												
PASIVOS												
Pasivo Corriente:												
Obligaciones laborales	1,269.87	1.29%	1,104.85	1.21%	867.02	0.69%	-165.02	-0.08%	-13.00%	-237.83	-0.52%	-21.53%
Obligaciones administración tributaria	714.10	0.73%	284.30	0.31%	1,746.06	1.38%	-429.8	-0.41%	-60.19%	1,461.76	1.07%	514.16%
Proveedores	20,014.54	20.33%	8,283.47	9.06%	26,366.46	20.89%	-11731.07	-11.27%	-58.61%	18,082.99	11.83%	218.30%
Acreeedores varios	76,901.45	78.11%	90,952.98	99.43%	108,620.12	86.06%	14051.53	21.32%	18.27%	17,667.14	-13.37%	19.42%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	98,899.96	100.45%	100,625.60	110.00%	137,599.66	109.02%	1725.64	9.55%	1.74%	36,974.06	-0.98%	36.74%
TOTAL PASIVOS	98,899.96	100.45%	100,625.60	110.00%	137,599.66	109.02%	1725.64	9.55%	1.74%	36,974.06	-0.98%	36.74%
PATRIMONIO												
Capital	1,000.00	1.02%	1,000.00	1.09%	1,000.00	0.79%	0	0.08%	0.00%	0.00	-0.30%	0.00%
Resultados Acumulados	-1,442.13	-1.46%	-10,149.75	-11.10%	-12,383.23	-9.81%	-8707.62	-9.63%	603.80%	-2,233.48	1.28%	22.01%
TOTAL PATRIMONIO	-442.13	-0.45%	-9,149.75	-10.00%	-11,383.23	-9.02%	-8707.62	-9.55%	1969.48%	-2,233.48	0.98%	24.41%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	98,457.83	100.00%	91,475.85	100.00%	126,216.43	100.00%	-6981.98	0.00%	-7.09%	34,740.58	0.00%	37.98%

Tabla 3.20 Balance General Consolidado

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

En el balance general de Sporto de los años 2008, 2009 y 2010 se puede apreciar que la empresa tiene un activo corriente similar al pasivo corriente, esto se da por dos debilidades importantes en la empresa. Los inventarios son despachados por la empresa Inzatex sin un control minucioso en el inventario (rotación de los inventarios), es decir que la empresa se mantiene con sobre stock y por ende con una cuentas a proveedores altas.

Por otro lado la empresa en la cuenta de acreedores varios tiene un rubro importante que es la inversión pagada por los diferentes socios de la empresa. Esta inversión ha sido ingresada en la cuenta de pasivo corriente, sin embargo es una cuenta de pasivo a largo plazo ya que los inversionistas pretenden recibir este dinero en el lapso de 2 a 5 años.

Por otro lado la Sporto como una empresa de comercialización de ropa, debe mantener una rotación de inventarios constantes y rápidos, esto se reflejará en una disminución en la cuenta de inventarios; que dentro del activo corriente es el activo menos líquido. Por otro lado la cuenta de pasivo corriente debería disminuir ya que el alto rubro de acreedores varios pasaría a la cuenta de pasivo a largo plazo.

La razón entre el índice y de solvencia y la razón corriente se verán afectadas notoriamente y los datos arrojados serán más alentadores.

La cuenta de proveedores ha bajado notoriamente entre el 2008 y 2009, llegando a tener un saldo al acreedor de \$8283 dólares, sin embargo en el año 2010 Sporto Quicentro Sur comienza a funcionar y tanto los inventarios como las cuentas por pagar a los proveedores aumentan significativamente.

ESTADO DE VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO

Tabla 3.21 Estado de variación del capital de trabajo neto

Partidas	2008		2009		2010		Variación		2009/2008	Variación		2010/2009
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	2009-2008			2010-2009		
							Importe	%		Importe	%	
ACTIVOS												
Activo Corriente:												
Efectivo en Caja	40,00	0,05%	383,04	0,49%	2.103,55	1,83%	343,04	0,44%	857,60%	1.720,51	1,34%	449,17%
Efectivo en Banco	6.767,21	8,30%	20.455,71	26,16%	43.606,33	37,83%	13.688,50	17,86%	202,28%	23.150,62	11,68%	113,17%
Cuentas por Cobrar	16.515,80	20,25%	18.764,99	23,99%	42.563,36	36,93%	2.249,19	3,75%	13,62%	23.798,37	12,94%	126,82%
Impuestos Pre Pagados	4.535,21	5,56%	4.458,44	5,70%	3.945,44	3,42%	-76,77	0,14%	-1,69%	-513,00	-2,28%	-11,51%
Inventarios	53.706,75	65,85%	34.142,94	43,66%	23.035,34	19,99%	-19.563,81	-22,19%	-36,43%	-11.107,60	-23,67%	-32,53%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	81.564,97	100,00%	78.205,12	100,00%	115.254,02	100,00%	-3.359,85	0,00%	-4,12%	37.048,90	0,00%	47,37%
Pasivo Corriente:												
Obligaciones laborales	1.269,87	1,28%	1.104,85	1,10%	867,02	0,63%	-165,02	-0,19%	-13,00%	-237,83	-0,47%	-21,53%
Obligaciones administración tributaria	714,10	0,72%	284,30	0,28%	1.746,06	1,27%	-429,80	-0,44%	-60,19%	1.461,76	0,99%	514,16%
Proveedores	20.014,54	20,24%	8.283,47	8,23%	26.366,46	19,16%	-11.731,07	-12,01%	-58,61%	18.082,99	10,93%	218,30%
Acreedores varios	76.901,45	77,76%	90.952,98	90,39%	108.620,12	78,94%	14.051,53	12,63%	18,27%	17.667,14	-11,45%	19,42%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	98.899,96	100,00%	100.625,60	100,00%	137.599,66	100,00%	1.725,64	0,00%	1,74%	36.974,06	0,00%	36,74%
Capitala de Trabajo Neto	-17.334,99		-22.420,48		-22.345,63		-5.085,49		0,29	74,84		0,00

Tabla 3.21 Estado de variación del capital de trabajo neto

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

El capital de trabajo también denominado fondo de maniobra o capital circulante, que es la resta entre el activo corriente y el pasivo corriente. Esta razón que es el excedente de los activos corrientes de los pasivos corrientes. Esta medida es la capacidad con la que cuenta la empresa para continuar con su normal funcionamiento de actividades en el corto plazo.

En la empresa Sporto se puede ver los mismos problemas de contabilidad que surgen en el balance general en la cuenta de activo corriente y pasivo corriente. De tal manera que la empresa a simple vista tiene un capital de trabajo negativo, el cual indica que la empresa en temas de capital de trabajo se encuentra afectada y esto es una debilidad muy importante.

Los rubros más importantes en el capital de trabajo son los inventarios en el activo corriente con el 65,85% en el 2008, 43,66% en el 2009 y 19,99% en el 2010, la tendencia de los inventarios baja durante los tres años, esto quiere decir que la empresa ha tenido una mejor rotación de inventarios.

La cuenta de pasivo corriente es un dato erróneo ya que la empresa debe evaluar al pasivo corriente como obligaciones que le empresa tiene en el largo plazo más no en el largo plazo como es la de acreedores varios.

Los más recomendable para le empresa es que el capital de trabajo sea positivo, esto quiere decir que el activo corriente sea superior al pasivo corriente.

Mediante una disminución en la cuenta de proveedores la empresa ya tendrá un razón del capital del trabajo positivo.

ACREEDORES VARIOS

Tabla 3.22 Cuenta de acreedores varios

Acreedores varios	Diciembre 31		
	2008	2009	2010
Socios	76,901.45	90,952.98	108,620.12
Acurio Miranda Amparito	34,000.00	48,051.53	65,718.67
Vallejo Martinez Maria	11,800.00	11,800.00	11,800.00
Vela Daniel	14,501.45	14,501.45	14,501.45
Saltos Andres	16,600.00	16,600.00	16,600.00

Tabla 3.22 Cuenta de acreedores varios

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

La cuenta de acreedores varios es de suma importancia en análisis contable ya que es el capital pagado que la empresa dispone.

Esta cuenta debe ser cancelada a los socios en el largo plazo, por lo tanto no puede una cuenta de activo corriente.

Los acreedores han aportado a la empresa un capital pagado, por lo tanto es mediante estos recursos que la empresa ha funcionado a los largo del tiempo.

Los acreedores de la empresa son estratégicos ya que de cierta manera Amparito Acurio Miranda es la gerente general del principal proveedor de Sporto. María Ángeles Vallejo es una socia que influye mucho en las tomas de decisiones de la empresa, con ideas nuevas y generadoras. Andrés Saltos es la persona que se encarga de manejar con mucha experiencia el tema contable y administrativo y Daniel Vela es un socio sumamente importante ya que se encarga de la arquitectura e infraestructura en los almacenes.

MOVIMIENTO DE PROPIEDADES

Al costo de adquisición. El costo de propiedades se deprecia de acuerdo con el método de línea recta en función de los años de vida útil estimada de 20 para edificios, 10 para mejoras en terrenos, maquinarias y equipos, muebles y enseres, 5 para equipos de transporte y 3 para equipos de computación. El gasto por depreciación es registrado con cargo a resultados.

Tabla 3.23 Movimiento de propiedades o activo fijo

Movimiento propiedades			
Activo Fijo:	2008	2009	2010
Muebles y enseres	4.432,64	3.936,68	3.440,72
Muebles y enseres	4.959,00	4.959,00	4.959,00
Menos: Dep. Acum. Muebles y enseres	526,36	1.022,32	1.518,28
Equipo de computación	2.299,23	1.976,55	1.101,34
Equipo de computación	2.652,14	2.652,14	2.652,14
Menos: Dep. Acum. Equipo de computación	352,91	675,59	1.550,80
Instalaciones y mejoras	8.221,43	5.547,33	4.840,08
Instalaciones y mejoras	8.929,28	6.233,73	6.233,73
Menos: Dep. Acum. Instalaciones y mejoras	707,85	686,40	1.393,65
Otros Activos	964,42	945,07	825,20
Otros Activos	1.190,00	1.290,52	1.290,52
Menos: Dep. Acum. Otros Activos	225,58	345,45	465,32
Equipo electrónico	975,14	865,10	755,06
Equipo electrónico	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Menos: Dep. Acum. Equipo electrónico	124,86	234,90	344,94
TOTAL ACTIVO FIJO	16.892,86	13.270,73	10.962,40
Activo fijo bruto	18.830,42	16.235,39	16.235,39
Depreciación	1.937,56	2.964,66	5.272,99
Activo fijo neto	16.892,86	13.270,73	10.962,40
Movimiento propiedades	Diciembre 31		
	2009	2010	
Saldos al inicio del año	18.830,42	16.235,39	
Adquisiciones	0,00	0,00	
Ventas netas, bajas y ajustes	2.595,03	0,00	
Depreciación	2.964,66	5.272,99	
Saldos al final del año	13.270,73	10.962,40	

Tabla 3.23 Movimiento de propiedades o activo fijo

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Como se puede ver en la tabla 3,23. Durante los años 2009 y 2010 no ha existido adquisiciones en las propiedades de Sporto. En el año 2009 existió la venta de activo por la salida del Centro Comercial El Recreo.

Los saldos al final de cada año en el 2009 es de \$13.270,73 y en el 2010 de \$10.962,40.

ESTADO DEL FLUJO DE EFECTIVO

Tabla 3.24 Estado del flujo de efectivo

FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	14.051,53	17.667,14
Aporte en efectivo por aumento de capital		
Financiamiento por emisión de títulos valores		
Pagos por adquirir o rescatar las acciones de la entidad		
Financiación por préstamos a largo plazo		
Pagos de préstamos		
Pagos de pasivos por arrendamientos financieros		
Importes procedentes de subvenciones del gobierno		
Dividendos recibidos pagados		
Intereses recibidos		
Otras entradas (salidas) de efectivo	14.051,53	17.667,14
EFFECTOS DE LA VARIACION EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	2009	2010
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	14.031,54	24.871,13
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	6.807,21	20.838,75
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	20.838,75	45.709,88
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	-8.707,62	-2.233,48
AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO:	1.027,10	2.308,33
Ajustes por gasto de depreciación y amortización	1.027,10	2.308,33
Ajustes por gastos por deterioro (reversiones por deterioro) reconocidas en los resultados del periodo		
Pérdida (ganancia) de moneda extranjera no realizada		
Pérdidas en cambio de moneda extranjera		
Ajustes por gastos en provisiones		
Ajuste por participaciones no controladoras		
Ajuste por pagos basados en acciones		
Ajustes por ganancias (pérdidas) en valor razonable		
Ajustes por gasto por impuesto a la renta		
Ajustes por gasto por participación trabajadores		
Otros ajustes por partidas distintas al efectivo		
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS:	5.065,50	7.129,14
(Incremento) disminución en cuentas por cobrar clientes	-2.249,19	-23.798,37
(Incremento) disminución en otras cuentas por cobrar	76,77	513,00
(Incremento) disminución en anticipos de proveedores		
(Incremento) disminución en inventarios	19.563,81	11.107,60
(Incremento) disminución en otros activos		
Incremento (disminución) en cuentas por pagar comerciales	-11.731,07	18.082,99
Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar	-594,82	1.223,93
Incremento (disminución) en beneficios empleados		
Incremento (disminución) en anticipos de clientes		
Incremento (disminución) en otros pasivos		
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación	-2.615,02	7.203,99
Validación	0,00	0,00
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	14.031,54	24.871,13
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-2.615,02	7.203,99
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	2.595,03	0,00
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	14.051,53	17.667,14

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	2009	2010
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	14.031,54	24.871,13
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-2.615,02	7.203,99
Clases de cobros por actividades de operación	99.603,68	102.769,96
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	99.598,42	102.759,60
Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias		
Cobros procedentes de contratos mantenidos con propósitos de intermediación o para negociar		
Cobros procedentes de primas y prestaciones, anualidades y otros beneficios de pólizas suscritas		
Otros cobros por actividades de operación	5,26	10,36
Clases de pagos por actividades de operación	102.218,70	95.565,97
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	38.844,80	34.398,34
Pagos procedentes de contratos mantenidos para intermediación o para negociar		
Pagos a y por cuenta de los empleados		
Pagos por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas		
Otros pagos por actividades de operación	59.841,91	60.884,15
Dividendos pagados		
Dividendos recibidos		
Intereses pagados	3.178,96	2.258,24
Intereses recibidos		
Impuestos a las ganancias pagados	353,03	
Otras entradas (salidas) de efectivo		-1.974,76
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	2.595,03	0,00
Efectivo procedentes de la venta de acciones en subsidiarias u otros negocios		
Efectivo utilizado para adquirir acciones en subsidiarias u otros negocios para tener el control		
Efectivo utilizado en la compra de participaciones no controladoras		
Otros cobros por la venta de acciones o instrumentos de deuda de otras entidades		
Otros pagos para adquirir acciones o instrumentos de deuda de otras entidades		
Otros cobros por la venta de participaciones en negocios conjuntos		
Otros pagos para adquirir participaciones en negocios conjuntos		
Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo	2.595,03	
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo		
Importes procedentes de ventas de activos intangibles		
Compras de activos intangibles		
Importes procedentes de otros activos a largo plazo		
Compras de otros activos a largo plazo		
Importes procedentes de subvenciones del gobierno		
Anticipos de efectivo efectuados a terceros		
Cobros procedentes del reembolso de anticipos y préstamos concedidos a terceros		
Pagos derivados de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera		
Cobros procedentes de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera		
Dividendos recibidos		
Intereses recibidos		
Otras entradas (salidas) de efectivo		

Tabla 3.24 Estado del flujo de efectivo
Fuente: Sporto
Elaborado por: Por el autor

3.3.3.2 Análisis de la información contable y financiera

Después de tener toda la información necesaria la empresa entra en un proceso de análisis y evaluación de la información contable con el fin de conocer cuales son sus debilidades y fortalezas que se requiere para la formulación de la matriz EFI y se pueda seleccionar las diferentes estrategias.

Razones financieras

Tabla 3.25 Razones financieras

Razones financieras	2008	2009	2010
RAZÓN CORRIENTE = Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,82	0,78	0,84
PRUEBA ÁCIDA = (AC-Inventario)/Pasivo Corriente	0,28	0,44	0,67
RAZÓN DISPONBLE = AC disponibles/Pasivo Corriente	0,07	0,21	0,33
SOLVENCIA = Total de Activo/Pasivo	1,00	0,91	0,92
ENDEUDAMIENTO = Pasivo/Total de Activo	1,00	1,10	1,09
AUTONOMÍA = Patrimonio/Total de Activo	0,00	-0,10	-0,09
CALIDAD DE LA DEUDA = Pasivo Corriente/Pasivo	1,00	1,00	1,00
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR = Ventas netas/Cuentas por cobrar	6,23	5,43	2,97
PERÍODO PROMEDIO DE RECUPERACIÓN = 360/Rotación cuentas por cobrar	58	66	121
ROTACIÓN DEL INVENTARIO = Ventas netas/Inventario	1,92	2,98	5,49
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS = Ventas netas/Activos fijos	6,09	7,67	11,54
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES = Venta netas/Total de Activo	1,05	1,11	1,00
MARGEN BRUTO DE GANANCIA = (Ventas netas-Costo de Ventas)/Ventas	0,54	0,53	0,48
MARGEN BRUTO DE GANANCIA DE OPERACIÓN = Resultado del periodo/Ventas	-0,01	-0,09	-0,02
MARGEN NETO DE GANANCIAS = Ingreso Neto/Ventas netas			
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS (ROA) = Ingreso Neto/Total de Activos			
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL ACCIONISTAS (ROE) = Ingreso Neto/Capital			

Tabla 3.25 Estado del flujo de efectivo

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Estructura del Activo

El Balance General posee una estructura porcentual de su activo que se muestra a continuación:

Tabla 3.26 Estructura del activo

Partidas	2008	2009	2010
Activo Corriente	82.84	85.49	91.31
Activo Fijo	17.16	14.51	8.69
TOTAL	100.00	100.00	100.00

Tabla 3.26 Estructura del activo

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Activo Corriente

Es de destacar el alto peso que posee el activo corriente en la estructura del activo de la empresa, con una tendencia al aumento comparando cada año con el anterior. Este comportamiento y la estructura tienen su fundamento en el tipo de empresa que se analiza. Su actividad se centra en la comercialización al por mayor y menor de ropa de niñas y niños.

Grafico 3.13 Estructura del activo

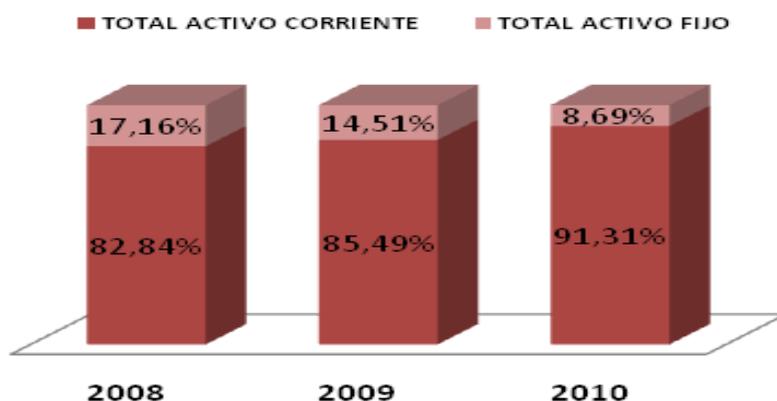


Grafico 3,13 Estructura del activo

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

En los tres años se observa que el mayor peso del activo corriente está en las partidas de “Efectivo en Banco”, “Cuentas por Cobrar” e “Inventarios”. Entre las mismas se observa un movimiento con tendencia a la disminución de los inventarios y el incremento del efectivo en banco y de las cuentas por cobrar.

Tabla 3.27 Estructura porcentual del activo corriente

Partidas	2008	2009	2010
Efectivo en Caja	0.05	0.49	1.83
Efectivo en Banco	8.30	26.16	37.83
Cuentas por Cobrar	20.25	23.99	36.93
Impuestos Pre Pagados	5.55	5.70	3.42
Inventarios	65.85	43.66	19.99
TOTAL	100.00	100.00	100.00

Tabla 3.27 Estructura porcentual del activo corriente

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

La empresa puede estar presentando problemas en su gestión de cobro. La rotación de las cuentas por cobrar disminuye en cada año, siendo de 6.23 en el 2008 y al cierre del 2010 de 2.97. Un análisis adicional de la razón de periodo promedio de recuperación demostró una tendencia al deterioro de este índice que de 58 días en el 2008, cerró en 121 en el 2010. Habría que analizar cuáles son las condiciones de crédito que la empresa otorga a sus clientes, ya que el problema podría originarse en una mala administración del crédito o del departamento de cobros, o sea, retraso en la gestión de cobro o la utilización indiscriminada del crédito comercial a clientes.

En contrastante el incremento del efectivo en el banco y el nivel de endeudamiento a corto plazo que esta empresa presenta. Esta práctica es poco aconsejable, dado que los recursos líquidos son los de más bajos rendimientos. Las deudas implican costos y riesgos financieros que sólo se justifican a cambio de la obtención de altos rendimientos. Esta relación no está siendo sustentada por la empresa dado que opera con pérdidas en los tres períodos que se analizan. No hay correspondencia entre el riesgo financiero que soporta y el rendimiento alcanzado.

La rotación de los inventarios de la empresa ha aumentado considerablemente en los años 2009 y 2010 con respecto al 2008. En este último la rotación de los inventarios era de un 1.92, en el 2009 de un 2.98 y en el 2010 alcanzó un valor de 5.49. Esto se debe, en gran medida, al aumento alcanzado de las ventas en el último año y la disminución de las existencias en bodega.

Capital de trabajo

Desde el 2008, la empresa viene operando con capital de trabajo neto negativo, lo que se agravó en los siguientes años, llegando a alcanzar la negatividad más alta en el 2009 con -22,420.48 dólares. Este comportamiento constituye una situación de suspensión de pagos técnica y pudiera significar, de mantenerse este comportamiento, una suspensión de pago real. De confirmarse en la práctica dicha afirmación generaría su entrada en la Central de Riesgo con su consecuente influencia negativa.

Todo parece indicar, que cubren el déficit financiero con préstamos sucesivos de los socios, observándose que se mantienen sin cancelar durante el período analizado y sigue incrementando su importe, aunque algunos de estos acreedores mantienen sin movimiento su saldo. Por consecuencia, se están clasificando como corrientes deudas que tienen un comportamiento fijo.

Tabla 3.28 Capital de trabajo neto

	2008	2009	2010
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	81,564.97	78,205.12	115,254.02
TOTAL PASIVO CORRIENTE	98,899.96	100,625.60	137,599.66
Capital de Trabajo Neto	-17,334.99	-22,420.48	-22,345.63

Tabla 3.28 Capital de trabajo neto
Fuente: Sporto
Elaborado por: Por el autor

Las cuentas de mayor impacto en la disminución del capital de trabajo neto en el 2009 fueron: “Inventarios”, con una disminución absoluta de 19,563.81 y, “Acreedores varios” con incremento absoluto de 14,051.53. Esta combinación de disminución del activo corriente y aumento del pasivo corriente hace que el capital de trabajo neto del 2009 alcance la cifra negativa de 22,420.48 dólares. En el 2010, este indicador mantiene un valor similar al año anterior.

Esta conducta del capital de trabajo neto genera un efecto negativo en la razón corriente, la que se mantiene por debajo de 1, siendo su valor más bajo el alcanzado en el 2008 con 0.78.

Obsérvese también, cómo, al realizar un análisis del nivel de incidencia en esta razón de las cuentas que componen el activo corriente, las partidas: “Efectivo en banco” y “Cuentas por cobrar” son las de mayor impacto positivo en su cálculo. Esta apreciación queda demostrada a través del análisis fraccionado de la razón corriente.

Tabla 3.29 Análisis fraccionado de la razón corriente

	2008	2009	2010
<u>Activo Corriente:</u>			
Efectivo en Caja	40.00	383.04	2,103.55
Efectivo en Banco	6,767.21	20,455.71	43,606.33
Cuentas por Cobrar	16,515.80	18,764.99	42,563.36
Impuestos Pre Pagados	4,535.21	4,458.44	3,945.44
Inventarios	53,706.75	34,142.94	23,035.34
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	81,564.97	78,205.12	115,254.02
TOTAL PASIVO CORRIENTE	98,899.96	100,625.60	137,599.66
RAZÓN CORRIENTE = Activo Corriente/Pasivo Corriente	0.82	0.78	0.84
Efectivo en Caja	0.00	0.00	0.02
Efectivo en Banco	0.07	0.21	0.33
Cuentas por Cobrar	0.24	0.39	0.64
Impuestos Pre Pagados	0.28	0.44	0.67
Inventarios	0.82	0.78	0.84

Tabla 3.29 Análisis fraccionado de la razón corriente
 Fuente: Sporto
 Elaborado por: Por el autor

Un análisis vertical detallado de la razón indica el peso de estas dos cuentas, por ejemplo, en el 2010. Obsérvese cómo al adicionar la cuenta “Efectivo en banco” la razón se incrementa de 0.02 a 0.33 y, cuando se le adiciona “Cuentas por cobrar” se eleva a 0.64, lo cual, muestra que el nivel de liquidez que componen las cuentas del activo corriente es alto. Si bien este comportamiento, desde el punto de vista de la liquidez es favorable, desde el punto de vista del costo de oportunidad no lo es.

Activo Fijo

Los activos fijos tienden a disminuir durante el periodo que se analiza. En el 2009 disminuyeron en un 21.44% con respecto al 2008, y en el 2010 en un 17.39% con respecto al 2009. Todo parece indicar que no existe un crecimiento estructural dado que la disminución se produce en el neto, es decir, por el efecto que produce el incremento de la depreciación acumulada. Aunque en el 2009 se produjo una venta de instalaciones que se consideraban de bajo uso.

Un análisis adicional de la rotación de los activos fijos, muestra una tendencia al aumento; en el 2008 muestra un valor de 6.09, mientras que en el 2010 alcanza 11.54.

Grafico 3.14 Comportamiento de las razones de cuentas por cobrar y de activo

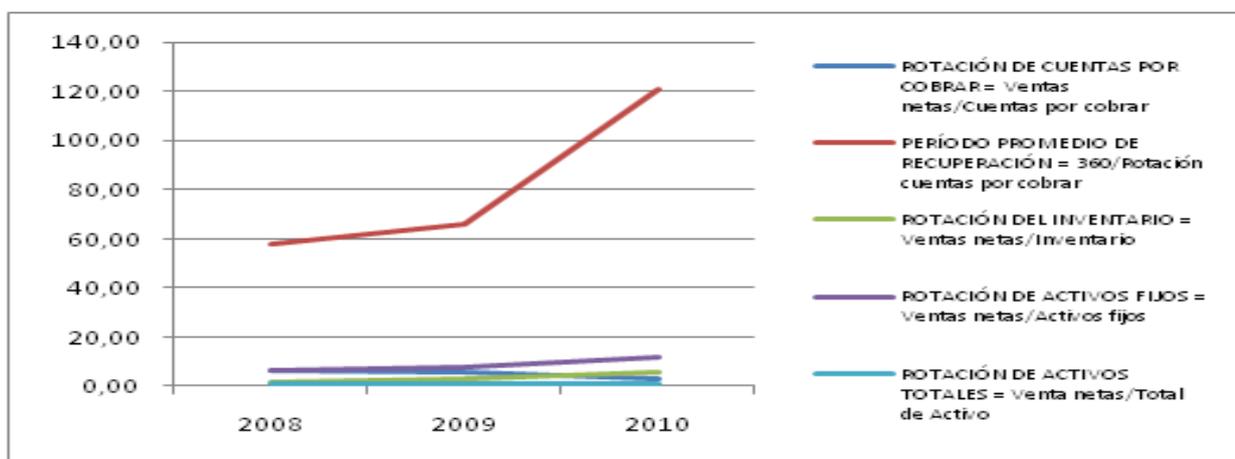


Grafico 3.14 Comportamiento de las razones de cuentas por cobrar y de activo

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Estructura del Pasivo

El Balance General posee una estructura porcentual de su pasivo que se muestra a continuación:

Tabla 3.30 Estructura porcentual del pasivo

Partidas	2008	2009	2010
Pasivo Corriente	100.45	110.00	109.02
Patrimonio	-0.45	-10.00	-9.02
TOTAL	100.00	100.00	100.00

Tabla 3.30 Estructura porcentual del pasivo

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Pasivo Corriente

Como se muestra en la tabla anterior, el Pasivo Corriente es un componente con un por ciento alto en los tres periodos analizados. En el 2009 aumenta en un 1.74% con respecto al 2008, y en el 2010 aumenta en un 36.74% con respecto al 2009.

Grafico 3.15 Estructura del pasivo corriente

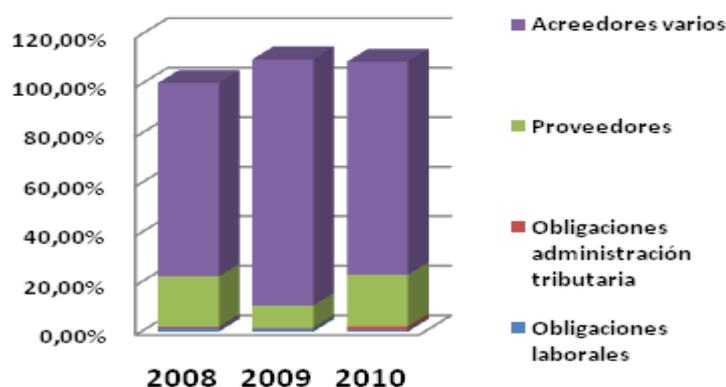


Grafico 3.15.Estructura del pasivo corriente

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

En el Pasivo Corriente se encuentran las deudas de más rápido vencimiento, por tanto, las de mayor riesgo financiero. Las partidas de mayor valor durante los 3 años son: “Proveedores” y “Acreedores Varios”.

Tabla 3.31 Estructura porcentual de pasivo corriente

Partidas	2008	2009	2010
Obligaciones laborales	1.28	1.10	0.63
Obligaciones administración tributaria	0.72	0.28	1.27
Proveedores	20.24	8.23	19.16
Acreedores Varios	77.76	90.39	78.94
TOTAL	100.00	100.00	100.00

Tabla 3.31. Estructura del pasivo corriente

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

La empresa no presenta una situación favorable respecto a su capacidad de pago a corto plazo, la entidad ha perdido su liquidez general y técnicamente se encuentra en una situación de suspensión de pagos. Al cierre del 2008, la liquidez general es de 0.82 veces, o sea, por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa dispone de sólo 82 centavos de activos corrientes para cubrirla. Esto se debe a que el pasivo corriente es bastante mayor al activo corriente, por lo que la empresa no posee liquidez. En el 2009, la situación de la empresa empeora, puesto que este índice disminuye a 0.78, y en el 2010 la razón indica un valor de 0.84, aumentando en 0.06, pero sigue mostrando un resultado desfavorable respecto a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo a partir de sus activos corrientes.

La prueba ácida o liquidez inmediata, al cierre del 2008, es de 0.28 veces, o por cada dólar de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 28 centavos de activos disponibles y realizables. Al cierre del 2009 y 2010, la razón evolucionó en 0.16 y 0.39 respectivamente, alcanzando valores de 0.44 y 0.67. Sin embargo, la razón continúa siendo menor que 1, por lo que existe también una situación de peligro en

la capacidad de enfrentar las obligaciones más exigibles a partir de los activos más líquidos.

Por otra parte, la disponibilidad también muestra un comportamiento ascendente en los 3 años analizados. Sin embargo, son índices muy inferiores al valor que debe alcanzar esta razón para considerarla adecuada, por lo que la empresa también presenta un peligro creciente de no poder enfrentar las deudas a corto plazo sólo a partir de los recursos disponibles para pagar.

Al cierre del 2008, los activos cubren 1.00 veces a todas las deudas, o por cada dólar de financiamiento ajeno (total de deuda), la empresa posee \$1.00 de activos reales (activos con valor de enajenación) para solventar todas las obligaciones. Al cierre del 2009 la razón disminuyó a 0.91, y en el 2010 aumentó a 0.92. En los 3 años el resultado de esta razón es insuficiente, la empresa, desde un punto de vista técnico, no puede enfrentar todas sus deudas, tanto a corto como a largo plazo, con sus activos reales.

Grafico 3.16 Comportamiento de las razones de liquidez y solvencia

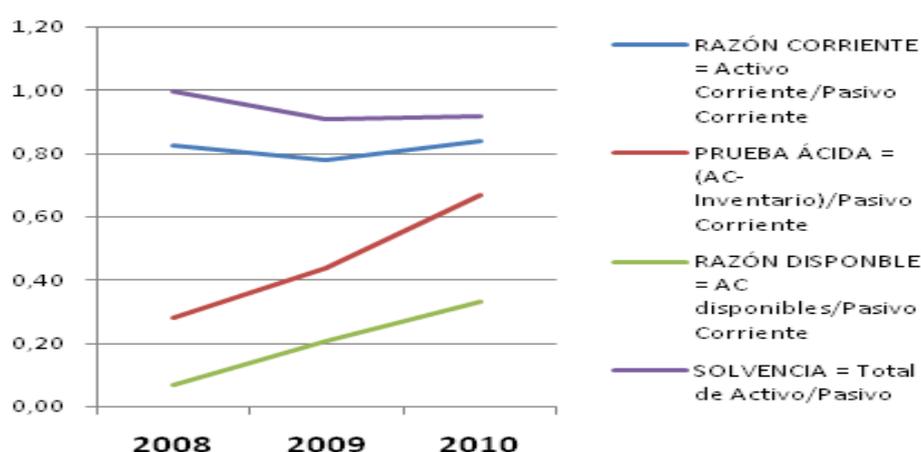


Grafico 3.16 Comportamiento de las razones de liquidez y solvencia
Fuente: Sporto
Elaborado por: Por el autor

La calidad de la deuda está seriamente afectada, ya que el total de la misma está representada por el Pasivo Corriente, por lo que la empresa no tiene capacidad para endeudarse a largo plazo. En los tres años, el 100% de las deudas son a corto plazo, o sea, vencen antes de un año, esto evidencia, aún más, la incapacidad que presenta la empresa en cumplir los pagos de las deudas en sus términos de vencimiento.

El endeudamiento de la empresa ha aumentado con respecto al cierre del año 2008. Al cierre del año 2009 la empresa se financia en el 110% con capitales ajenos, un 10% mayor que en el año anterior, y al cierre del 2010 disminuye al 109%. La empresa presenta un riesgo grande respecto a los niveles de endeudamiento, dado el uso excesivo de financiamientos ajenos y el apalancamiento financiero que esto representa.

Grafico 3.17 Comportamiento de las razones de endeudamiento autonomía y calidad de deuda

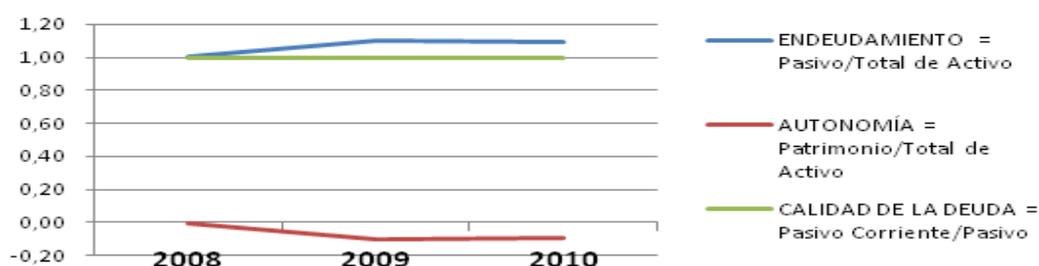


Grafico 3.17 Comportamiento de las razones de endeudamiento, autonomía y calidad de la deuda

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Patrimonio

Este grupo representa el -0.45%, -10% y -9.02% en el año 2008, 2009 y 2010 respectivamente en relación al total del financiamiento, situación que demuestra que la empresa no tiene autonomía, se encuentra en una total dependencia financiera ante acreedores. La causa fundamental de este comportamiento se explica por la pérdida que obtiene en cada año y la baja participación en su estructura financiera del capital aportado por los propietarios.

Grafico 3.18 Estructura del pasivo

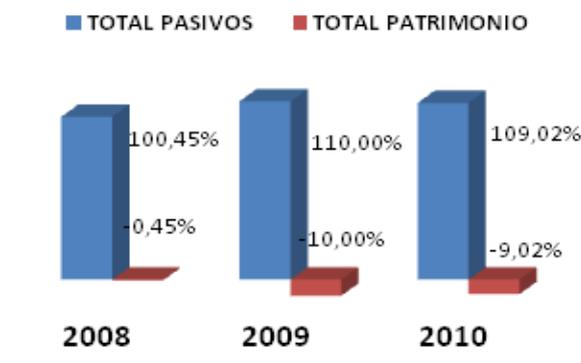


Grafico 3.18 Estructura del pasivo

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Análisis del Estado de Flujo de Efectivo para los períodos 2009 y 2010.

El estado de flujo de efectivo elaborado se subdivide en operación, inversión y financiación. En el 2008 se obtiene un incremento neto del efectivo en 14,031.54 dólares, pero se debe prestar atención ya que el flujo neto de efectivo en las actividades de operación fue negativo, es decir, las operaciones generaron pérdidas en efectivo, la que fue cubierta con ingresos provenientes de las actividades de inversión y de financiación. Esta pérdida en efectivo se generó, porque se produjeron salidas de efectivo por concepto de operaciones mayores que las entradas de efectivo que produjeron las operaciones. Los conceptos de salidas que mejor explican este comportamiento son: pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios y otros pagos de actividades de operación.

En el 2010 experimenta un incremento neto del efectivo, ascendente a 24,871.13 dólares, el que proviene de las operaciones y de la financiación, siendo la financiación la de mayor peso en este incremento. En ambos años la financiación se incrementa por los aportes de los socios en calidad de préstamos.

La empresa debe poner especial cuidado en la capacidad de generar flujos netos de efectivo positivos a partir de sus operaciones, pues, de no hacerlo puede significar el colapso financiero para la entidad.

Debe analizar con especial detenimiento las necesidades reales de la inyección de capital en préstamo, pues, todo parece indicar que su destino no es el más rentable, obsérvese el alto valor de efectivo en cuentas corrientes en el banco. Entre caja y banco asciende a más de 45,000 dólares.

Lo que representa el 36.22% del total del activo. Práctica altamente conservadora y que aporta poca o ninguna rentabilidad y no contribuye a elevar el valor de la empresa.

Tabla 3.32 Resumen del estado de flujo de efectivo

Resumen del Estado de Flujo de Efectivo	2009	2010
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO,	14,031.54	24,871.13
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-2,615.02	7,203.99
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	2,595.03	0.00
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	14,051.53	17,667.14

Tabla 3.32 Resumen de estado de flujo de efectivo

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

El análisis vertical y horizontal de los estados de resultados al cierre de diciembre de 2008, 2009 y 2010.

En el periodo analizado las ventas netas de la empresa han tenido un comportamiento favorable, pues aunque en el 2009 tuvieron una disminución discreta respecto al 2008, en el 2010 ocurrió un aumento relevante.

Gráfico 3.19 Gráfico comparativo de ventas

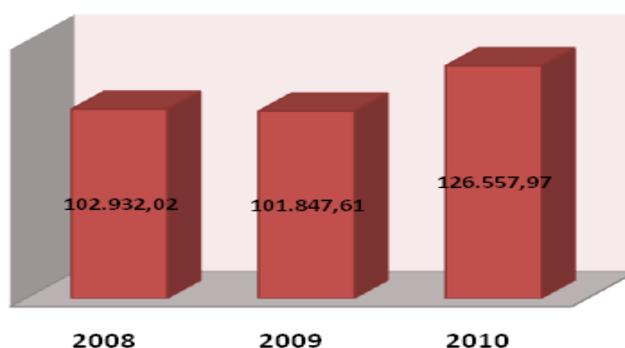


Grafico 3.19 Grafico comparativo de las ventas

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

El comportamiento de los gastos varía de forma inestable, aumentando en unos casos y disminuyendo en otros, en los tres años analizados.

Tabla 3.33 Variación porcentual de los gastos

Partidas	Variación	
	2009/2008	2010/2009
Gastos de Ventas	4.93	1.43
Gastos de Administración	10.32	1.97
Gastos Financieros	38.18	- 28.96
Egresos no operacionales	101.01	- 26.40

Tabla 3.33 Variación porcentual de los gastos

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Si se analiza la variación del total de los gastos, también se comprueba el mismo comportamiento inestable excepto en los Gastos de Administración que aumentan paulatinamente. En total, el comportamiento de los gastos tiende a incremento en los 3 años.

Grafico 3.20 Comportamiento de los gastos

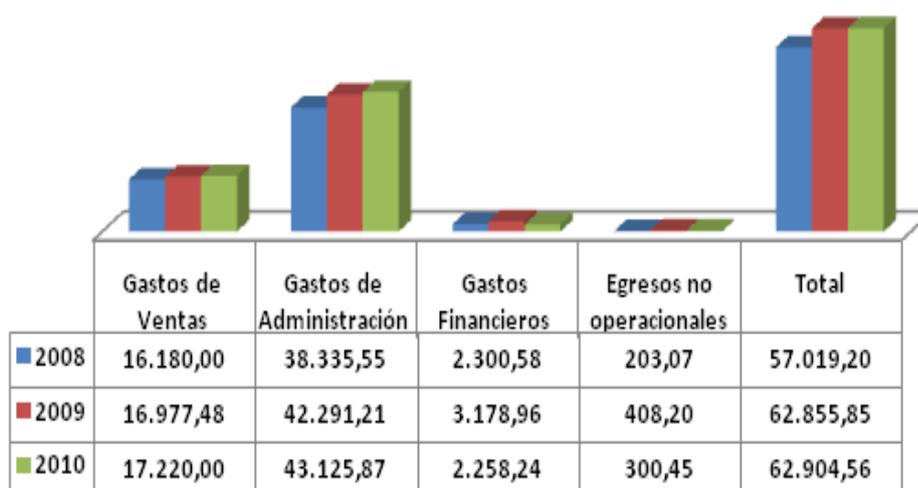


Grafico 3.20 Comportamiento de los gastos

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

El resultado del periodo es desfavorable en los 3 años analizados. En el 2009 la pérdida del periodo aumenta en un 503.80% con respecto al 2008, y en el 2010 disminuye en un 74.35% con respecto al 2009.

Esto último estuvo condicionado por el comportamiento favorable de los ingresos por ventas, aunque el nivel de gastos era superior.

Grafico 3.21 Comportamiento del resultado del periodo

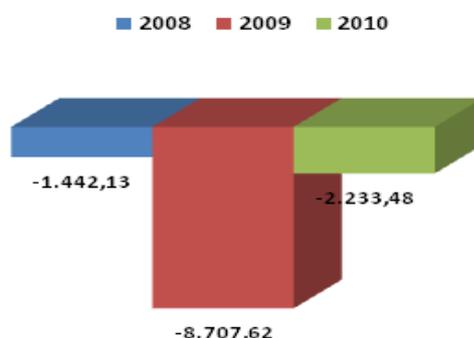


Grafico 3.21 Comportamiento del resultado del periodo

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Midiendo el impacto de la gestión económica a través de las razones financieras, podemos afirmar que el margen bruto de ganancia en el 2008 es de 0.54 veces, o sea, que por cada dólar de venta se obtiene 54 centavos de utilidad bruta. Esta razón en el 2009 se mantiene igual y en el 2010 disminuye a 0.48, o sea, que en este último año se obtiene 48 centavos de utilidad bruta por cada dólar de venta.

Si analizamos el margen bruto de ganancia de operación, podemos observar que en el 2008 se obtiene 1 centavo de pérdida por cada dólar de venta, en el 2009 se obtiene 9 centavos de pérdida y en el 2010, 2 centavos de pérdida por cada dólar de venta.

Grafico 3.22 Comportamiento del margen bruto

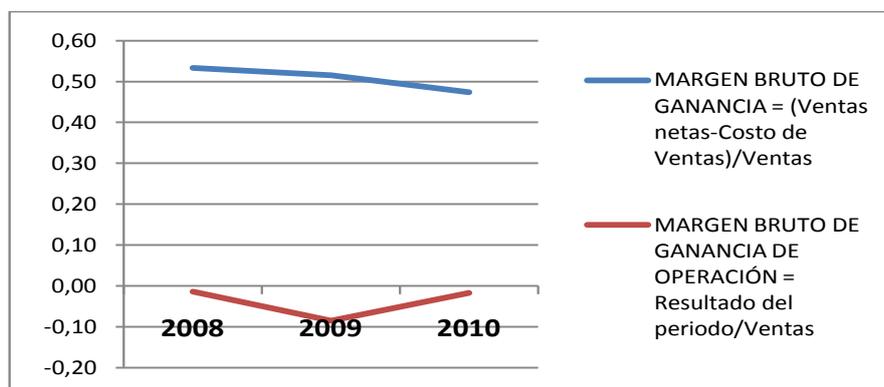


Grafico 3.22 Comportamiento del margen bruto

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Resumen de los principales problemas financieros detectados en Sporto

- Alto componente de cuentas por cobrar a corto plazo, evidenciando ociosidad de recursos financieros y deficiente o insuficiente gestión de cobro.
- Incremento de las cuentas por cobrar, lo que hace suponer como causas probables la dilación de la gestión de cobro y el incremento del crédito comercial.
- Tendencia al deterioro de la razón de ciclo de cobro lo que confirma que la empresa se enfrenta a problemas concretos de gestión del crédito comercial y de la gestión de cobro.
- Los índices de liquidez y solvencia están por debajo de sus valores razonables afectando la capacidad de pago a corto plazo.
- Política de endeudamiento muy alta, por lo que no existe autonomía y un uso excesivo de financiamientos ajenos, de ahí que la empresa muestre una estructura financiera de alto riesgo.
- La calidad de la deuda está seriamente afectada, ya que el total de la misma está representada por el Pasivo Corriente, esto agrava su situación de riesgo financiero.
- En los 3 años operó con pérdidas
- Aumento considerable del total de los gastos en los 3 años que se analizan.

3.3.4 Sistemas de información

Sporto cuenta con un sistema de información altamente efectivo, el cual no es aprovechado al 100%. La utilización del sistema es en un 30% ya que la conciliación con entre contabilidad y comercialización no es utilizada, ni el correcto manejo de los inventarios.

Lo más importante en una empresa son los sistemas de información ya que mediante esto se puede analizar, controlar y evaluar las diferentes estrategias planteadas por la empresa.

- **Sistema de facturación**

Sporto cuenta con un sistema llamado POSCYE, mediante cual se maneja todo el proceso de compra y venta de los productos.

Este sistema fue diseñado y desarrollado principalmente para la administración de pequeñas, medianas y grandes empresas. El sistema proporciona control de los inventarios y repercusión contable.

Este sistema permite el manejo de ventas, compras, clientes y proveedores donde permite llevar un control de cuentas por pagar y cobrar.

El sistema permite:

Seguridad

En esta sección se puede especificar varios usuarios del sistema, los cuales pueden ser restringidos o habilitados para el manejo de la información.

Productos

Todos los productos pueden ser clasificados y sub clasificados por grupos de hasta tres familias, como departamento, categoría y línea. Además los productos se pueden manejar con varios precios y cada una de estos con descuentos designados.

Promociones

Se puede manejar cualquier tipo de promociones, ya sea por clientes, por cantidad o por líneas de productos.

Códigos de barras

El sistema va generando un sistema de codificación para cada tipo de producto, se pueden ingresar N número de códigos.

Inventarios

Los inventarios pueden ser manejados diariamente y dividido por producto, por línea, por talla o colección. Los inventarios se pueden manejar a la fecha y se pueden subir mediante transferencias u hojas de Excel.

Configuración

El sistema puede ser configurado o instalado en:

Plataforma visual versión 9 con base de datos SQL Server, Multiventana, Multiusuario.

El hardware y software requerido puede ser de procesados de 1.X en adelante o Procesador Pentium 4.X; una memoria RAM de 256MB; un disco duro de 10 GB como mínimo; el sistema operativo puede de Windows XP o Windows 98, 2000, 2003.

- **Sistema de cobro**

Sporto cuenta con la aceptación de todas las tarjetas de crédito, mediante un sistema POS, el cual recepta el medio magnético de la tarjeta de crédito y procede al cobro ya sea como corriente, diferido o debito.

Además el tarjetahabiente no requiere ir al cajero para sacar dinero, solo con pasar su tarjeta de debito y poniendo su clave de seguridad la compra puede ser realizada.

- **Sistema de seguridad**

Sporto cuenta con el servicio de la empresa MAX GUARD seguridades, una empresa especializada en la seguridad de la mercadería dentro del punto de venta. Es una antena que esta instalada en la puerta del centro comercial, la cual emite ondas que captan los pines de seguridad que están instalados en cada una de las prendas.

- **Sistema de contabilidad**

Sporto cuenta con la facilidad de tener el sistema POSCYE como sistema comercial y contable, el cual tiene información al día y consolidada. Realizar los procedimientos adecuados para que el sistema pueda tener un 100% de factibilidad y eficiencia es responsabilidad del área de sistemas de información.

Para esto Sporto no utiliza de la mejor manera el sistema de información contable y comercial ya que el área de sistemas de información no ha realizado un manejo adecuado del mismo.

Todo el movimiento de los sistemas de información de detalla en la imagen 2.09, donde podemos ver como la información fluye en la empresa, esto es con el fin de conocer donde pueden existir los problemas para que la información no sea la mas adecuada dentro de la empresa.

Sin embargo el sistema que actualmente Sporto utiliza, es el llamado Pocy, este sistema cuenta con muchas facilidades tanto para el manejo comercial como contable.

Sporto utiliza el sistema comercial en un 40% y el sistema de contabilidad no lo utiliza, es decir el 0% de utilización.

Es aquí donde surgen los problemas de la empresa que acarrear hasta el área contable

Imagen 3.09 Sistemas de información

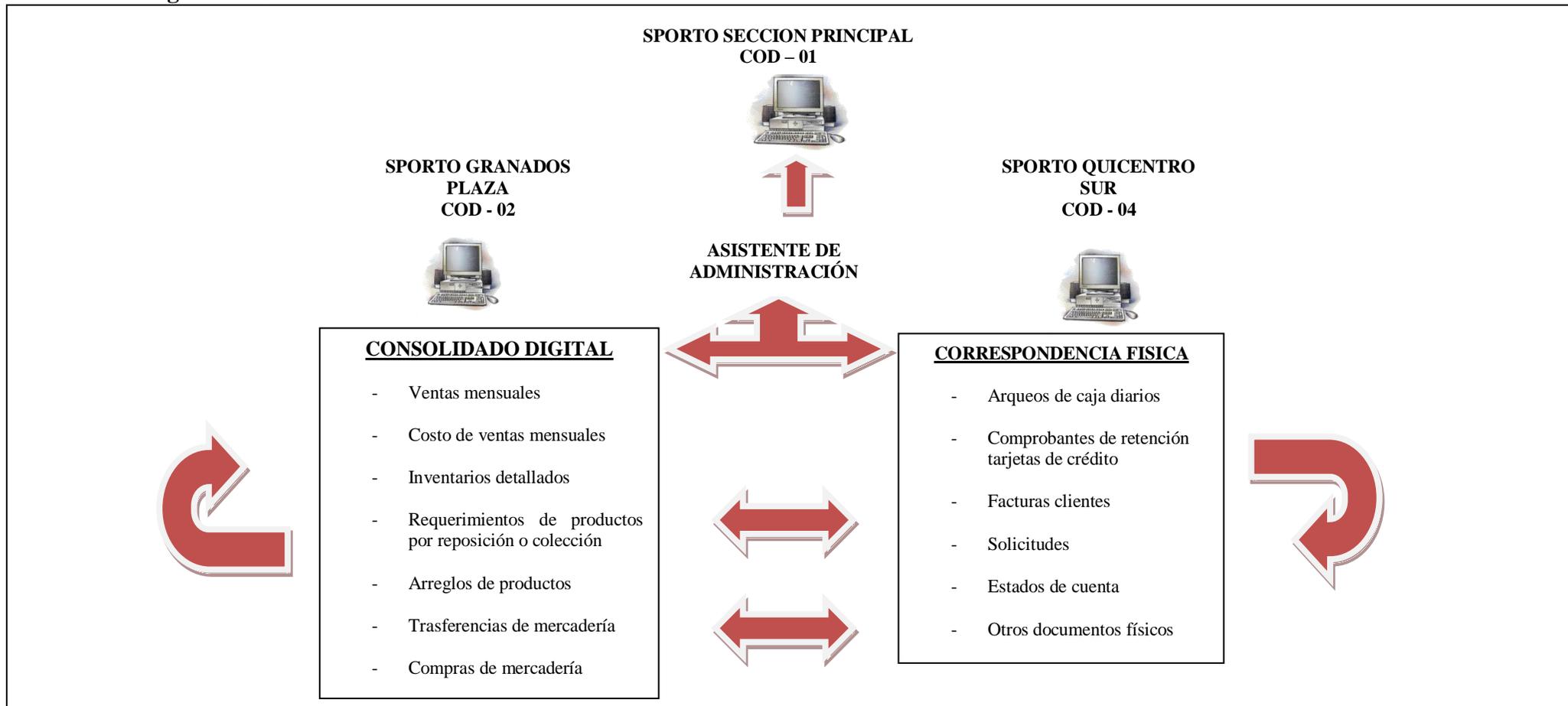


Imagen 3.09 Sistemas de información

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Tabla 3.34 Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
Fortalezas			
1. La dirección de la empresa se maneja en base a la toma de decisiones democrática, más no autocrática	0,05	3	0,15
2. El manejo es en base a una estructura funcional	0,06	3	0,18
3. La empresa cuenta con un sistema de información donde una base de datos de 5570 clientes actuales	0,08	4	0,32
4. Mantiene un empaquetado simple y otro laborioso, los clientes siempre tienen la facilidad de tener empaquetados de primer nivel sin ningún costo adicional	0,04	3	0,12
5. Excelente servicio al cliente en base a la capacitación, control y retroalimentación al personal de ventas	0,08	4	0,32
6. En base al índice de precios y calidad Sporto se encuentra con una calificación de 4/5 en calidad y un promedio de precios de \$17,10 ubicándose entre los mejores relación precio vs calidad	0,07	4	0,28
7. Las ventas en relación 2008 - 2009 disminuyeron un 1% y entre 2009 - 2010 aumentaron un 25%	0,05	4	0,2
8. La razón de la rotación de inventarios ha ido subiendo en el transcurso de los años llegando a tener en el 2010 una rotación de 5,49%	0,05	3	0,15
9. Los gastos administrativos de la empresa deben bajar al 20% a partir del 2011 por los derechos a concesiones que se han pagado en los 3 primeros años	0,03	3	0,09
10. La confección y terminado de las prendas pasan por un proceso de altos controles de calidad. Entregando al cliente una garantía de 5 meses por deterioro de las prendas	0,04	4	0,16
Debilidades			
11. El personal del área de ventas no cuenta con una planificación establecida para el cumplimiento de sus objetivos	0,04	1	0,04
12. La publicidad que la empresa utiliza es 44,45% ATL y 55,55% BTL	0,04	2	0,08
13. La razón entre activo realizable y pasivo corto plazo es 0,33 en el 2010	0,05	2	0,1
14. Los gastos administrativos representan el +/- 35% del nivel de ventas	0,07	1	0,07
15. La empresa ha venido trabajando con un capital de trabajo neto negativo por más de tres años consecutivos	0,05	1	0,05
16. El área de contabilidad y finanzas no lleva un control exhaustivo de las cuentas por cobrar llegando a tener una rotación alta de 2,97%	0,03	2	0,06
17. El control minucioso de inventarios no es el más adecuado dentro de la empresa	0,06	1	0,06
18. Los sistemas de información son utilizados en un 30% sin conciliar la parte comercial con la contable	0,04	2	0,08
19. Las utilidades han sido negativas por tres años consecutivos 2008, 2009, 2010	0,04	2	0,08
20. El periodo de cuentas por cobrar sube notoriamente entre el 2008 y el 2010, llegando a recuperar en los 121 días	0,03	2	0,06
TOTAL	1,00		2,65

Tabla 3.34 Matriz EFI
Fuente: Sporto
Elaborado por: Por el autor

En base a todo el análisis de la auditoria interna la empresa está en la capacidad de formular la matriz EFI (matriz de los factores internos). Teniendo en cuenta cada una de sus fortalezas y debilidades.

Sin importar los valores o factores que abarcan en la matriz EFI la empresa mediante el puntaje ponderado promedio tendrá la capacidad de conocer si el puntaje es inferior a 2,5, la empresa se caracteriza una organización débil internamente. Mientras que si es superior a 2,5 se caracteriza una organización interna fuerte.

Por ejemplo una fortaleza importante es que la empresa cuenta con sistemas de información altamente sofisticados que tiene la capacidad de tener una amplia base de datos de sus actuales y potenciales clientes.

Mientras que una debilidad importante es que los gastos administrativos superan el 35% de las ventas.

Como conclusión la organización tiene una calificación ponderada de 2,65, es decir que la empresa se caracteriza por tener una posición interna fuerte.

Esto brindara a la empresa un posición importante en el mercado y simplificará las acciones de penetración de mercado y la empresa estará con la capacidad de competir en este mercado.

3.4 ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos a largo plazo son aquellos resultados que la empresa espera en un tiempo determinado después de seguir ciertas estrategias. El plazo para los objetivos debe ser normalmente de dos a cinco años.

Los objetivos que Sporto ha de plantear en el proceso de planificación estratégica son cuantitativos, medibles, realistas, desafiantes, asequibles y congruentes para

toda la organización. Estos objetivos pueden ser crecimiento de activos, ventas, rentabilidad, participación de mercado, entre otros.

Sporto al plantear los objetivos a largo plazo busca importantes beneficios como mayor dirección, mejor sinergia y evaluación, establecer prioridades, reducir la incertidumbre, minimizar los conflictos y estimular el esfuerzo de cada uno de los colaboradores.

- **Tipos de estrategias:** Existen diferentes tipos de estrategias que la empresa ha de utilizar para la formulación de los objetivos a largo plazo. Se clasifican en: integración directa, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción, desinversión y liquidación.

Los seres humanos como las empresas tienen recursos limitados, por lo cual la empresa no puede darse la oportunidad de elegir todas las estrategias que le beneficien a la empresa y elegir un endeudamiento excesivo ya que esto puede ser riesgoso.

- **Bases para formular los objetivos a largo plazo:** Es importante destacar que el mercado al cual Sporto se enfrenta es:
 - **Constante crecimiento:** crecimiento tasa promedio de 7,47% anual de niños nacidos en Ecuador.
 - **Cantidad de niños nacidos:** El en área urbana en Quito nacen alrededor de 14131 niños y 14139 niñas.

- **Índice de confianza del consumidor:** El índice de confianza del consumidor ha tenido una tendencia creciente a partir de febrero de 2009. Los consumidores están generando más gasto que ahorro.

- **Aranceles a la ropa:** La competencia tiene altos costos y gastos de ventas, lo cual es favorable para la empresa generar altos márgenes de utilidad.

- **Productos poco innovados:** En promedio la industria textil en el Ecuador innova en tecnología cada 7 años. Esto hace que los productos no sean actualizados y con nuevas tendencias de la moda.

- **La competencia:** Los principales competidores de Sporto son 4 empresas, de las cuales 3 son de productos importados, es decir el 75% del mercado es ropa del exterior, la cual tienen una cadena de valor más alta y costosa.

- **Mercado en base a costos:** El mercado se maneja en base a una estrategia de mejor valor, la cual ofrece productos a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor – precio disponible en el mercado.

- **Mercado en base a diferenciación:** Un mercado muy susceptible a la innovación, cuyo objetivo es realizar productos únicos en el mercado donde el precio sea indiferente a los consumidores.

3.4.1 Objetivos a largo plazo

- En el plazo de 5 años ubicarse entre las tres primeras opciones de compra en el mercado de ropa de niños de 6 meses a 12 años de edad, sin perder el activo intangible más importante para la empresa que es ser una empresa 100% ecuatoriana que está a la vanguardia de la moda.
- Que en el lapso de 3 años Sporto incremente 3 líneas adicionales a su portafolio de productos esperando que las líneas mantengan un margen de utilidad entre el 55 y 60%. Y a la vez generen un incremento en ventas entre el 10% y 15% en los tres primeros años y hasta el 20% en el 5to año.
- Sporto espera en el año 2012 lanzar al mercado un producto diferenciador como es la línea de bebe con productos 100% orgánicos, con el fin de ser la única empresa en el Ecuador que comercialice este tipo de productos. Esperando que el margen de utilidad de estos productos sea entre el 55 y 60% y a la vez represente un incremento en las ventas totales entre el 3 al 5% el primer año, llegando al tercer año a representar un 7% del total de ventas.
- Ser una empresa diferenciada en el ámbito de servicio al cliente, esperando obtener un nivel de calificación entre 8 y 9, siendo 10 el mejor servicio; en los 2 primeros años y esperando mantener el nivel de calificación de 9 en los próximos años.

- Esperar cumplir con todos los objetivos planteados la empresa pretende en el año 2013 manejar un nivel de incentivos a todos los colaboradores de la empresa entregando un seguro médico privado y comisionando sobre el nivel de ventas al área operacional entregando un mínimo del 2% sobre el nivel de ventas y un mínimo del 1% a nivel funcional de la empresa.

- En base a una estrategia intensiva de penetración de mercado Sporto busca ubicarse entre las tres primeras opciones de compra en el mercado de ropa de niños de 6 meses a 12 años de edad. Mediante un incremento en la publicidad ATL de 43% actualmente al 50% en los próximos 2 años y al 60% en los próximos 5 años. Es decir que la empresa incrementará su gasto de publicidad un 30% en los próximos 5 años.

El nivel funcional de la empresa deberá presentar al nivel corporativo una propuesta al principio del año donde se determine los medios de difusión a utilizar y las campañas de publicidad tentativas para el resto del año

- Mediante una estrategia intensiva en desarrollo de nuevos productos Sporto busca tener un incremento de ventas mensuales de 15% en los primeros 2 años y de 10% en los próximos 3 años consecutivos. Esto se basará en la apertura del área de investigación y desarrollo en la empresa incrementando el gasto administrativo un 2% anual.

El área funcional de investigación y desarrollo tendrá la obligación de presentar al principal proveedor y socio de la empresa Sporto un informe mensual en donde se describan las nuevas tendencias, diseños y colores utilizados en la ropa infantil

- Con una estrategia basada en la diferenciación de productos y servicios Sporto busca incrementar su margen de utilidad en un 7% adicional al ya obtenido.

Que Sporto en los próximos 3 años sea la única empresa en el Ecuador que comercialice ropa de bebe 100% orgánica, desde su materia prima hasta los insumos utilizados en cada una de las prendas.

Donde la atención al cliente sea calificada de 1 a 10 en los primeros 2 años de 8 a 9 y al finalizar el 5 año entre 9 y 10.

Básicamente Sporto deberá incrementar su gasto en capacitación al nivel operacional un 3% del gasto de ventas y un 1% en comisiones sobre el nivel de ventas en los próximos 5 años.

3.5 GENERAR EVALUAR Y SELECCIONAR LAS ESTRATEGIAS

El análisis y la evaluación de las posibles estrategias se basan en determinar líneas alternativas de acción que permitan a la empresa alcanzar la misión y los objetivos planteados.

Las estrategias alternativas se basan en la misión, visión, objetivos y auditoria interna y externa.

Es importante determinar que existe un sinnúmero de alternativas estrategias que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa, por tanto es de suma importancia desarrollar un conjunto manejable de estrategias donde se evalúe las ventajas, desventajas, compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias.

3.5.1 Generar posibles estrategias a implementar

En la tabla 2.34 se enumeraran las estrategias alternativas que la empresa pretende incorporar a la empresa, para esto el área operativo, funcional y directorio se reúnen para aportar a ideas y tomar las mejores decisiones. Como se indica en la tabla

Tabla 3.35 Posibles estrategias a implementar

N.-	ESTRATEGIAS PLANTEADAS POR LA ORGANIZACIÓN	CALIFICACIÓN 1 a 4
1	Invertir en el área de marketing de la empresa, ingresando al mercado mediante la estrategia de penetración de mercado	3
2	En el área funcional de la empresa incrementar el departamento de investigación y desarrollo.	4
3	Que el manejo de inventario en los almacenes sea manejado y controlado mediante una empresa externa e independiente a Sporto	2
4	Incrementar la diversificación relacionada y evitar la diversificación no relacionada	2
5	Incrementar control exhaustivo de los sistemas de información utilizados por la empresa	4
6	Decentralizar la estructura funcional de la empresa	2
7	Aprovechar y anticiparse a las debilidades de la competencia	3
8	Incrementar la capacitación y la evaluación de cada uno de los colaboradores de la empresa	2
9	Incrementar el número de establecimientos de Sporto en la ciudad de Quito	1
10	Fortalecer la línea de bebe con materia prima e insumos 100% orgánicos	3
11	Incentivar a los colaboradores de la empresa en base a cumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa	4
12	Incrementar y adaptar recursos y capacidades competitivas en el mercado mejorando la línea de productos, innovando tecnologías y fortalecer el area de distribución	3
13	Incentivar y aportar a la mejora continua en tecnología a los principales proveedores de la empresa	2
14	Mejorar la distribución y el manejo logístico en la empresa	3
15	Ser relevante en la toma de decisiones de inversión costos y gastos de la empresa	4
16	Realizar auditorias externas en el área de contabilidad y finanzas	4
17	Difundir el activo intangible de Sporto, siendo una empresa 100% ecuatoriana	4
18	Enfocarse en la competencia mediante en mapa de grupos estrategicos, mejorar y defender la posición de la empresa de adentro hacia afuera	3

Tabla 3.35 Posibles estrategias a implementar

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Mediante el cuadro de tentativas estrategias se procedió a analizar cada una de estas estrategias tentativas, llegando a conocer cuales son las estrategias que; no se deben

emplear (1), posiblemente se deben implementar (2), es un echo que se deben implementar (3) y definitivamente se deben emplear (4).

3.5.2 Evaluación de las estrategias

Por lo tanto durante todo el trabajo de investigación se ha determinado datos y factores importantes que serán de suma importancia al momento de seleccionar las tentativas estrategias más adecuadas para la empresa. En el esquema analítico de la formulación de estrategias, imagen 2.10, podemos ver el proceso que se ha llevado a cabo para llegar a la etapa de análisis y evaluación de las estrategias.

Imagen 3.10 Etapas de la formulación de la estrategia



Imagen 3.10 Etapas de la formulación de la estrategia
 Fuente: Sporto
 Elaborado por: Por el autor

En la imagen 3.10 se puede ver que la etapa de entrada ya se analizo en el proceso de auditoria interna y externa formulando la matriz de factores internos (EFI) y externos (EFE).

El proceso de conciliación que se va a realizar a continuación es el de la etapa 2, donde se concilia toda la información obtenida en la etapa 1 de (aportaciones).

Consiguiente a la etapa 2 se llega a la etapa de decisión donde las se eligen las estrategias definitivas que se implantarán en la empresa.

3.5.2.1 Matriz de fortalezas – debilidades – oportunidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA es una herramienta importante ya que ayuda a la organización a conciliar las estrategias FO (fortalezas – oportunidades), las estrategias DO (debilidades – oportunidades), las estrategias FA (fortalezas – amenazas) y las estrategias DA (debilidades – amenazas).

Las estrategias FO se encargan de utilizar las fortalezas internas de una empresa para así aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO buscarán superar las debilidades internas para así aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA se enfocan en utilizar las fortalezas con el fin de hacer frente a las amenazas externas. Las estrategias DA es una táctica defensiva, donde se trata de reducir al máximo las debilidades internas y minimizar el riesgo de la amenazas externas.

Las posibles estrategias que Sporto formuló en la tabla 2.35 se tomaron en cuenta para la creación de la matriz FODA, tabla 2.36.

Esta matriz FODA facilitó a la empresa tomar las mejores estrategias que serán implementadas por la empresa en el mediano y largo plazo.

Tabla 3.36 Matriz FODA

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	<ol style="list-style-type: none"> 1.- El manejo es en base a una estructura funcional 2.- En base al index de precios y calidad de Sporto se encuentra con una calificación de 4/5 en calidad y un precio promedio de \$17,10, ubicandose entre los mejores en relacion precio / calidad 3.- La confección y terminado de las prendas pasan por un proceso de altos controles de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Los sistemas de información son utilizados en un 30% sin conciliar la parte comercial y contable 2.- El personal de ventas no cuenta con una planificación establecida para el cumplimiento de sus objetivos 3.- El control de inventarios no es el más adecuado dentro de la empresa

Tabla 3.36 Matriz FODA
Fuente: Sporto
Elaborado por: Por el autor

3.5.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

En la matriz SPACE se evalúa la matriz de posición estrategia y evaluación de acciones. Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes donde se indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las adecuadas para la organización. En los ejes de la matriz existen dos dimensiones internas (fortalezas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos externas estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI).

Para esto se detallo las fortalezas financieras, ventajas competitivas, estabilidad ambiental y fortaleza de la industria como se muestra en la tabla 2.37

Tabla 3.37 Factores que constituyen los ejes de la matriz SPACE

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>PUNTUACIÓN</i>	<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>	<i>PUNTUACIÓN</i>
Las ventas aumentaron el 25% entre 2009 - 2010.	4	Aumento el índice de confianza del consumidor	-2
La razón de rotación de inventarios llegó al 5,49%	4	Disminuyo la importación de prendas de vestir	-6
Los gastos administrativos bajarán un 20% a partir del 2011	3	Tasa de crecimiento de los niños nacidos en Quito	-3
Los costos de concesión se han pagado en un 100%	5	Aranceles mixtos para la importación de productos textiles	-4
TOTAL	4,00	TOTAL	-3,75
<i>Ventaja competitiva(VC)</i>		<i>Fortaleza de la industria (FI)</i>	
Alianza estrategica con el principal proveedor	-2	Potencial de crecimiento	3
Alta calidad del producto	-4	Proveedores con buenas tecnologías	2
Sofisticados sistemas de información	-5	Proveedores con productos nacionales	4
Productos 100% ecuatorianos	-3	Fabricas con altos niveles de producción	1
Capacitación al personal de ventas	-2	Crecimiento de la industria textil	4
		Crecimiento de las importaciones de materia prima	5
TOTAL	-3,20	TOTAL	3,17

Tabla 3.37 Factores que constituyen los ejes de la matriz SPACE

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Después de obtener los factores que influyen en los ejes de la matriz SPACE, se procede a trazar los ejes en la matriz con el fin de determinar si las estrategias de la

empresa deben ser agresivas, conservadoras, competitivas o defensivas. Esta matriz se muestra a continuación en la imagen 3.11

Se debe determinar el valor de la resultante de X y de Y . Para así poder trazar la línea recta XY

El promedio EA = -3,75

El promedio FF = 4,00

El promedio VC = -3,20

El promedio FI = 3,17

COORDENADAS DEL VECTOR DIRECCIONAL ES: eje x: $-3,20 + 3,17 = -0,03$

Eje y: $-3,20 + 4,00 = 0,8$

De tal manera se puede crear la matriz SPACE imagen 2.11

Imagen 3.11 Matriz SPACE

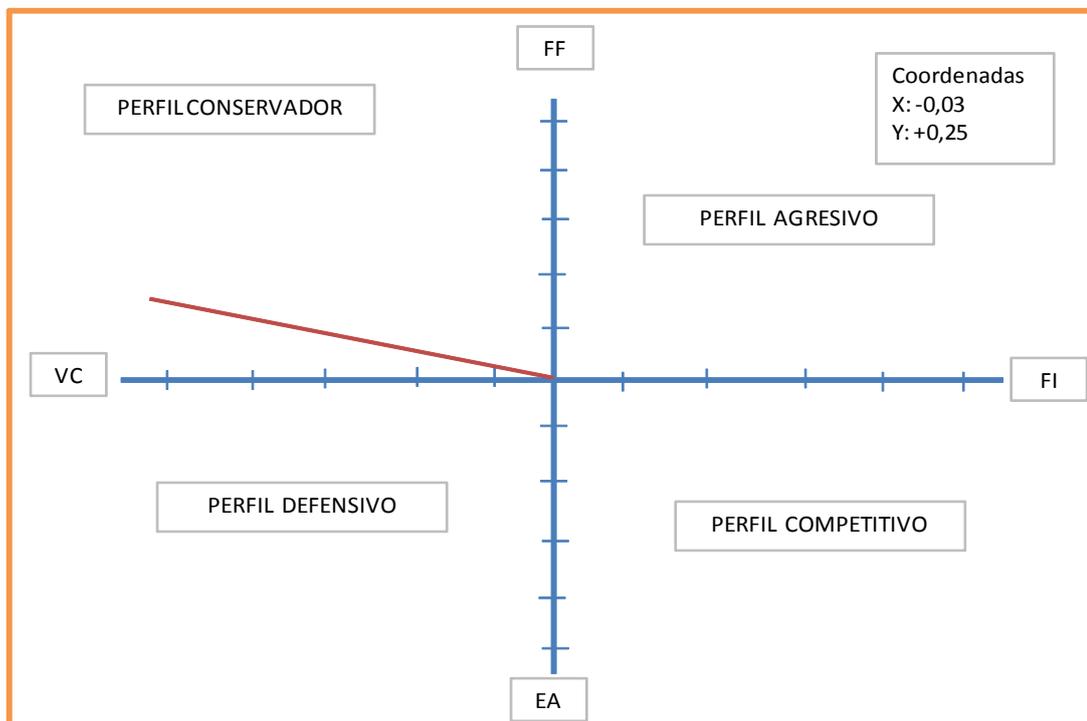


Imagen 3.11 Matriz SPACE
Fuente: Sporto
Elaborado por: Por el autor

Al determinar la matriz SPACE la empresa puede determinar que tipo de estrategias implementar en la empresa. De tal manera que en este caso las estrategias conservadoras son las más adecuadas para la empresa lo que implica mantenerse cerca de las competencias básicas y evitar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras incluyen penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación.

3.5.2.3 Matriz interna y externa (I/E)

La matriz interna y externa se encarga de conocer cual es la posición actual de la empresa tanto interna como externamente, mediante los valores promedios ponderados obtenidos en la matriz EFE (factores externos) y EFI (factores internos).

Mediante esto se puede conocer si la organización esta en la capacidad; de crecer y edificar, mantener y conservar o cosechar y desechar.

Imagen 3.12 Matriz interna y externa (I/E)

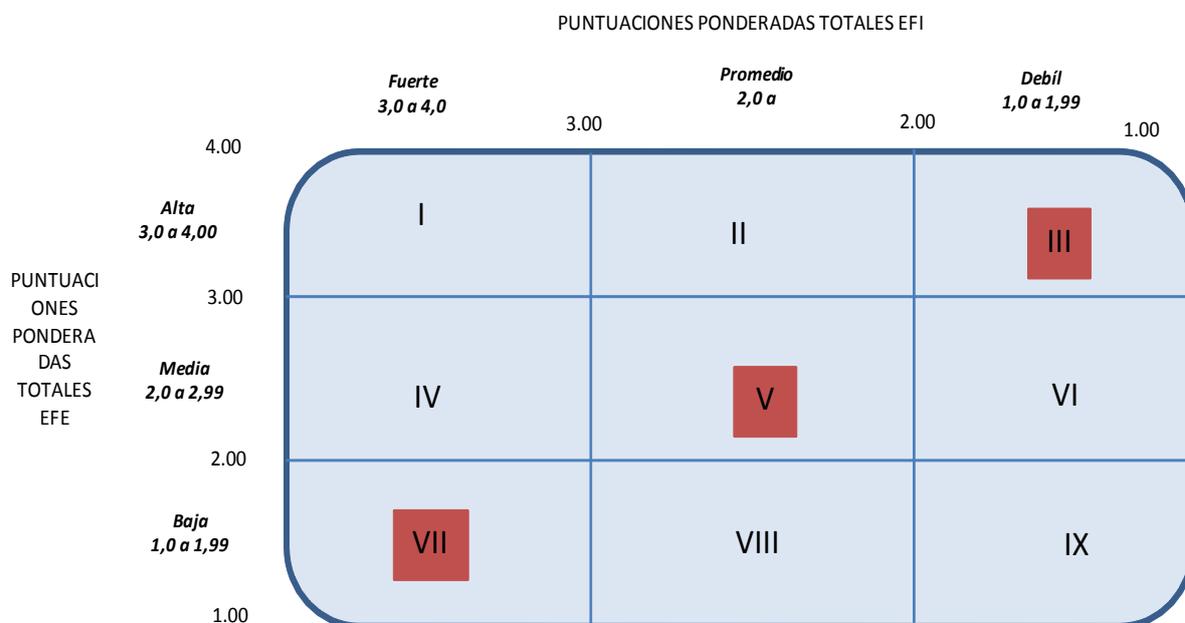


Imagen 3.12 Matriz interna y externa (I/E)
Fuente: Sporto
Elaborado por: Por el autor

En la matriz I/E se puede determinar que posición la empresa debe tomar al momento de elegir sus estrategias. En este caso la mejor alternativa para la empresa es mantener y conservar, es decir se vuelve a confirmar el dato emitido por la matriz SPACE imagen 2.11, que las estrategias para Sporto deben ser conservadoras, no se debe arriesgar intensivamente y se debe mantener la competencia con los principales proveedores.

3.5.2.4 Matriz de la gran estrategia

Esta matriz es utilizada también para conocer cuales son las estrategias alternativas que la empresa debe tomar, teniendo en cuenta dos factores importantes: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Imagen 3.13 Matriz de la gran estrategia



Imagen 3.13 Matriz de la gran estrategia
Fuente: Sporto
Elaborado por: Por el autor

La matriz de la gran estrategia ayuda a la empresa a conocer como debe ser su enfoque en el mercado en base a sus ventajas competitivas. En este caso Sporto puede ver que el crecimiento del mercado se encuentra en crecimiento y frente a las ventajas competitivas que dispone, como tecnología de punto, buen índice de precios y calidad y alianza estratégica con su principal proveedor; la empresa esta en la capacidad de crear estrategias basadas en desarrollo de producto, penetración de mercado y desarrollo de mercado. Sin embargo esto no quita que la empresa debe ser conservadora como se mostro en la matriz SPACE y matriz I/E.

3.5.3 Decisión de la estrategia

En el proceso de decisión, la empresa debe tener en cuenta que las posibles estrategias a implementarse pueden ser modificadas o incrementadas.

Después de hacer la etapa de evaluación la empresa debe realizar la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

3.5.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa

La última etapa de la formulación de la estrategia se enfoca en realizar una matriz la cual indica objetivamente que estrategias alternativas son las mejores para la empresa.

Se utilizan todos los datos obtenidos anteriormente con el fin de seleccionar las estrategias a implementarse definitivamente en la empresa.

Esta matriz determina el grado atractivo relativo de varias estrategias según el grado en que los factores críticos de éxito tanto internos como externos se puede capitalizar o mejorar.

Por tanto todo el trabajo realizado anteriormente por la empresa, desde la auditoria interna y externa son básicos para la formulación de esta matriz, la que elegirá las estrategias mas apropiadas para la organización.

Es importante que este análisis se lo realice con todas las funciones de la organización, tomando en cuenta que cada una de las áreas de la empresa tiene el conocimiento de cómo la empresa se comporta en el mercado y que tan potenciales de éxito pueden ser las posibles estrategias para implementar en la empresa.

De tas manera como se muestra en la tabla N.- 3.38 se procederán a elegir las mejores estrategias que vayan acorde a los objetivos y metas a largo plazo planteadas por la empresa.

Tabla 3.38 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa

Factores clave	Ponderación	Difundir el activo intangible de Sporto, siendo una empresa 100% ecuatoriana		Enfocarse en la competencia mediante un mapa de grupos estrategicos, mejorando y defendiendo la posición competitiva de la empresa		Incrementar y adaptar recursos y capacidades competitivas en el mercado mejorando la línea de productos e innovando tecnologías		Ser relevantes en la toma de decisiones de inversión, costos y gastos de la empresa	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades									
1.- La importación de prendas de vestir disminuyo entre el 2008 - 2009	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	-	-
2.- El indice deconfianza del consumidor aumento 8,1 entre 2009 y 2010	0,05	-	-	2	0,1	3	0,15	-	-
3.- El principal proveedor invirtio más de \$150000 en los ultimos 10 años	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	-	-
4.- Principales competidores no cuentan con productos 100% ecuatoria.	0,03	4	0,12	1	0,03	4	0,12	-	-
5.- Altos aranceles mixtos a los importadores de prendas de vestir	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18	-	-
6.- Más del 64% afirma que confian en la recomendación de sus amigos	0,06	2	0,12	2	0,12	-	-	-	-
7.- Tener alianza estrategica con el principal proveedor	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	-	-
8.- Tasa de crecimiento de niños nacidos aumento en promedio 7,47%	0,04	-	-	1	0,04	2	0,08	-	-
9.- El costo de participar en plataformas virtuales es bajo y de facil acceso	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18
10.- El 44% de la población en Quito tiene una cuenta con redes sociales	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	-	-
Amenazas									
1.- El precio del algodón mundial incremento 126% el último año	0,07	-	-	2	0,14	2	0,14	2	0,14
2.- Los principales competidores son franquias internacionales	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	4	0,16
3.- Altos riesgos de inversión en los centros comerciales	0,02	-	-	-	-	-	-	3	0,06
4.- Estacionalidad variable, exigue alta rotación de inventarios	0,04	2	0,08	-	-	1	0,04	3	0,12
5.- Los competidores cuentan con grandes plataformas virtuales	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	2	0,06
6.- Mala distribución de los ingresos	0,04	-	-	3	0,12	-	-	3	0,12
7.- Los costos de concesión representan el 52% de los costos totales	0,08	-	-	1	0,08	-	-	4	0,32
8.- Las grandes cadenas tienen poder de negociación con proveedores	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08
9.- Altos costos para adquirir sistemas de información	0,04	-	-	2	0,08	-	-	1	0,04
10.- La moda internacional impone la moda nacional	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	-	-

Fortalezas

1.- Excelente servicio al cliente	0,08	3	0,24	3	0,24	-	-	-	-
2.- Alta rotación de inventarios, razón de 5,49%	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
3.- Calificación en calidad de 4/5 y un promedio de precios de \$17	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	-	-
4.- Los gastos administrativos bajan al 20% en el 2011	0,03	-	-	-	-	-	-	4	0,12
5.- Altos procesos de control en la calidad de los productos	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	-	-
6.- Incremento de las ventas de 25% entre 2009 y 2010	0,05	-	-	3	0,15	3	0,15	2	0,1
7.- Los empaquetados son de primer nivel	0,04	2	0,08	-	-	3	0,12	-	-
8.- Cuentan con una base de datos completa de 5570 clientes	0,08	2	0,16	3	0,24	-	-	-	-
9.- El manejo es en base a una estructura funcional	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-
10.- La toma de desiciones es democratica y no autocratica	0,05	-	-	-	-	-	-	4	0,2

Debilidades

1.- El control de los inventarios no es el más adecuado	0,06	-	-	-	-	1	0,06	3	0,18
2.- La publicidad ATL es la que menos utiliza la empresa	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12
3.- Los gastos administrativos representan el +- 35% de las ventas	0,07	-	-	-	-	-	-	4	0,28
4.- El personal de ventas no cuenta con una planificación establecida	0,04	3	0,12	2	0,08	-	-	-	-
5.- Los sistemas de información no son utilizados al 100%	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	4	0,16
6.- Se ha trabajado con un capital de trabajo neto negativo	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15
7.- Las utilidades han sido negativas por 3 años consecutivos	0,04	-	-	-	-	-	-	3	0,12
8.- El periodo de cuentas por cobrar sube en el ultimo año a 121 días	0,03	-	-	-	-	-	-	3	0,09
9.- El área de contabilidad y finanzas tiene un mal manejo de cuentas por cobrar	0,05	-	-	-	-	-	-	4	0,2
10.- La razón entre el activo y pasivo realizable es de 0,33 en el 2010	0,03	3	0,09	2	0,06	-	-	2	0,06

Suma total de las puntuaciones del grado atractivo

3,14

3,71

3,17

3,21

Tabla 3.38 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa

Fuente: Sporto

Elaborado por: Por el autor

Después de realizar un largo trabajo de investigación se puede llegar al objetivo planteado por la empresa Sporto mediante la formulación de la MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA, se pudo llegar al objetivo final gracias a un sin número de variables críticas de éxito de la empresa.

Por tanto se consideró que las estrategias más apropiadas para el futuro exitoso de la empresa son en este orden:

- **“Enfocarse en la competencia mediante un mapa de grupos estratégicos, mejorando y defendiendo la posición competitiva de la empresa”**

Esta estrategia tuvo el valor más significativo en la matriz de la planificación estratégica cuantitativa, con una puntuación de 3,71 lo cual quiere decir que es la estrategia más significativa para minimizar las amenazas y optimizar las oportunidades mediante las diferentes fortalezas y debilidades de la empresa.

- **“Ser relevantes en la toma de decisiones de inversión, costos y gastos de la empresa”**

En segundo lugar la estrategia con mayor puntuación es el manejo contable de la empresa, las decisiones de inversión y todos los problemas de acarrear el no tener un exhaustivo control sobre la parte financiera de la empresa, con una puntuación de 3,21, la cual indica de la misma manera minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades en base a los recursos de la empresa dispone.

- **“Incrementar y adaptar recursos y capacidades competitivas en el mercado mejorando la línea de productos e innovando tecnologías”**

De igual manera con una puntuación de 3,17, estrategia muy atractiva para la empresa de incrementar las capacidades competitivas e innovar productos con el fin de tener mayor participación en el mercado indica que la empresa tiene estrategias conservadoras, es decir las decisiones deben ser implementadas con mucho análisis ya que los recursos son escasos para la empresa.

**“Difundir el activo intangible de Sporto, siendo una empresa 100%
ecuatoriana”**

Con una puntuación de 3,14, se expresa que Sporto debe aprovechar de mejor manera su activo intangible, de ser una empresa 100% ecuatoriana. Todo esto con el fin de difundir en el mercado que el Ecuador cuenta con productos ecuatorianos de mejor calidad y precio que los principales competidores. Esto es una gran fortaleza que la empresa dispone en este momento para tener ventaja competitiva en el mercado.

CAPITULO IV

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de la planificación estratégica no termina cuando se decide qué estrategia o estrategias seguir. Es muy importante la implementación de las estrategias seleccionadas, ya que estas darán las pautas y procesos a seguir con los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Por tanto ha de existir dos etapas importantes en la implementación de la estrategia.

- Implementación de la estrategia en temas de administración
- Implementación de la estrategia en temas de marketing, finanzas, contabilidad, I&D y sistemas de información.

4.1 Implementación de la estrategia en temas de administración

Es importante asignar responsabilidades a cada uno de los colaboradores de la empresa. Para la alta gerencia la implementación de las estrategias requiere de un traspaso en las responsabilidades a cada uno de los colaboradores de la empresa.

Establecer objetivos anuales, políticas concebidas, asignación de recursos, modificación de estructuras existentes, planes de incentivos, reducción de resistencia al cambio, adaptación a los procesos y consideraciones en torno a los recursos humanos cuando se implementan estrategias.

- **Objetivos anuales**

Los objetivos anuales son guías para la acción, dirección y canalización de los esfuerzos y actividades de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Los objetivos anuales deben ser medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros y comunicados a toda la organización. Estos deben estar medidos en tiempo y con recompensas y sanciones proporcionales.

- **Políticas**

Las políticas ofrecen a la administración y alta gerencia la coordinación en todas las unidades de la organización y a la vez optimizan el tiempo para la toma de decisiones de la gerencia.

Estas políticas también clarifican que trabajo ha de realizar cada uno de los colaboradores y como serán evaluados.

Para esto se debe tener en cuenta una jerarquía de políticas donde cada estrategia debe tener políticas de apoyo para así cumplir con el objetivo institucional o divisional.

- **Asignación de recursos**

Mediante la asignación de los recursos la empresa estará en capacidad de implementar la estrategia. Estos recursos son asignados en base a los objetivos anuales ya planteados por la empresa.

Los tipos de recursos más importantes en las empresa son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

- **Manejo de conflictos**

Al momento establecer objetivos anuales, generar políticas y asignar recursos; la mayoría de veces generan conflictos entre colaboradores o divisiones dentro y fuera de la empresa.

Para el manejo de y resolución de conflictos existen tres categorías: evasión, distensión y confrontación. En este caso la evasión es ignorar el problema, con la expectativa de que el conflicto se resuelva solo. La distensión que incluye reducir la importancia de las diferencias, de tal manera que no existe ni un ganador ni un

perdedor. La confrontación es ejemplificar con el intercambio de los partes del conflicto para que cada uno obtenga la apreciación del punto de vista del otro y/o confrontar el problema en una junta donde cada una de las partes expresen sus opiniones y discutan diferencias.

- **Conexión de la estructura con la estrategia**

Cuando se implementan estrategias es importante conocer que tipo de estructura se ha de utilizar para que la estrategia se lleve a cabo. No existe un modelo escrito para que todas las empresas utilicen el mismo. Por lo tanto es importante conectar la estructura organizacional con la estrategia a trabar.

Existen diferentes tipos de estructuras como: estructura funcional (más utilizada), estructura divisional, estructura de unidad estratégica de negocios y estructura matricial.

- **Planes de incentivos**

Existen innumerables planes de incentivos para cada uno de los colaboradores de la empresa, para estos es importante conocer cinco pruebas para determinar si un plan de pago por desempeño beneficiara a la organización:

¿El plan llama la atención?; ¿Los empleados comprenden el plan?; ¿El plan mejora la comunicación?; ¿El plan retribuye cuando debería?; ¿La empresa tiene mejor desempeño?

Esto ayudara a la empresa a que los colaboradores se sientan parte de la empresa y por ende las retribuciones para la empresa y fuerza laboral sean mejores.

- **Manejo de resistencia al cambio**

En el proceso de implementación la organización entra en un proceso de cambio continuo. Donde las personas temen a la perdida económica, incomodidad, incertidumbre y rupturas sociales.

Existen diferentes enfoques para implementar los cambios, de estos se van a utilizar tres que es la estrategia de cambio obligatorio, de cambio educativo, de cambio racional o interés personal.

- **Adaptación a los procesos**

Al implementar nuevas estrategias se requiere de cambios en los procesos y/o acciones comerciales en la empresa. Para esto las decisiones relacionadas con la comercialización, ubicación geográfica, manejo de inventarios, control de calidad, nuevas tecnologías, entre otros; deben ser acompañados con ajustes en los sistemas de producción o comercialización.

Para esto se debe tener muy en cuenta la disponibilidad de los recursos físicos, tecnológicos, humanos y económicos para implementar diferentes estrategias.

- **Consideración de los recursos humanos cuando se implementan estrategias**

Para implementar cualquier estrategias sea o no las más adecuada dentro de la empresa, se debe considerar que el recurso humano es el más importante. Pero todo cambio genera perturbación y toda perturbación genera desequilibrio en la empresa.

Para estos casos la administración de los recursos humanos y la alta gerencia debe implicar en las estrategias a la mayoría de gerentes y empleados de la empresa. Tener en cuenta a todos los colaboradores de la empresa requiere de mucho tiempo y arduo trabajo pero dará resultados como hostilidad, confianza, comprensión y sentido de pertenencia a todos los colaboradores.

4.2 Implementación de la estrategia en temas de marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial

En el proceso de la implementación de la estrategia por áreas departamentales son esenciales para una efectiva implementación de estrategias. Dentro de estos temas abarcan la segmentación del mercado, el posicionamiento en el mercado, evaluación del valor del negocio, determinación de tipos de endeudamiento, presentación de los estados financieros, investigación y desarrollo entre otros.

Se analizara a detalle la implementación de las diferentes áreas departamentales en cuestiones de:

- **Marketing**

Innumerables variables de marketing afectan al éxito o fracaso de la implementación de las estrategias. Para esto se tomo en cuenta dos variables sumamente importantes como segmentación del mercado y posicionamiento en el mercado.

- **Segmentación del mercado:** Es la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes donde prevalecen los gustos y preferencias de los consumidores o clientes.

Es importante la segmentación del mercado en la implementación de la estrategia ya que, en primer lugar, las estrategias, como el desarrollo de mercado y la diversificación requieren aumentar sus ventas en nuevos mercados; en segundo lugar permite a las empresa operar con recursos limitados ya que no deben masificar sus productos, promociones o distribución; y por ultimo las decisiones de segmentación afectan directamente al marketing mix, producto, precio, plaza y promoción.

Realizar una evaluación para obtener los segmentos potenciales de mercado es una tarea importante de los estrategias ya que mediante esto se podrá determinar las características y necesidades de los consumidores o clientes.

Esta evaluación y segmentación se determinaran mediante dos tablas importantes que se detallan a continuación. Ver Tabla 1,5 y Tabla 1,6.

Tabla 4.1 Variables de los componentes de la mezcla de marketing

PRODUCTO	LUGAR	PROMOCION	PRECIO
Calidad	Canales de distribución	Publicidad	Nivel de descuento
Atributos	Cobertura de distribución	Ventas	Plazos de pago
Estilos	Localización	Promociones	
Nombre marca	puntos de venta	Divulgacion e informacion	
Empaque	Niveles de inventario		
Garantia			
Nivel servicios			
Otros servicio			

Tabla 4.1 Variables de los componentes de la mezcla del marketing

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 308, México, 2008

Elaborado por: El autor

Tabla 4.2 Bases alternativas para la segmentación de mercados

GEOGRÁFICO	
Región	
Tamaño de ciudad	
Densidad	
Clima	
DEMOGRÁFICO	
Edad	
Género	
Tamaño familia	
Ciclo de vida familia	
Ingresos	
Ocupación	
educación	
Religión	
Origen étnico	
Nacionalidad	
PSICOGRÁFICO	
Clase social	
Personalidad	
CONDUCTUAL	
Ocasión de uso	
Beneficios buscados	
Estatus del usuario	
Porcentaje de uso	
Estatus de lealtad	
Etapa de preparación	
Actitud hacia el producto	

Tabla 4.2 Bases alternativas para la segmentación de mercados

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 309

Elaborado por: El autor

- **Posicionamiento del producto**

Después de segmentar el mercado, los estrategas deben posicionar el producto en el mercado; en otras palabras saber lo que los clientes y/o consumidores esperan de cierto producto o servicio.

El posicionamiento implica el desarrollar productos o servicios que se comparen con el de los competidores más importantes para tener éxito en la industria.

Para posicionar un producto se requiere de:

- 1.- Seleccionar criterios clave que diferencien efectivamente los productos en la industria
- 2.- Trazar un mapa bidimensional del posicionamiento del producto con criterios especificados en cada eje.
- 3.- Ubicar los productos principales de los competidores en la matriz de cuatro cuadrantes resultantes.
- 4.- Identificar las áreas en el mapa e posicionamiento en las que los productos de la compañía podrían ser los mas competitivos en el mercado mera dado. (Buscar áreas vacantes (nichos)
- 5.- Desarrollar un plan de marketing para posicionar adecuadamente los productos de la empresa.

Es importante tratar de desarrollar múltiples mapas con el fin de evaluar diversos enfoques para la implementación de la estrategia.

- **Finanzas y contabilidad**

En esta área se examinan conceptos importantes para la implementación de la estrategia como: adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de los estados financieros, elaborar presupuestos financieros y ponderar el valor de un negocio.

- **Adquisición de capital para implementar las estrategias:**

En este caso se debe analizar si el tipo de deuda va a ser interna o externa, de tal manera que la empresa este en la capacidad de adquirir capital con la aportación de los socios de la empresa o si la empresa requiere de acreedores externos para implantar sus estrategias.

- **Estados financieros proyectados**

Los estados financieros proyectados permiten que una empres examine los resultados esperados en varias acciones y enfoques.

Para este caso se implementará dos tipos de estados financieros proyectados; entre los más utilizados el estado de pérdidas y ganancias y el balance general.

Estos estados financieros se pueden proyectar de 1 hasta 10 años, esto depende del proyecto que se encuentre en evaluación.

- **Presupuestos financieros**

Este documento se encarga de detallar todos los ingresos y egresos que la empresa tiene para un periodo determinado, generalmente es anual.

La idea de realizar presupuestos financieros es para que le empresa sea más productiva y sepa como optimizar sus recursos; más no para limitar sus gastos.

Existen un sin numero de presupuestos financieros, entre los más utilizados esta el presupuesto de efectivo.

- **Investigación y desarrollo (I&D)**

El papel más importante para el área de investigación y desarrollo es desarrollar nuevos e innovadores productos, con el fin de satisfacer de mejor manera la demanda del mercado.

Para este enfoque es importante que los estrategas tengan muy en cuenta cuales son las estrategias a aplicar para de que de esa manera se pueda entrar en un proceso de investigación en el mercado.

- **Sistemas de información gerencial**

Recopilar, asimilar y evaluar la información interna y externa de la manera más eficiente, será una ventaja competitiva importante para empresa.

Cuando una empresa recopila, recupera y almacena información adecuada puede tener un sinnúmero de ventajas en el mercado mediante la información constante de sus clientes y proveedores. De igual manera estarán en la capacidad de administrar el recurso humano y los procesos de la empresa de mejor manera.

De la misma manera como es tan importante esta información, también debe ser protegida y almacenada de la manera más segura.

CAPITULO V

5. REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias que arrojan mejores resultados en cierto momento se vuelven obsoletas y cambian tanto en el ambiente interno como externo. Por lo tanto es esencial que la empresa revise, evalúe y controle sistemáticamente la implementación de las diferentes estrategias. Este proceso de revisión, evaluación y control permite a la organización alertarse de los problemas actuales o potenciales antes de que lleguen a ser críticos.

La evaluación de la estrategia se basa en tres actividades básicas:

1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa
2. Comparar los resultados esperados con los reales
3. Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes formulados por la empresa

5.1 Proceso de evaluar las estrategias

Este proceso debe iniciar con cuestionamientos en la parte gerencial, como expectativas y suposiciones, con el fin de desencadenar un sinnúmero de cuestiones que lleven a estimular y generar la creatividad y formular alternativas y criterios de evaluación.

Sin embargo este proceso de evaluación no se lo debe realizar al final de un periodo o después de que ocurran los problemas. El proceso de evaluación debe ser constante y continuo durante su implementación.

5.1.1 Revisión de las bases de la estrategia

Para la revisión de las bases subyacentes de la estrategia de una organización se debe efectuar una matriz EFE y EFI revisada, la cual analiza los factores internos y externos de la empresa. En este análisis han de ocurrir preguntas como:

1. ¿Cómo los competidores han reaccionado a nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
3. ¿Los competidores han generado fortalezas y debilidades?
4. ¿Los competidores están haciendo ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué algunas estrategias de los competidores tienen mejor éxito que otras?

Existen un sin número de factores tanto internos como externos que pueden impedir que la empresa cumpla con sus objetivos anuales y de largo plazo, por ejemplo factores externos de tipo (económicos, demográficos, geográficos, tecnología entre otros) y factores internos como (mala elección de estrategias, no anticiparse al cambio, la competencia tuvo una reacción adecuada, entre otros).

5.1.2 Medición del desempeño de la organización

La segunda etapa en el esquema de evaluación de la estrategia; es medir el desempeño de la organización con el fin de comparar los resultados esperados con los resultados reales, mediante una investigación de los objetivos anuales y de largo plazo.

Estos datos pueden variar por innumerables razones, sin embargo la empresa debe conocer si los objetivos planteados por la empresa no se pudieron lograr gracias a la ineficacia (no hacer las cosas correctas) o ineficiencia (hacer mal las cosas correctas).

Este análisis se debe hacer de una forma cuantitativa y cualitativa, de tal forma que se evaluarán un conjunto de criterios similares; por ejemplo si la estrategia de la empresa era tener una mayor participación de mercado, se debe evaluar con el desarrollo de nuevos productos, diversificación de productos, inversión en marketing entre otras. Los datos cualitativos se enfocarán más en índices financieros como el rendimiento sobre la inversión, rendimiento sobre el capital, margen de utilidades, participación de mercado, relación entre capital y deuda, ganancias por acción, crecimiento en de ventas y activos.

5.1.3 Toma de acciones correctivas

La actividad final para obtener el esquema de la evaluación de la estrategia, es tomar las acciones correctivas para la empresa. Con el fin de obtener cambios significativos para el reposicionamiento competitivo de la empresa con vista hacia el futuro.

Mediante dos etapas anteriores, revisión de las bases de la estrategia y la medición del desempeño de la organización la empresa puede obtener las acciones correctivas correspondientes. Por lo general en las empresas siempre se deben tomar acciones correctivas con el fin de que los objetivos planteados sean los esperados u obtenidos.

Sí es el caso en que una organización ha tenido cambio notorios importantes en los factores internos y externos, es un echo que la empresa no ha cumplir con sus objetivos planteados, sean estos para bien o mal de la empresa.

Sporto debe realizar un análisis minucioso y continuo con el fin de que la empresa tome acciones correctivas o siga su acción en curso. Estas decisiones son tomadas desde área funcional hasta la función directiva. Para esto la empresa ha de plantear una matriz de evaluación de la estrategia como se muestra en la tabla 4.1

Tabla 5.1 Matriz de evaluación de la estrategia

Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	Han progresado satisfactoriamente hacia el logro de sus objetivos establecidos?	RESULTADO
NO	NO	NO	Tomar acciones correctivas
SI	SI	SI	Tomar acciones correctivas
SI	SI	NO	Tomar acciones correctivas
SI	NO	SI	Tomar acciones correctivas
SI	NO	NO	Tomar acciones correctivas
NO	SI	SI	Tomar acciones correctivas
NO	SI	NO	Tomar acciones correctivas
NO	NO	SI	Continuar con el curso actual de la estrategia

Tabla 5.1 Matriz de la evaluación de la estrategia

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, Pág. 341, México, 2008

Elaborado por: El autor

En este proceso la empresa debe hacer una análisis de la matriz EFE y EFI vs la matriz EFE y EFI revisada con el fin de conocer si han existido cambios en la posición estratégica interna y/o externa.

Después de conocer si han existido cambios importantes la empresa se debe conocer si la empresa ha logrado satisfactoriamente los objetivos establecidos.

Mediante esto la empresa puede tener el resultado de si seguir con la estrategia en curso o tomar acciones correctivas.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sporto es una empresa que se constituye en noviembre de 2007 tras la apertura de un nuevo centro comercial llamado “Granados Plaza”, principalmente la ropa que se comercializa en sus establecimientos es ropa de bebés y niños de 6 meses a 12 años de edad. Durante su trayectoria la empresa ha venido compitiendo con grandes cadenas y establecimiento de ropa que existen a nivel nacional.

Sporto se enfrenta a gigantes en el mercado, los cuales se han venido desarrollando desde aproximadamente una década atrás o más. Estas competencias se las puede dividir en dos grupos: Una de estas sería la competencia indirecta y la segunda la competencia directa.

En los centros comerciales se pueden encontrar ropa infantil en las grandes cadenas de autoservicios como De Prati, Eta Fashion, Bebe Mundo, entre otras. Estas cadenas vendrían a ser competencias indirectas ya que cuentan con amplios portafolios de productos, abasteciendo al mercado de todas las edades.

Mientras que si hablamos de la competencia directa para Sporto son los almacenes de Comercialización y Retailing de ropa infantil exclusivamente, donde el servicio personalizado y la variedad de ropa juegan un factor importante en el momento de la compra.

Por tanto mediante el mapa de grupos estratégicos Sporto pudo conocer cuales son los principales competidores que la empresa debe prestar atención, en este caso se encuentran empresas como Mimo & Co., Vanguardia, EPK y Pa Niños, estos competidores cuentan con diferentes fortalezas y debilidades las cuales Sporto pretende atacar o prefiere evitar.

Sporto es una empresa que cuenta con debilidades financieras y contables, contiene una deuda a largo plazo de los principales acreedores que son los socios capitalistas. Esta empresa se ha venido financiando con este capital para la supervivencia del negocio, llegando a tener flujos de efectivo negativos e índices financieros no alentadores. Este caso se da principalmente por los altos costos administrativos que la empresa incurre, los cuales representan el 35% del total de sus ventas, estos gastos administrativos son elevados por lo altos costos de la concesión. En relación capital inicial vs costo de concesión y construcción Sporto solo a invertido en la apertura del primer local Granados Plaza y el segundo local Quicentro Sur fue financiado en un 100% por Granados Plaza.

De tal manera Sporto a partir del 2011 espera que los gastos administrativos disminuyan al 20% para que así los índices financieros indiquen que la empresa se encuentra mejor financieramente.

Por la parte comercial Sporto cuenta con amplias ventajas, de tal manera que ser la única empresa en los centros comerciales que comercialice ropa 100% ecuatoriana es una ventaja competitiva ya que el margen de utilidad puede ser superior la empresa no incurre en costos por importaciones.

Tener al principal proveedor como socio estratégico es otra ventaja con la que cuenta la empresa Sporto, tiene la facilidad de recibir mercadería en consignación y estar abastecida durante todo el año.

Es por esto y todas las demás ventajas y oportunidades que Sporto toma la iniciativa de implantar estrategias conservadoras ya que financieramente no se encuentra en su mejor momento, pero competitivamente la empresa tiene grandes ventajas frente a sus competidores. Por eso las estrategias escogidas por la empresa son las siguientes:

“Enfocarse en la competencia mediante un mapa de grupos estratégicos, mejorando y defendiendo la posición competitiva de la empresa”

“Ser relevantes en la toma de decisiones de inversión, costos y gastos de la empresa”

“Incrementar y adaptar recursos y capacidades competitivas en el mercado mejorando la línea de productos e innovando tecnologías”

“Difundir el activo intangible de Sporto, siendo una empresa 100% ecuatoriana”

Estas cuatro estrategias son de tipo conservacionista ya que la empresa no debe invertir grandes capitales por diferentes motivos externos socio-económicos que el país está atravesando por estos momentos, además la empresa no se encuentra sólida financieramente y como se mencionó antes los recursos son escasos y la empresa debe maximizar los recursos de que dispone.

Se han detallado los principales problemas que la empresa está enfrentando y las posibles estrategias que mejoren la competitividad de la empresa. Es por esto que la empresa debe poner mucho énfasis en formular la implementación y evaluación de estas estrategias con el fin de que la empresa mantenga un futuro sostenible en el tiempo y mantenga un crecimiento continuo, llegando a ser la cadena de ropa infantil más reconocida a nivel nacional.

Para este estudio de investigación se planteo en primer lugar un plan de tesis, en el cual se plantean los problemas, hipótesis, objetivos generales, específicos, alcances entre otros.

A continuación se detallaran los principales problemas que se encontraron al momento de la investigación. Por ejemplo se pudo conocer que al momento de realizar una planificación estratégica, esta consiste en tres etapas básicas; que son la formulación, implementación y evaluación. En este caso se realizo la formulación de la estrategias ya que para esto se debe realizar un estudio interno y externo exhaustivo con el fin de determinar las verdaderas fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que la empresa presenta.

Después de conocer todos los factores críticos del éxito de la empresa, esta entra en un proceso de elección de las posibles estrategias a ser planteadas e implementadas. Estas estrategias son evaluadas con mucho énfasis para saber si la empresa debe tomar una posición arriesgada o conservadora al momento de implementar las estrategias.

El momento final es cuando la empresa elige las estrategias más adecuadas para ser implementadas, en base a un estudio previo a profundidad y un análisis con todos los colaboradores de la empresa.

Por tanto después de este amplio estudio la empresa puede saber a donde quiere llegar y hasta donde la empresa esta en la capacidad de competir frente a sus principales competidores y como evitar que los riesgos de las grandes cadenas que no son sus competidores directos.

Las hipótesis planteadas son las siguientes:

- La situación histórica de la empresa es cuestionable, ya que no tiene metas ni objetivos específicos que cumplir de acuerdo a un plan estratégico.

- El desarrollo de la planificación estratégica ayudará, a elaborar estrategias tácticas, operativas y administrativas, de forma sistemática y coherente que ayude a la toma de decisiones de la organización.

Las hipótesis planteadas en la presente tesis son ciertas y verdaderas, en el primer punto la hipótesis es cierta ya que la situación histórica y futura de la empresa eran muy cuestionables ya que nunca tuvieron un plan estratégico o planes de acción para la toma de decisiones de la empresa, es así que el futuro de la empresa sigue siendo incierto sin haber cumplido ningún objetivo ni meta que ya han sido planteadas previamente.

En la segunda hipótesis planteada por la empresa, se puede dar cuenta que desde el punto de partida, en la formulación de la misión, visión y objetivos a largo plazo la empresa está en la capacidad de evaluar si las estrategias formuladas ayudarán a que la empresa opere operativamente, sistemáticamente y tácticamente; las decisiones a tomarse sean coherentes y de mejor toma de decisiones para la empresa.

Se ha podido probar que la formulación de las estrategias ayudado a la empresa a conocer como se encuentra actualmente y como que se debe cambiar para que en un futuro esta sea una empresa de importante crecimiento en la industria y a la vez un negocio rentable para los accionistas de la empresa.

Por tanto en base a las estrategias planteadas por la empresa es importante implementarles en el menor tiempo posible, es decir aproximadamente 30 días de formulación del plan de acción para la ejecución del mismo y esperar la evaluación y retroalimentación en un lapso trimestral, con el fin de que exista la corrección durante la ejecución del plan estratégico.

- Se recomienda que la empresa ejecute las estrategias planteadas en este tema de investigación. Estas estrategias están formuladas en base a un estudio técnico y global de la empresa Sporto. Las cuales han sido medidas y evaluadas cuantitativa y cualitativamente con el fin de cumplir los objetivos y metas planteadas tanto en el mediano como en el corto plazo.
- La implementación de la estrategia debe ser puesta en acción lo antes en un lapso de 30 días. Con el fin de que todos los colaboradores de la empresa estén en la capacidad de adaptarse a los posibles cambios que existan en la empresa. Esto es una tarea del recurso humano, ya que todos los cambios generan discrepancia y molestia por cada uno de los colaboradores.
- Los colaboradores deben ser medidos y evaluados en base al cumplimiento de los objetivos de la empresa, por tanto estos deben ser motivados con incentivos sean o no económicos.
- Sporto debe estar consiente que la situación financiera actual no es la mejor, por tanto las estrategias están basadas en un plano conservador de poca inversión, para que los gastos y costos de la empresa se pretendan mantener y que en su momento todos los colaboradores sean más eficientes con los recursos que la empresa dispone en este momento.
- Al momento de culminar con la ejecución y evaluación de las estrategias planteadas en este momento, la empresa esta en la obligación de formular las nuevas estrategias con el fin de que la empresa tenga un posición competitiva más fuerte en el largo plazo y a la vez pueda tener un crecimiento sustentable en el tiempo que genere grandes réditos económicos tanto para los colaboradores como a los principales accionistas.

BIBLIOGRAFIA

- Fred R. David, Conceptos de Administración estratégica, Pearson Prentice Hall, México, 2008
- Revista EKOS, junio 10, Luis Antonio Vinuesa, Redes Sociales, N.- 194
- JOHNSON, G Y SHCOLES, K. (2000), Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones, 5ª ed. Prentice Hall.
- MICHAEL PORTER, Formulación de la estrategia. En:“Dirección de la Mercadotecnia”, Prentice – Hall Hispanoamérica, México..
- THOMPSON., STRICKLAND., GAMBLE.¿Qué es una estrategia y porqué es tan importante?, En:“Administración estratégica”, Mc Graw Hill, México.
- Asociación de Industriales del Ecuador (AITE) información institucional en línea
<http://www.aite.com.ec/phocadownload/boletines/boletin%20aitejulio.pdf>,
Consulta (10 de febrero 2011)
- SAENZ, F.; F JUAN, R., Manual de Gestión Financiera, Agosto 2006
- KOTLER, P. Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall.
- THOMPSON, A.A. y STRICKLAND, A.J (1995), Dirección y Administración estratégicas.

- PORTER, M.E., “Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior”
- PORTER M. (1982). Estrategia Competitiva, México: Editorial Continental S.a., 3ra edición
- PRIETO J. (2004). La Gestión estratégica organizacional, Colombia: Editorial Eco Editores, 2da edición
- VIGARAY MA. (2005). Comercialización y Retailing, España: Editorial Pearson Educacion, 1ra edición

ANEXOS