PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIA

PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO PARA LA MICROEMPRESA DE CALZADO “MAJO SHOES” EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO SECTOR CENTRO - NORTE

YADIRA VICTORIA SALTOS VARGAS

DIRECTOR: MBA. EDMUNDO PEÑAFIEL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL

QUITO, OCTUBRE 2020

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Edmundo Peñafiel, MBA

INFORMANTES:

Ing. Christian Fajardo, Mgtr.

Ing. Ismael Mogrovejo

DEDICATORIA

A mi Padre por su cariño, risas y consejos por haberme enseñado que nada es imposible, que con constancia, perseverancia, esfuerzo y dedicación consigues lo que te propongas.

A mi madre por su amor incondicional, por ser mi fuerza, por enseñarme que nunca hay que rendirse sino tomar impulso y seguir adelante, por todo el esfuerzo que hizo para verme cumplir este sueño.

Porque juntos me convirtieron en la mujer que ahora soy con los valores y principios que me inculcaron desde la niñez.

A mis hermanos Majo, Lili y Junior por ser los responsables de mis alegrías, risas, enojos y llantos, siempre serán el regalo más grande que Dios me pudo dar, por el amor tan grande que nos tenemos, por enseñarme que los momentos más felices y tristes los puedo compartir con ustedes, gracias por su confianza incondicional, y por ser uno de mis motivos de alcanzar mis sueños. Gracias porque me dieron las alas para saber que no existe un límite para crecer y ser feliz.

A cada una de las personas que me apoyo en este camino para el cumplimiento de este objetivo.

Victoria

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen, por darme la valentía y fuerza suficiente para empezar de nuevo, por ser mi guía y haberme permitido llegar alcanzar una de las etapas más importantes en mi vida.

A mis padres Manuel y Rosa por su sacrificio para tener una educación de Calidad, y por su apoyo para culminar mis estudios universitarios.

A la Pontifica Universidad Católica del Ecuador por abrirme sus puertas para estudiar y poder culminar con éxitos mis estudios.
A Ramiro Soria y Edmundo Peñafiel por brindarme su conocimiento en la elaboración de mi trabajo de Titulación.

Victoria

Índice

RESUMEN EJECUTIVO xiii
ABSTRACT xiv
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES 2
1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA 2
1.2. GIRO DEL NEGOCIO Y LÍNEAS DE PRODUCTOS 2
1.3. UBICACIÓN DEL NEGOCIO 5
1.4. MODELO DE NEGOCIO (MODEL BUSINESS CANVAS) 6
1.4.1. Segmento del mercado 7
1.4.2. Propuesta de Valor 9
1.4.3. Canales 12
1.4.4. Relación con clientes 14
1.4.5. Fuentes de ingresos 16
1.4.6. Recursos clave 18
1.4.7. Actividades clave 20
1.4.8. Asociaciones clave 22
1.4.9. Estructura de costos 24
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL 27
2.1. ANÁLISIS EXTERNO 27
2.1.1. Fuerzas políticas y gubernamentales 27
2.1.2. Factores Económicos 31
2.1.2.1. Producto Interno Bruto 32
2.1.2.2. Tasa de Inflación 33
2.1.2.3. Déficit Fiscal 34
2.1.3. Fuerzas sociales y culturales. 36
2.1.3.1. Participación en ventas según sector económico 36
2.1.3.2. Comportamiento de los consumidores 37
2.1.4. Fuerzas tecnológicas. 39
2.1.4.1. Empresas que vendieron a través del internet 39
2.1.4.2. Empresas con conexión a internet 40
2.1.4.3. Población con acceso a internet en Ecuador 41
2.1.5. Factores Competitivos de Porter 42

2.1.5.1. Entrada de nuevos competidores 43
2.1.5.2. Rivalidad actual entre competidores 44
2.1.5.3. Desarrollo de productos sustitutos 45
2.1.5.4. Poder de Negociación de los proveedores 46
2.1.5.5. Poder de Negociación de los compradores 47
2.2. Matriz de Evaluaciones de Factores Externos EFE 48
2.3. ANÁLISIS INTERNO 51
2.3.1. Recursos de la empresa 51
2.3.1.1. Recursos Intangibles 52
2.3.1.2. Recursos Humanos. 52
2.3.1.3. Recursos Tangibles: 54
2.3.2. Capacidades 57
2.3.2.1. Actividades primarias 59
2.3.2.2. Actividades de Apoyo 63
2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI 66
CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 69
3.1. MISIÓN 70
3.2. VISIÓN 70
3.3. PRINCIPIOS Y VALORES 71
3.4. MATRIZ DEL FODA 73
3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 75
3.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL 76
3.6.1. Perspectiva Financiera 77
3.6.2. Perspectiva del Cliente 81
3.6.3. Perspectiva del Proceso Interno 83
3.6.4. Perspectiva de la formación y crecimiento 85
3.6.5. Resumen de los Objetivos Estratégicos 88
3.7. ESTRATEGIAS GENÉRICAS 88
3.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL 91
3.9. PLAN DE ACCIÓN 92
3.9.1. Plan de Acción 1 94
3.9.2. Plan de acción 2 96
3.9.3. Plan de Acción 3 98
3.9.4. Plan de Acción 4 100

3.9.5. Plan de Acción 5 102
3.10. POLÍTICAS GENERALES 104
3.10.1. Política de Empleados 104
3.10.2. Política de Clientes 105
3.10.3. Políticas de Proveedores 106
3.10.4. Políticas de Responsabilidad Social Corporativa 106
3.11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 107
CAPÍTULO IV: ESTUDIO FINANCIERO 108
4.1. ACTIVOS 108
4.1.1. Caja 108
4.1.2. Bancos 109
4.1.3. Clientes o cuentas por cobrar 109
4.1.4. Inventario 109
4.1.5. Terreno 109
4.1.6. Local comercial 110
4.1.7. Propiedad planta y equipo 110
4.1.8. Depreciación y Amortización 110
4.2. PASIVOS 111
4.2.1. Proveedores 111
4.3. CUENTA DE RESULTADOS 111
4.3.1. Ingresos 111
4.3.2. Gastos 111
4.4. BALANCE GENERAL 112
4.5. ESTADO DE RESULTADOS 114
4.6. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADO 115
4.6.1. Estado de Resultados proyectado sin proyecto 116
4.6.2. Balance General proyectado con proyecto 117
4.6.3. Estado de Resultados proyectado con proyecto 118
4.7. ANÁLISIS DEL PROYECTO 119
4.7.1. Flujo de Caja 119
4.7.2. Costo Medio Ponderado del Capital (WACC) 122
4.7.3. Valor Actual Neto (VAN) 123
4.7.4. Tasa Interna de retorno (TIR) 125
4.7.5. Índices Financieros 126

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 129
5.1. CONCLUSIONES 129
5.2. RECOMENDACIONES 130
BIBLIOGRAFÍA 132

Índice de figuras

Figura 1. Sneaker 3
Figura 2. Botas y Botines de Cuero 3
Figura 3.Botines sintéticos 3
Figura 4.Mocasines de Cuero 4
Figura 5.Tacones de Magnolia 4
Figura 6. Tacones 5
Figura 7.Ubicación de Majo Shoes. 6
Figura 8. Segmento de Mercado. 8
Figura 9.Segmento de Mercado “Majo Shoes” 9
Figura 10.Propuesta de Valor 10
Figura 11.Propuesta de Valor “Majo Shoes” 12
Figura 12.Canales 13
Figura 13.Canales “Majo Shoes” 14
Figura 14.Relación con los clientes 15
Figura 15. Relación con los clientes “Majo Shoes” 16
Figura 16.Fuentes de Ingresos 17
Figura 17.Fuentes de Ingresos “Majo Shoes” 18
Figura 18. Recursos Claves. 19
Figura 19. Recursos Claves “Majo Shoes” 20
Figura 20. Recursos Claves “Majo Shoes” 21
Figura 21. Actividades Claves. “Majo Shoes” 22
Figura 22. Asociaciones Claves. 23
Figura 23. Asociaciones Claves. “Majo Shoes” 24
Figura 24. Estructura de Costes 25
Figura 25. Estructura de Costes. “Majo Shoes" (2020) 26
Figura 26. Tasa de variación trimestral del Producto Interno Bruto 32
Figura 27. Evolución Histórica Inflación (2011-2020) 33
Figura 28. Inflación anual por división de consumo 34
Figura 29. Precios de Crudo 35
Figura 30.Participación de ventas según sector económico 37
Figura 31. Empresas que vendieron a través del internet 40
Figura 32. Empresas con conexión a internet 40

Figura 33. Cadena de Valor 59
Figura 34. Estructura para transformar las estrategias 77
Figura 35. La perspectiva del proceso interno 85
Figura 36. La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento 87
Figura 37. Organigrama “Majo Shoes” 107
Figura 39. Fórmula WACC 122
Figura 40. Fórmula WACC con riesgo país 122
Figura 41. Fórmula Valor Actual Neto 123
Figura 42. Fórmula Tasa Interna de Retorno 125

Índice de tablas

Tabla 1. Fuerzas políticas y gubernamentales 31
Tabla 2. Oportunidades y Amenazas de los Factores Económicos 35
Tabla 3. Oportunidades y Amenazas de las Fuerzas sociales y culturales 38
Tabla 4. Oportunidades y Amenazas de las Fuerzas Tecnológicas 41
Tabla 5. Oportunidades y amenazas de entrada de nuevos competidores 44
Tabla 6. Oportunidades y Amenazas de Rivalidad actual entre competidores 45
Tabla 7. Oportunidades y Amenazas de Productos Sustitutos 46
Tabla 8. Oportunidades y Amenazas del Poder de Negociación de los proveedores 47
Tabla 9. Oportunidades y Amenazas del Poder de Negociación de los compradores 48
Tabla 10. Matriz EFE 50
Tabla 11. Fortalezas y Debilidades de recursos humanos 53
Tabla 12. Fortalezas y Debilidades en recursos de innovación 54
Tabla 13. Fortalezas y Debilidades de Marca, imagen de la empresa y buena reputación 54
Tabla 14. Muebles y Enseres 55
Tabla 15. Equipo de Computo 56
Tabla 16. Equipo de Oficina 56
Tabla 17. Fortalezas y Debilidades de recursos físicos 56
Tabla 18. Fortalezas y Debilidades de Recursos financieros 57
Tabla 19. Fortalezas y Debilidades de Logística Interna. 60
Tabla 20. Fortalezas y Debilidades de Operaciones 60
Tabla 21. Fortalezas y Debilidades de Logística Externa 61
Tabla 22. Fortalezas y Debilidades de Marketing y Ventas 62
Tabla 23. Fortalezas y Debilidades de Servicios 62
Tabla 24. Fortalezas y Debilidades de Infraestructura de la Empresa 63
Tabla 25. Fortalezas y Debilidades de Gestión de Recursos Humanos 64
Tabla 26. Fortalezas y Debilidades de Desarrollo Tecnológico 65
Tabla 27. Fortalezas y Debilidades de Aprovisionamiento 66
Tabla 28. Matriz EFI 67
Tabla 29 Matriz FODA 74
Tabla 30. Indicador de los temas Financieros Estratégicos 80
Tabla 31. Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente 82
Tabla 32. Objetivos Estratégicos Majo Shoes 88

Tabla 33. Estrategia de los Objetivos Estratégicos Majo Shoes 90
Tabla 34. Matriz Cuadro de Mando Integral 91
Tabla 35. Plan de Acción Majo Shoes 93
Tabla 36. Plan de Desarrollo y crecimiento del personal 95
Tabla 37. Plan de análisis de la vida del producto por temporada 97
Tabla 38. Plan de creación de base de datos de los clientes 99
Tabla 39. Plan de crecimiento del margen de cuota de mercado 101
Tabla 40. Plan de incrementación de venta 103
Tabla 41. Tabla de depreciación 110
Tabla 42. Balance General Majo Shoes 2019 113
Tabla 43. Estado de Resultados Majo Shoes 114
Tabla 44. Estado de Resultados Proyectados Majo Shoes (SIN PROYECTO) 116
Tabla 45. Balance General proyectado Majo Shoes (CON PROYECTO) 117
Tabla 46. Estado de Resultados Proyectados Majo Shoes (CON PROYECTO) 118
Tabla 47. Flujo de Caja Majo Shoes (SIN PROYECTO) 120
Tabla 48. Flujo de Caja Majo Shoes (CON PROYECTO) 121
Tabla 49. Resultado WACC 123
Tabla 50. Inversión Inicial de Proyecto 124
Tabla 51. Resultado del Valor Actual Neto Marginal 124
Tabla 52. Resultado del Valor Actual Neto 125
Tabla 53. Resultado de Tasa Interna de Retorno 125
Tabla 54. Índices Financieros 127

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo de titulación tiene como objetivo la elaboración de un plan estratégico de crecimiento para el emprendimiento “Majo Shoes” dedicada a la comercialización de calzado de mujer, ubicada en la ciudad de Quito, cuya finalidad será el incremento de cuota en el mercado, ventas, y mejorar el servicio al cliente.

Para el desarrollo del plan estratégico se inicia con la identificación de la situación actual del emprendimiento como es su reseña histórica, la línea de productos que ofrece, principales clientes y proveedores mediante la herramienta Canvas este modelo nos ayuda identificar el valor agregado que ofrece Majo Shoes. Posteriormente se elaboró el análisis situacional, para los factores externos se realizó mediante el análisis PEST los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y factores competitivos de Porter, el análisis interno se hizo mediante la cadena de valor determinando los recursos y capacidades que posee el emprendimiento.

Con esta información se efectuó el análisis FODA para la construcción de la propuesta de plan estratégico mediante el cuadro de mando integral basada en las cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, cada una de estas tiene un plan de acciones que nos permitirá alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Finalmente se realizó el análisis financiero para evaluar la factibilidad y viabilidad de la implantación del proyecto.

Con la propuesta de este plan estratégico se aspira que el emprendimiento implemente cada uno de los planes de acción para el crecimiento y desarrollo del negocio.

ABSTRACT

Entrepreneurship are well known for being a family-owned business that focus mainly in B2C (Business to Consumer) channel by selling them products and services In Ecuador. These types of business are growing day after day. According to Global Entrepreneurship Monitor (GEMS) report by Lasio and Amaya in 2019. Our country had an early entrepreneurial activity (TEA) of 36.2%. They divide in two types of entrepreneurship. The start-ups entrepreneurship with 26.9% and new entrepreneurship with 10.8% becoming the country with the highest TEA in Latin America and the Caribbean.

Nevertheless, we are also one of the countries with the highest percentage of closings with a rate of 9.3. Within the main reasons stand out personal problems, lack of performance and finance, Small business usually fail because they first do not have a proper Market research. Also, they do not have strategies and objectives. This is the reason why it will be developed a business plan for the store Majo Shoes. A business that focus on women shoes sales.

Majo Shoes is considered as a new business into the economy of Ecuador. The project will be basing its growth in both the store and throughout the social platforms. This last one has wildly opportunity for expansion.

The strategic plan will be based on the balanced scorecard with the four strategies: Financial, Internal Process, the Customer, Learning and Growth. With these four pillars, we will aim for reaching the objectives and strategies so that the entrepreneurship will become competitive and profitable in time.

INTRODUCCIÓN

Los emprendimientos familiares son conocidos por ser negocios locales que principalmente se centran en el sector comercial en el canal de empresa al consumidor (B2C). En Ecuador van creciendo constantemente, según el informe de Global Entrepreneurship Monitor (GEMS) por Lasio y Amaya (2019) el Ecuador tuvo una Actividad Emprendedora Temprana (TEA) del 36,2% compuesta por dos tipos de emprendimientos los nacientes que fue de 26.9% y los negocios nuevos de un 10.8% siendo el país con mayor TEA dentro de América Latina y el Caribe, sin embargo también somos unos de los países con mayor porcentaje de cierre de emprendimientos con una tasa de 9.3% siendo las razones principales problemas personales, la falta de rendimiento y de financiamiento, normalmente los negocios pequeños fracasan por no tener un estudio adecuado o por la falta de estrategias y objetivos, por esta razón se desarrollara un plan estratégico para el emprendimiento Majo Shoes dedicada a la comercialización de calzado de mujer.

Majo Shoes se considera un emprendimiento nuevo dentro de la economía de Ecuador, el proyecto se fundamenta en el crecimiento tanto en su punto de venta, así como la comercialización por redes sociales este mercado es amplio y con oportunidad de expansión

El plan estratégico se basará en el cuadro de mando integral con las cuatro estrategias financiero, proceso interno, clientes, crecimiento y desarrollo del personal, de esta forma se buscará cumplir con los objetivos y con cada una de las estrategias para que el emprendimiento se vuelva más competitivo y con mayor rentabilidad.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La empresa “Majo Shoes” nace a finales del año 2017, con la idea de tres hermanas para establecer un negocio de calzado para el segmento femenino, ya que vieron la factibilidad del nicho de mercado, plasmando sus ideas de estilo de moda tradicional e innovadores para satisfacer las necesidades del segmento. La atención al cliente durante los primeros meses lo realizaba una propietaria del negocio, hasta encontrar una estabilidad económica inicial, actualmente se cuenta con asesor comercial.

Las propietarias contaban con el conocimiento de la comercialización de calzado, ya que sus padres se desenvuelven en el entorno, analizando las principales ciudades fabricantes de calzado nacional, seleccionando las ciudades de Ambato y Cuenca como sus principales proveedores.

Durante dos años y medio se ha encontrado en un crecimiento constante, incrementado sus productos, el ciclo operativo del inventario a través de ventas, de igual forma se ha creado una fidelización de los clientes, en la actualidad el ámbito económico de la empresa no es sólida por lo que aún tiene camino por recorrer para establecerse como una empresa próspera y proyección futura.

1.2. GIRO DEL NEGOCIO Y LÍNEAS DE PRODUCTOS

“Majo Shoes” es una empresa dedicada a la comercialización de calzado casual al segmento femenino, satisfaciendo las necesidades de los consumidores. Las principales líneas de calzado que ofrece la empresa son:

- **Sneaker:**



Figura 1. Sneaker

- **Botas y botines de cuero:**



Figura 2. Botas y Botines de Cuero

- **Botines sintéticos:**



Figura 3.Botines sintéticos

- **Mocasines de cuero:**



Figura 4.Mocasines de Cuero

- **Tacones de Magnolia:**



Figura 5.Tacones de Magnolia

- **Tacones:**



Figura 6. Tacones

1.3. UBICACIÓN DEL NEGOCIO

La empresa está ubicada en la Av. La Prensa N67-160 y David Ledesma sector el Condado al norte del Distrito Metropolitano de Quito. La dirección se encuentra en un lugar estratégico ya que existe afluencia de consumidores, está en situada en la calle principal, al sureste se encuentra el bulevar de Cotocollao donde existen locales comerciales y vendedores informales, al noroeste en la Av. La Prensa se encuentra el centro comercial Condado Shopping.



Figura 7.Ubicación de Majo Shoes.

Fuente: Google Maps (2019)

1.4. MODELO DE NEGOCIO (MODEL BUSINESS CANVAS)

El Model Business Canvas fue diseñada en el año 2008 por Alex Osterwalder y Yves Pigneur con la ideología de cómo se genera, capta y entrega un valor agregado a un servicio o producto, se basa en nueve bloques que serán descritos más adelante, al igual que estos abarcan las cuatro áreas principales de una organización que son oferta, clientes, infraestructura y financiera. Este modelo permite analizar de forma sencilla, concreta y crítica como estrategia de innovación en un proyecto nuevo o establecido, al igual que analizar si un negocio naciente es rentable y tendrá beneficios.

El modelo de negocios tiene una gran relación con los emprendimientos ya que ayuda a identificar cuál será el valor agregado en la entrega de los productos o servicios finales prestados. Según Facchin (2018) el Modelo de Negocio permite desarrollar estrategias de crecimiento en lo rentable y sostenible de forma más global, y para emprendimientos es una herramienta que permite elaborar una gestión de forma mejor plasmada y con mejor visualización de donde quieren llegar.

Los nueve bloques que componen este modelo de negocio son los siguientes:

1.4.1. Segmento del mercado

El Primer módulo del Modelo de Negocio es la segmentación del mercado ya que es la parte fundamental dentro de una organización, si no existen clientes rentables o potenciales no podrá funcionar la misma. Según Osterwalder y Pigneur (2009), para que exista una correcta segmentación de mercado se puede dividir en varios grupos de acuerdo con las necesidades y satisfacción del cliente. Según los mismos autores, existen diferentes tipos de segmentación tal como se presenta a continuación:

- El mercado de masas: Este modelo se centra en el grupo de personas con gustos y preferencias similares.
- Nicho de mercado: Este modelo se concentra en un segmento de mercado específico, este es más frecuente en la relación de proveedores y clientes.
- Mercado segmentado: Se distingue por tener varios segmentos de mercado, diferenciándose ligeramente cada uno por una característica.
- Mercado diferenciado: Este modelo atiende a dos mercados a los que se dirigen, no están relacionados entre sí, presentando sus necesidades y problemas completamente diferentes.

El primer bloque se representa gráficamente en la parte derecha del lienzo tal como aparece a continuación en la Figura 8.

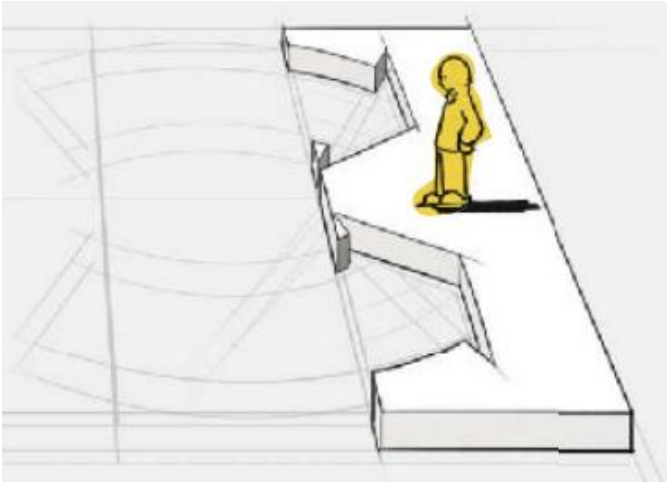


Figura 8. Segmento de Mercado.
Fuente: (Osterwalder A. y Pigneur Y, 2009, Pág. 29)

"Majo Shoes", considera a los clientes una parte fundamental de la organización por lo cual toma en consideración los gustos, preferencias y necesidades de cada uno de ellos al igual que las tendencias de calzado que se encuentran en el mercado. El emprendimiento según los diferentes tipos de segmentos de mercado se sitúa en mercados en masa por sus modelos similares.

Majo Shoes segmenta a sus clientes según su línea de negocio que es la comercialización de calzado casual, siendo sus principales consumidores mujeres entre 18 a 60 años de todo nivel socioeconómico, que se encuentren ubicados en la Ciudad de Quito, con gustos y preferencias por la moda y estén alineadas a las tendencias de estas, cumpliendo con las expectativas de calidad y comodidad.

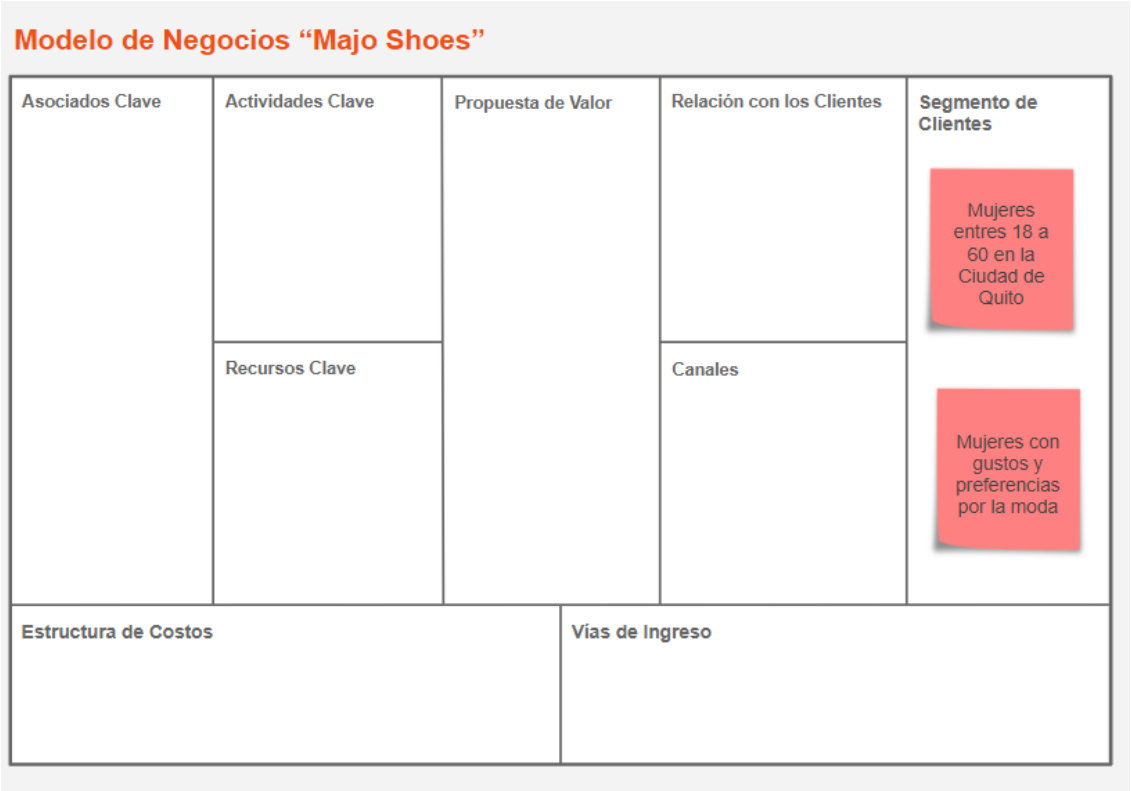


Figura 9.Segmento de Mercado "Majo Shoes"

1.4.2. Propuesta de Valor

El objetivo de este módulo es definir el valor diferenciador para cada uno de los segmentos de los clientes a los cuales se está dirigiendo, para el autor Osterwalder y Pigneur (2009), la propuesta de valor son conjuntos de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un mercado siendo estos innovadores y a la vanguardia o como ya los existentes en el mercado.

Según los mismos autores, los siguientes elementos son unos de los principales componentes de la creación de valor para el cliente:

- Novedad: Es la satisfacción de necesidades inexistentes, pero que crean valor al momento de transformarlo en percepción hacia los clientes que no existirá una oferta igual.

- Personalización: Este es uno de los mejores valores agregados ya que se adaptan a las necesidades específicas de los clientes.
- Diseño: Este factor es un componente esencial, está dirigido al mercado de la moda ya que es una parte indispensable al momento de crear valor.
- Precio: Para los mercados que se rigen por los precios es indispensable crear un valor diferenciador.

El segundo bloque se representa gráficamente en el lienzo tal como aparece a continuación en la Figura 10.

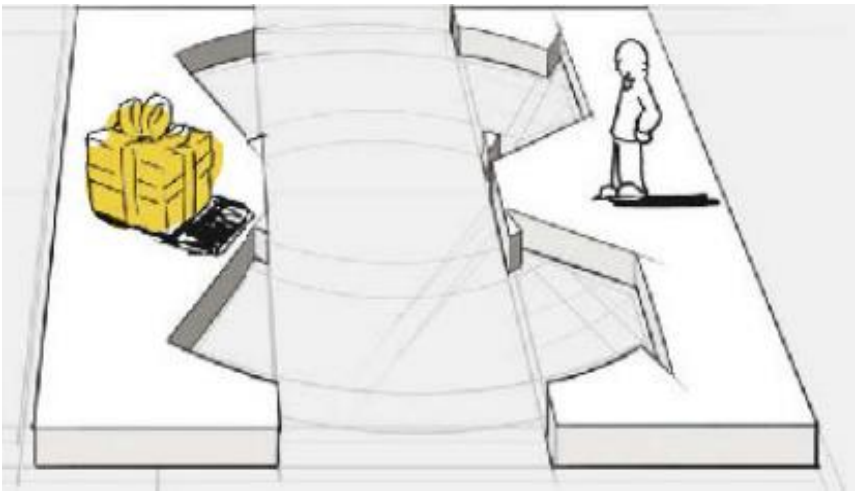


Figura 10.Propuesta de Valor
Fuente: (Osterwalder A. y Pigneur Y, 2009, Pág. 22)

Majo Shoes tiene como objetivo principal la comercialización de calzado casual de mujer, siendo su propuesta de valor la atención personalizada con cada una de sus clientes, informándoles los beneficios de los productos, y ofreciéndoles productos alineados a la tendencia de la moda. Solucionando principalmente la necesidad de vestimenta, y estar a la moda, entregando al cliente calzado de calidad, confortable y cómodos para el uso diario, con precios económicos en relación de sus competidores que se encuentran en el Condado Shopping y el Bulevar de Cotocollao.

La línea de productos que ofrece “Majo Shoes” para su segmento de clientes:

Segmento adolescente entre 18 años hasta 25 años

- Bailarinas o Flats
- Sneakers

Segmento medio desde 25 años hasta 50 años

- Botas altas, botines de cuero y sintéticos en diferentes gamas de colores
- Tacones de material “victoria” en diferentes gamas de colores.

Segmento medio desde 25 años hasta 45 años

- Mocasines de cuero con suela de caucho
- Tacones magnolia de cuero y cuerina de diferentes colores.

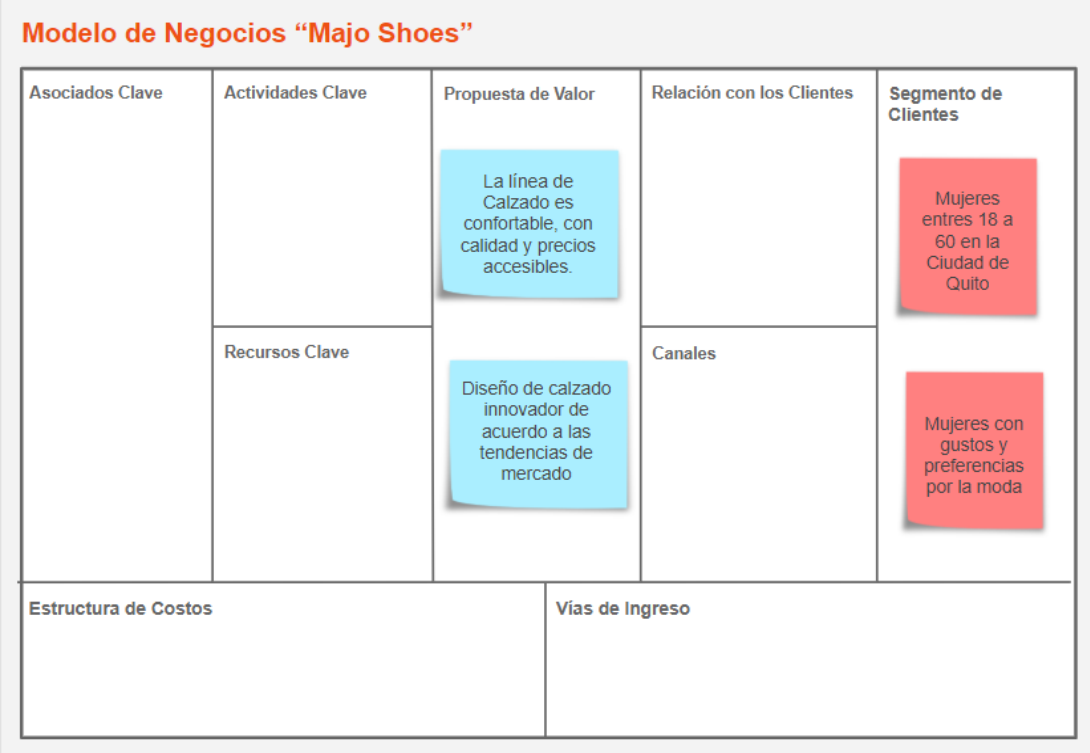


Figura 11.Propuesta de Valor "Majo Shoes"

1.4.3. Canales

En el siguiente modelo se explican los diferentes canales de comunicación en los segmentos de mercado, afirma Osterwalder y Pigneur (2009) este es el punto de contacto más importante del negocio con los clientes y su experiencia en la adquisición de un producto o servicio.

Según los mismos autores existen dos tipos de canales, los propios que son los directos con los clientes mediante equipos comerciales y venta en internet, y el canal de socio de forma indirecta mediante tiendas propias, tienda de socios y al por mayor. Ya sea canal directo o indirecto se debe cumplir cuatro fases principales.

De acuerdo con los autores Osterwalder y Pigneur (2009) la primera fase es la información, donde se dan a conocer los productos que ofrece la empresa, siguiendo con la fase de la evaluación donde se ayuda al cliente a evaluar la propuesta de valor. La

tercera fase es la compra, dónde y cómo pueden comprar los clientes nuestros productos, mientras que la cuarta fase evalúa cómo se entrega la propuesta de valor a cada uno de los clientes y finalmente está la fase de posventa donde se evaluará qué servicio de atención posventa ofrecemos a los clientes.

El tercer bloque se representa gráficamente en el medio del lienzo tal como aparece a continuación en la Figura 12

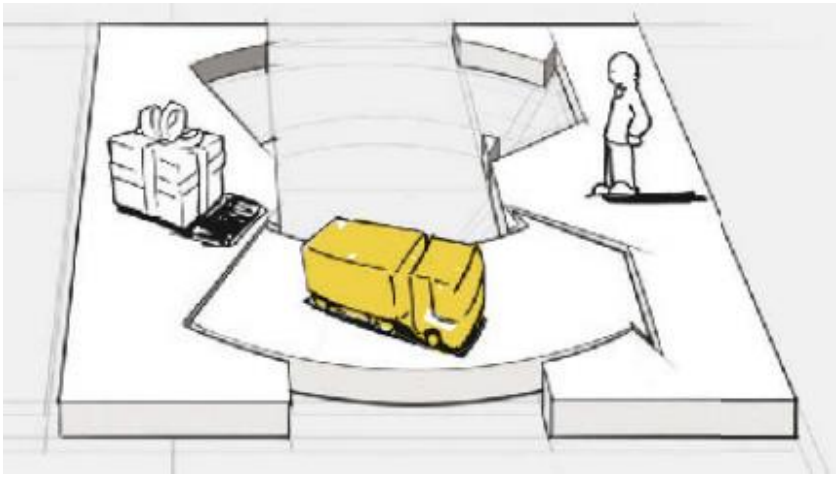


Figura 12.Canales
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2009, Pág. 26)

Majo Shoes cuenta con la distribución de forma directa al consumidor, ya que es una empresa business to consumer (B2C), el punto de venta física se encuentra en el Distrito Metropolitano de Quito, por canales virtuales mediante redes sociales y con transporte ajeno a la empresa como es Servientrega.

En la actualidad, Majo Shoes llega a diferentes clientes no solo dentro del Distrito Metropolitano de Quito, sino a diferentes provincias mediante redes sociales como Facebook e Instagram que tienen acceso la gran parte de los clientes, la creación de catálogos en línea por temporadas especiales para que sean difundidas y canalizadas.

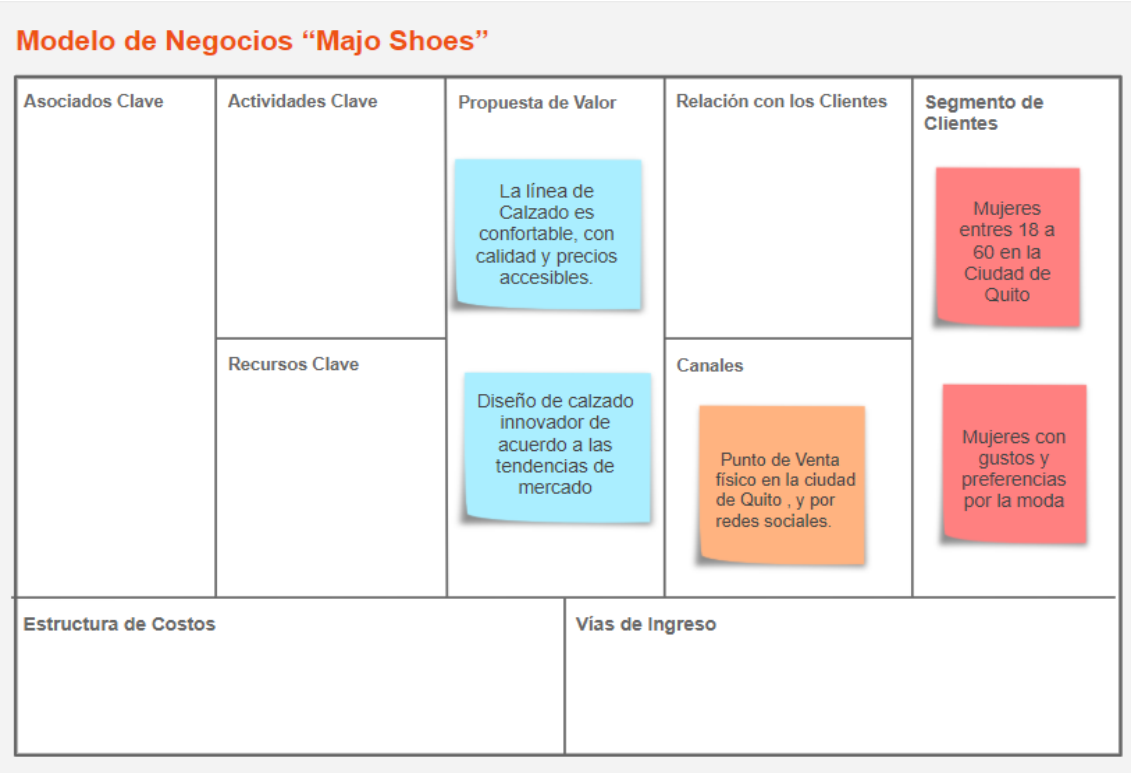


Figura 13.Canales "Majo Shoes"

1.4.4. Relación con clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece con cada uno de los segmentos de mercado, recursos como tiempo y dinero necesitamos para mantenernos en contacto con los mismo. Para Osterwalder y Pigneur (2009) existen varias categorías de la relación con los clientes como son:

- Asistencia personal: El cliente puede tener una comunicación directa con el asisten comercial durante la venta del bien o servicio.
- Asistencia personal exclusiva: Es la atención al cliente de forma especializada a un cliente en específico.
- Autoservicio: Se caracteriza porque los clientes se auto atienden, brindando la empresa todo lo necesario para lo mismo.

El cuarto bloque se representa gráficamente en la parte superior derecha del lienzo tal como aparece a continuación en la Figura 14

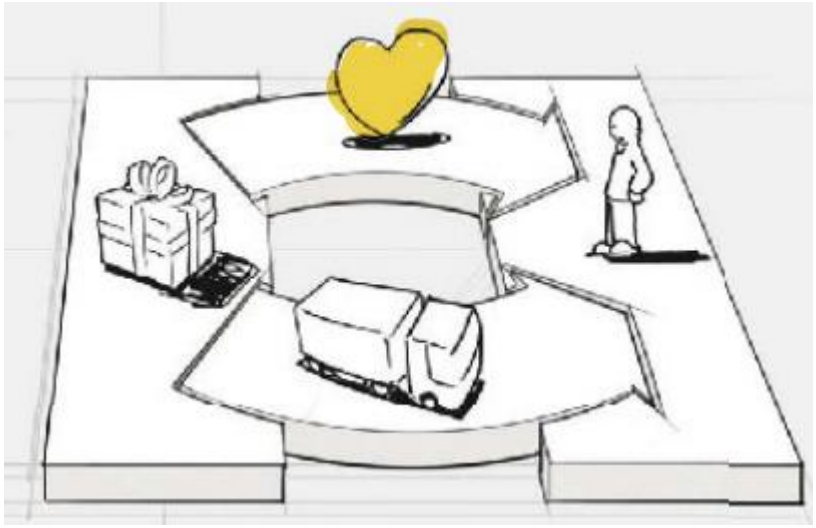


Figura 14.Relación con los clientes
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2009; Pág. 26)

Majo Shoes tiene la característica de asistencia personalizada ya que siempre el cliente se puede comunicar con un asistente de ventas que se encuentra en el local de calzado, comunicándose de forma directa con el cliente. Teniendo un contacto más especializado con cada uno de ellos al igual que ayuda a la fidelización con el cliente.

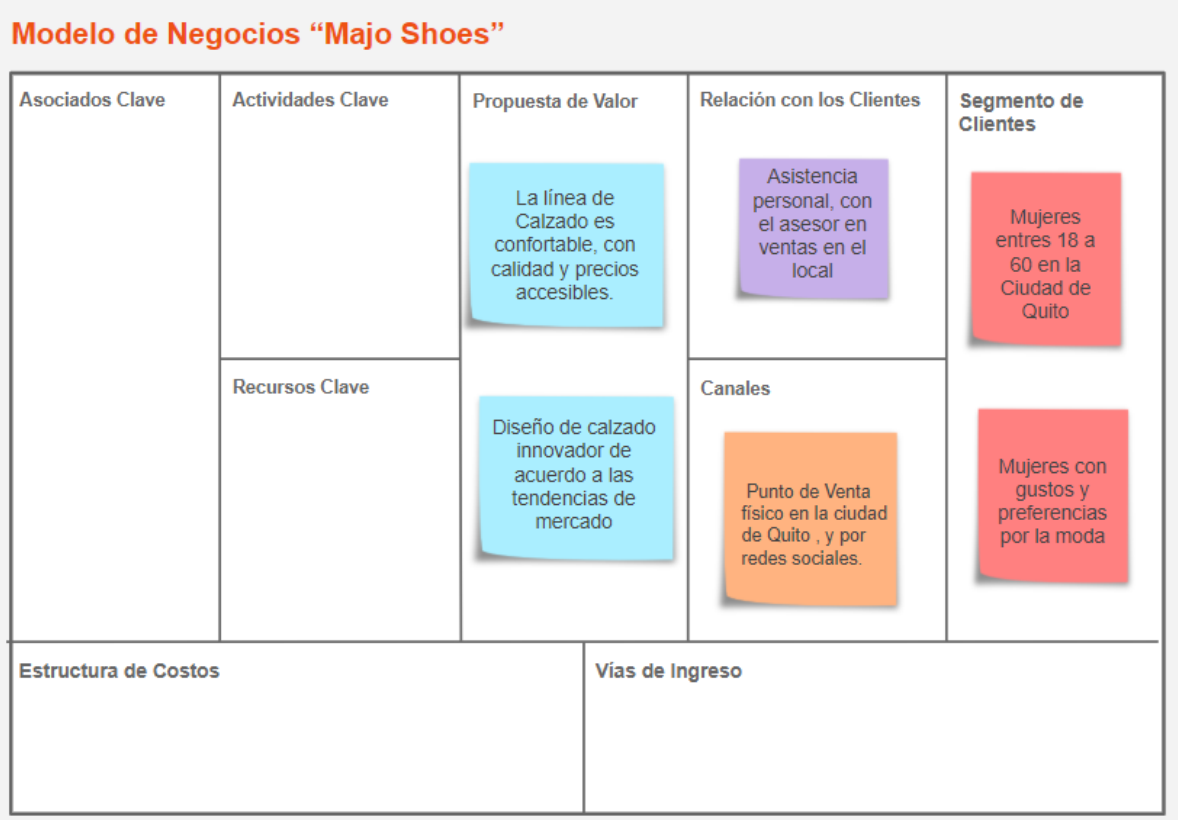


Figura 15. Relación con los clientes "Majo Shoes"

1.4.5. Fuentes de ingresos

Este módulo hace énfasis en el flujo de caja de una organización en los diferentes segmentos de mercados, donde los clientes son la principal fuente de ingreso de la organización, según Osterwalder y Pigneur (2009) un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos según Osterwalder y Pigneur (2009) las cuales se mencionan a continuación.

- Venta de activos: Esta es la principal y más conocida actividad de ingresos que poseen las empresas como la venta de activos.
- Cuenta por uso: Es el ingreso por el uso de un servicio determinado. Mientras más se usa el servicio más se pagará.
- Cuenta de suscripción: Acceso de un servicio de forma continua es una fuente de ingresos.
- Préstamo: Es el pago de un bien o servicio de forma temporal.

El quinto bloque se representa gráficamente en la parte inferior derecha del lienzo tal como aparece a continuación en la Figura 16

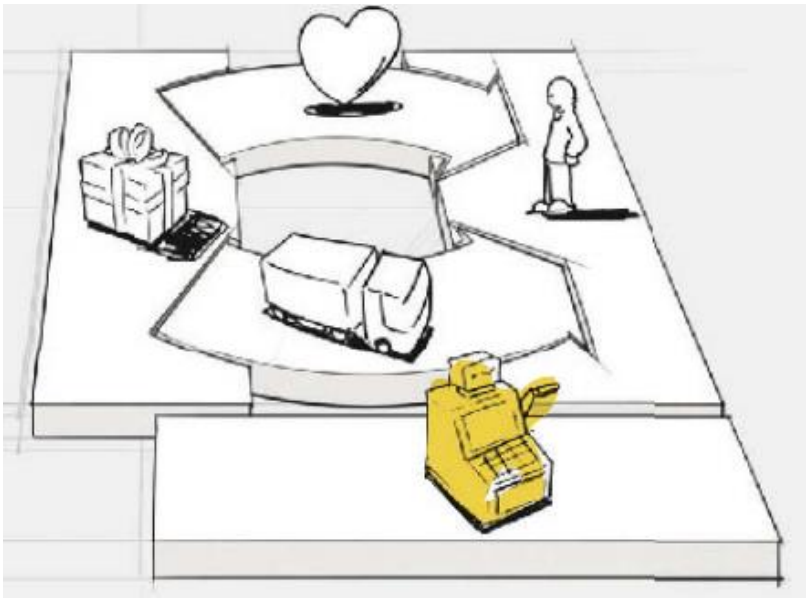


Figura 16.Fuentes de Ingresos
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2009; Pág. 28)

La principal fuente de ingreso de Majo Shoes, es la comercialización de venta de activos no corrientes "inventarios", del calzado casual de mujer, teniendo precios fijos y dinámicos de acuerdo con la segmentación de mercado. Actualmente los clientes pagan mediante tarjetas de crédito o débito y efectivo. Siendo este el ingreso más importante del emprendimiento

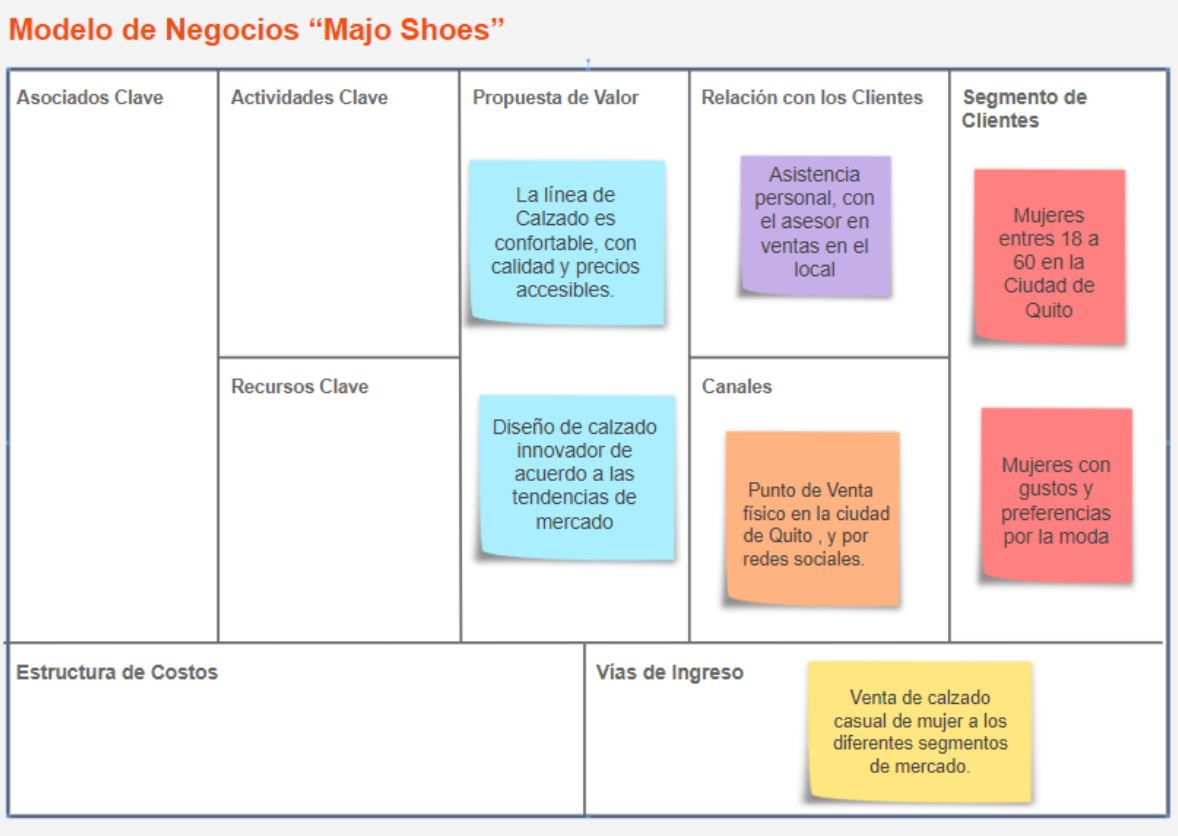


Figura 17.Fuentes de Ingresos "Majo Shoes"

1.4.6. Recursos clave

Después de evaluar cuáles son los segmentos de mercado se debe identificar cuáles son los recursos claves de la organización. Según Osterwalder y Pigneur (2009) cada uno de los recursos claves permiten a la organización crear y ofrecer la propuesta de valor a cada uno de éstos.

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías según los mismos autores:

- Físicos: Activos fijos que posee la empresa para realizar actividades de la empresa.
- Intelectuales: Marcas, patentes y derechos de autor son actividades importantes, aunque difíciles de desarrollar.

- Humanos: El recurso humano es tan importante como los clientes ya que sin personal estas no podrían funcionar.
- Económicos: Recursos como garantía económica sobre sus líneas de crédito o acciones.

El sexto bloque se representa gráficamente en la parte izquierda del lienzo tal como aparece a continuación en la Figura 18

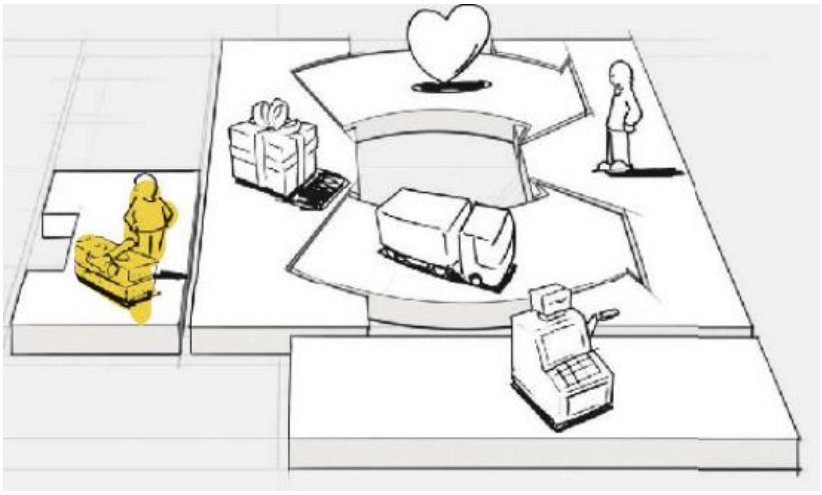


Figura 18. Recursos Claves.
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2009; Pág. 34)

Majo Shoes cuenta con los tres recursos necesarios para el funcionamiento de sus actividades.

- Recursos físicos: Local caracterizado por ser confortable para los clientes, con un horario de apertura de 9:00 am hasta las 20:00 pm. Al igual que cuenta con los inventarios que son el activo más importante del emprendimiento.
- Recursos humanos: “Majo Shoes” cuenta con un asesor comercial para investigar, las necesidades y gustos de cada uno de los clientes para presentarle las propuestas de calzado y cumplir con los requisitos del cliente.

- Recursos económicos: el emprendimiento cuenta con los recursos para los gastos tanto para los servicios del asesor comercial como para la publicidad por temporada. Contando al igual con un crédito para la facilidad de adquisición de inventarios.

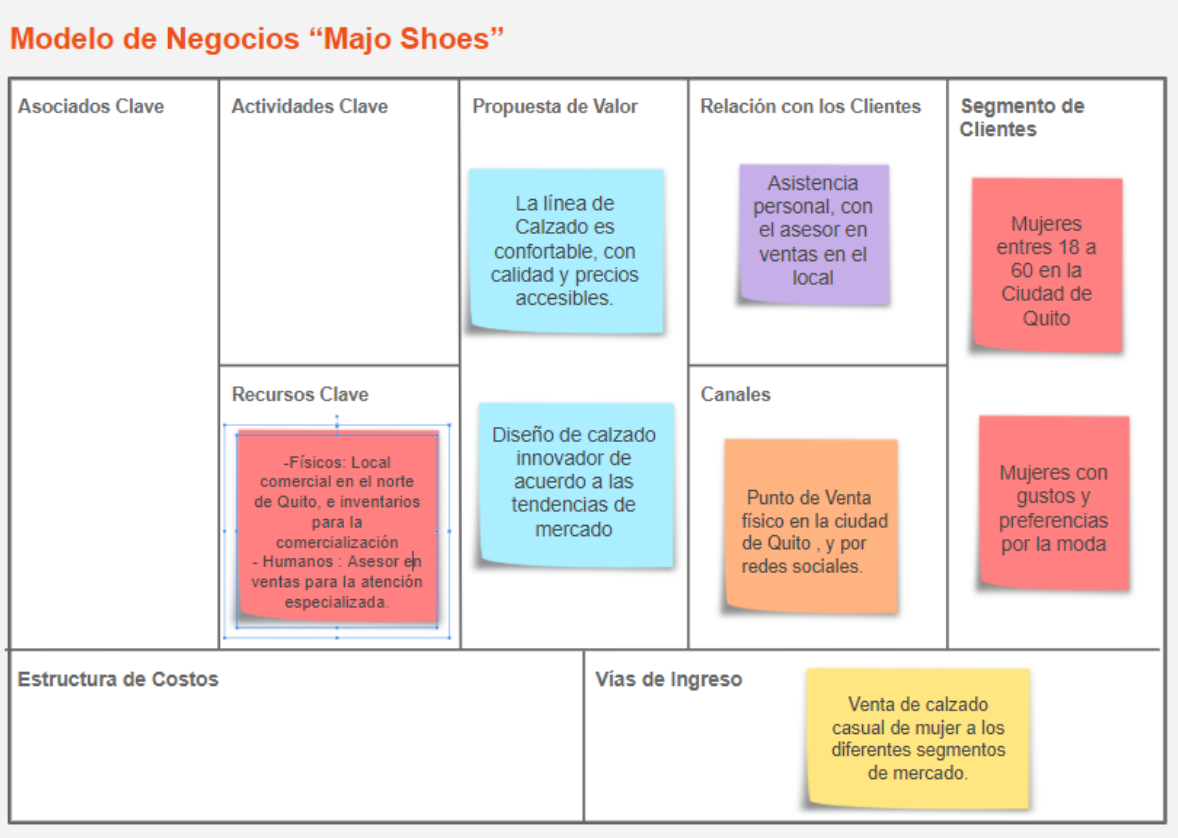


Figura 19. Recursos Claves "Majo Shoes"

1.4.7. Actividades clave

Este modelo describe cada una de las acciones más importantes de las empresas para tener éxito en su funcionamiento. Según Osterwalder y Pigneur (2009) las actividades claves se dividen en las siguientes categorías: por la producción y entrega de grandes cantidades de un bien, y la resolución de problemas es otra de las actividades principales donde se busca la resolución de los problemas a cada uno de los clientes.

El séptimo bloque se representa gráficamente en la parte izquierda del lienzo tal como aparece a continuación en la Figura 20.

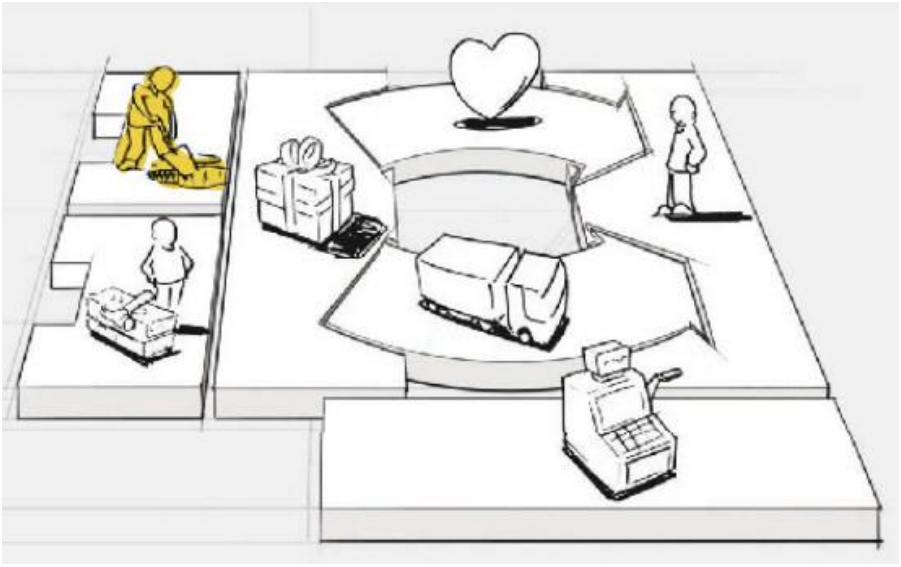


Figura 20. Recursos Claves "Majo Shoes"
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2009; Pág. 36)

Las actividades claves de Majo Shoes que ofrece para sus clientes son:

- Venta de calzado casual de mujer directo al consumidor con las características específicas del cliente.
- Atención al cliente de forma personalizada cumpliendo con sus requerimientos solicitados.
- Diseño del local con las características adecuadas para que el cliente se sienta cómodo y en un lugar acogedor.
- Calzado personalizado de acuerdo con la tendencia de moda que se encuentra en el mercado.

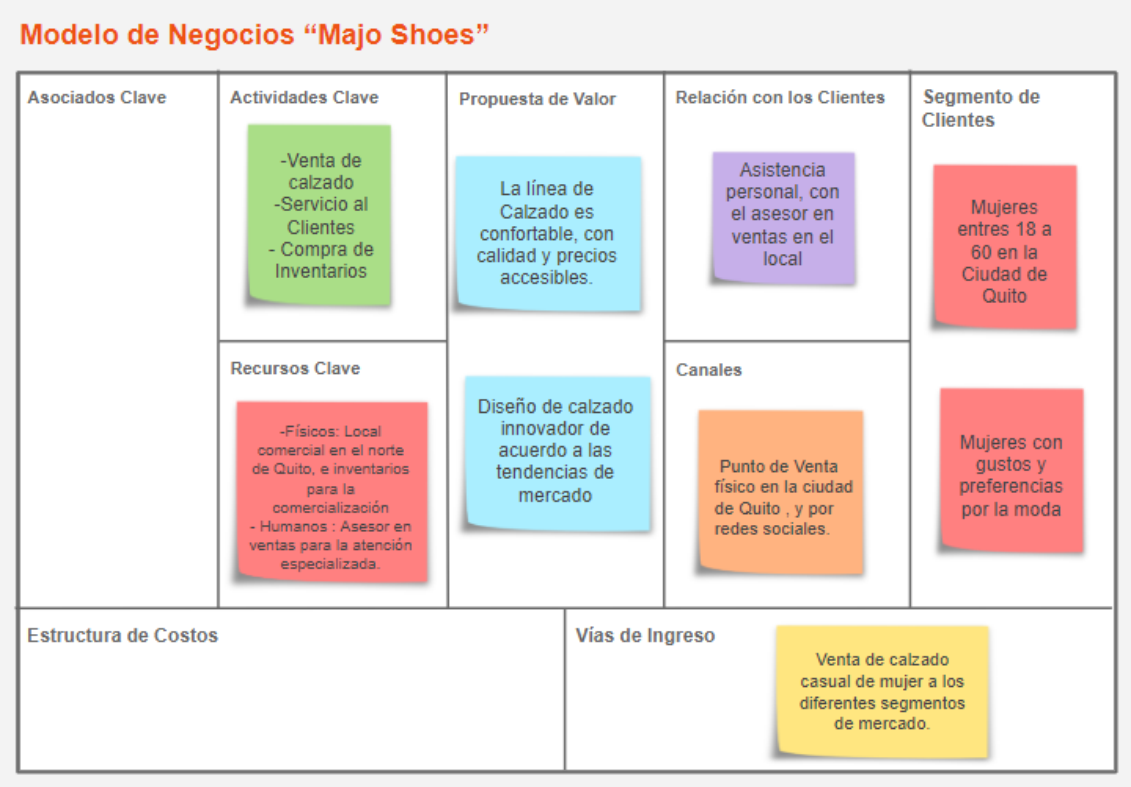


Figura 21. Actividades Claves. "Majo Shoes"

1.4.8. Asociaciones clave

Este modelo describe las alianzas estratégicas que poseen con los proveedores y socios de la empresa; según Osterwalder y Pigneur (2009) existen cuatro alianzas: 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras. 2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras. 3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios y 4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad del suministro.

Según los autores anteriores, existen diferentes motivaciones para establecer asociaciones:

- Optimización y economías de escala: Estrategias de los clientes y proveedores que tiene como objetivo la optimización de recursos y actividades.

- Reducción de riesgos incertidumbre: La asociación es una de las ventajas para reducir o minimizar los riesgos.
- Compra de determinados recursos y actividades: No todas las empresas poseen todos los recursos necesarios para su funcionamiento por lo que recurren a otras para aumentar así su productividad mediante la obtención de los recursos o actividades que son necesarios.

El octavo bloque se representa gráficamente en la parte superior izquierda del lienzo tal como aparece a continuación en la Figura 22.

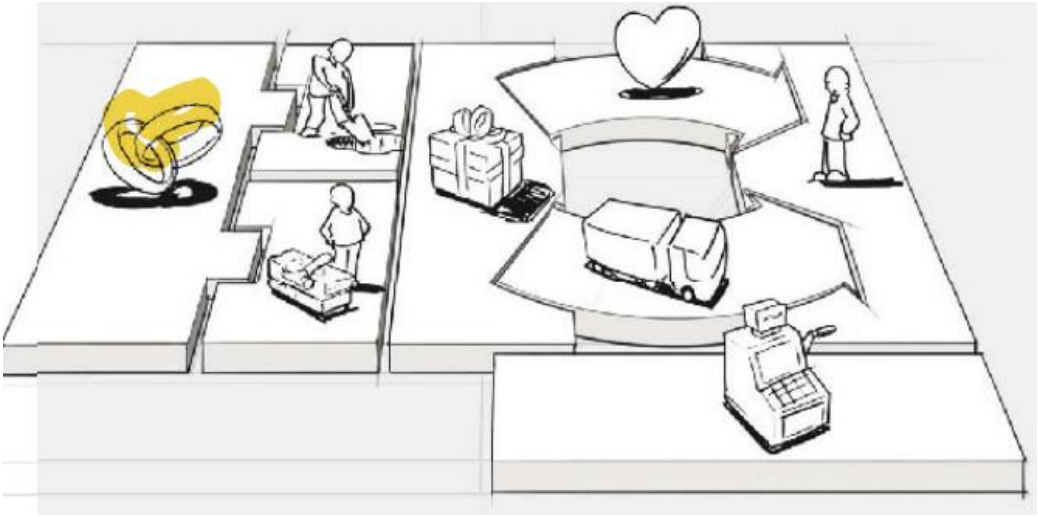


Figura 22. Asociaciones Claves.
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2009; Pág. 38)

Majo Shoes a través del tiempo ha logrado crear vínculo con cada uno de sus diferentes proveedores manteniendo la ideología de ganar-ganar, siendo sus principales proveedores los fabricantes de las marcas: Calzado Antholexis, Botas Bosseli, Galarmoda, Jenry Junior Calzado Rolan ZH, Yoly's Collection, Karen Fashion, D' Monse, Bailarinas Alexis y los intermediarios como son las: Distribuidoras Llerena y Carillo, esto le ha permitido brindar precios competitivos dentro del mercado, estos proveedores se encuentran localizados en varias ciudades del Ecuador principalmente en Ambato y Cuenca.

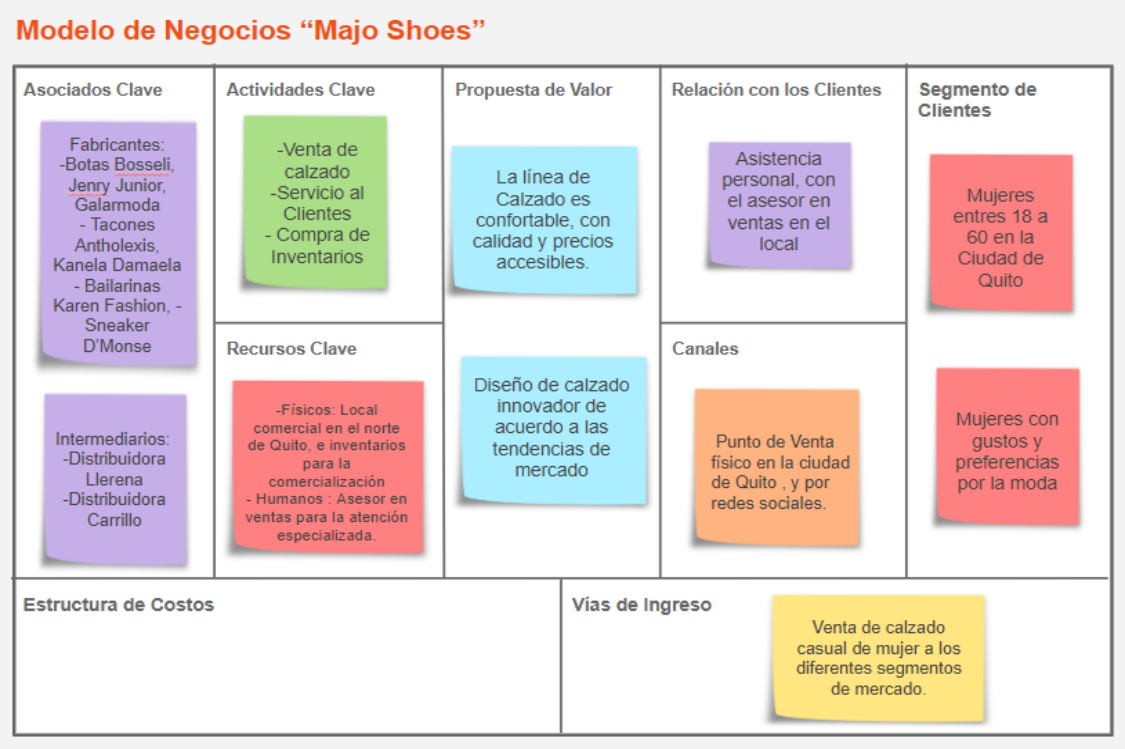


Figura 23. Asociaciones Claves. "Majo Shoes"

1.4.9. Estructura de costos

Este último modelo incluye todos los costos que implica la puesta en marcha de un proyecto, donde la mayoría de los costos se deben minimizar para obtener más ingresos. Según Osterwalder y Pigneur (2009) estos costos involucran las actividades claves, los recursos necesarios dividiéndose en los siguientes costos:

- Según costos: La máxima reducción de costos y los cortes de estos es el principal objetivo.
- Según valor: Servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.
- Costos fijos: Este tipo de costos no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.

- Costos variables: Este tipo de costos varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
- Economías de escala: Ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción.
- Economías de campo: Ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

El noveno bloque se representa gráficamente en la parte inferior izquierda del lienzo tal como aparece a continuación en la Figura 24.

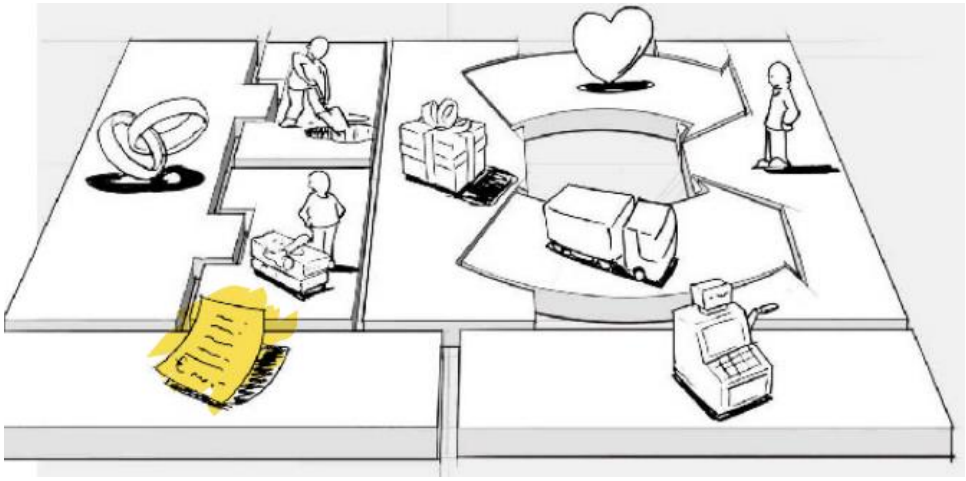


Figura 24. Estructura de Costes
Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2009; Pág. 40)

Majos Shoes cuenta con los siguientes costos:

- Costos variables:

  Los costos que incurre la organización son la publicidad tanto en redes sociales como en Facebook y publicidad tradicional que son los vinilos de propaganda para los ventanales del local. Con lo que se espera captar más clientes y aumentar la venta de acuerdo con las promociones por temporada.

- Costos fijos:

  El sueldo del asesor comercial que incurre la organización para la atención personalizada por parte de la empresa a los clientes, servicios básicos y arriendo.

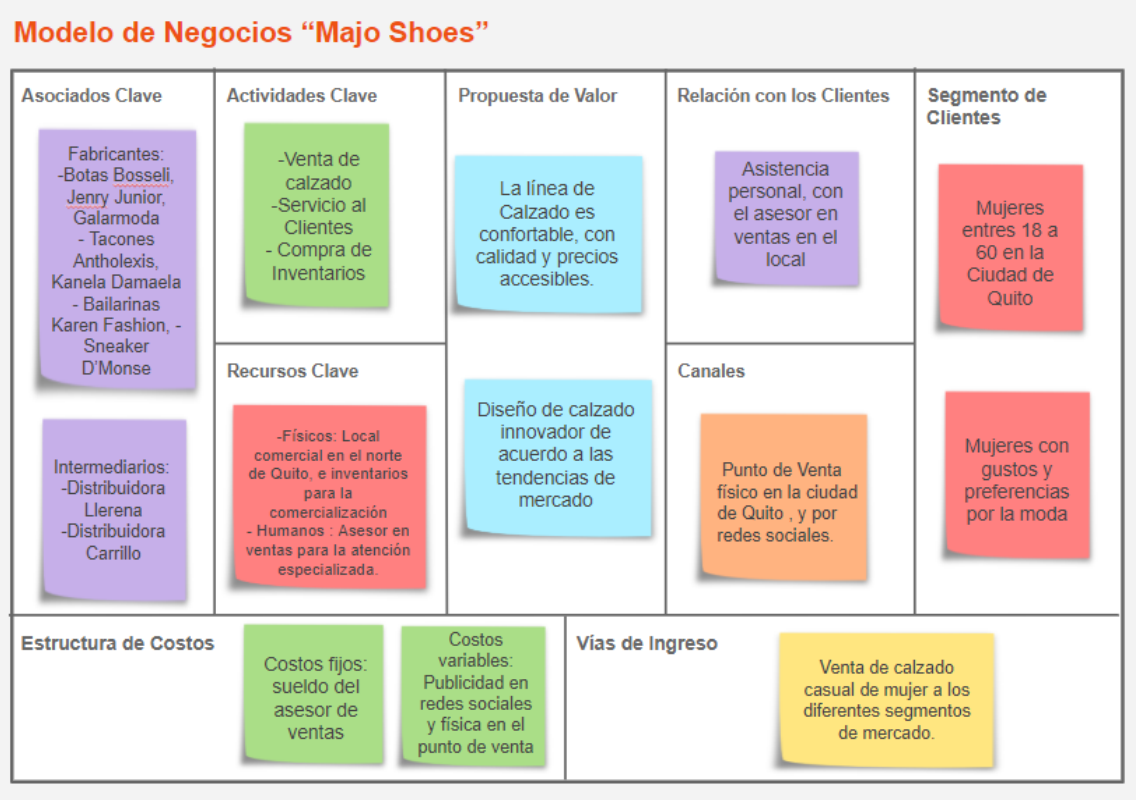


Figura 25. Estructura de Costes. "Majo Shoes" (2020)

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional se enfoca en el estudio y comprensión del entorno interno y externo de la organización. Según el autor Hitt, Ireland, y Hoskisson (2015) el entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno: el demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el global.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se encarga de identificar cuáles son las oportunidades y amenazas de la organización frente a otras, cuando se conocen se pueden adaptar o cambiar las mismas de acuerdo con las tendencias en el mercado y la sociedad. Para el estudio del análisis externo se utilizará la herramienta PEST, la cual según el autor David (2013) las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

2.1.1. Fuerzas políticas y gubernamentales

Se refiere al grado de influencia que tiene el gobierno frente a las organizaciones, según lo menciona el autor Luna (2014) este ámbito es de gran importancia ya que las empresas privadas están expuesta a leyes y normativas de las empresas públicas que están representadas por el gobierno. El gobierno establece políticas de acuerdo con el marco jurídico que las empresas deben cumplir y respetar, como son el pago de aranceles, patentes, impuestos, entre otras. Cada una de las decisiones que toma el gobierno respecto a las políticas influyen en la toma de decisiones de cada una de las empresas.

Para el autor Thompson (2012) los factores políticos, legales y regulatorios son normas y leyes en las cuales las compañías se basan, algunos ejemplos son las leyes laborales, políticas regulatorias y fiscales, legislación sobre salarios mínimos y legislaciones que influyan más en ciertos tipos de empresas, por lo tanto, estos factores pueden representar grandes amenazas y oportunidades para cada una de las organizaciones independientemente de su tamaño.

Ecuador se rige por la Constitución de la República del Ecuador aprobada en Montecristi en el año 2008. Actualmente el presidente es Lenin Moreno desde el 24 de mayo del 2017 y el vicepresidente Otto Sonnenholzner, la Asamblea Nacional está dirigida por el presidente César Litardo.

La política del Ecuador en los últimos años ha presentado algunos cambios en el cargo de vicepresidentes, de acuerdo con el medio de comunicación internacional España (2018) el primer vicepresidente fue Jorge Glass elegido en las urnas en el año 2017 actualmente en prisión por el caso Odebrecht, la segunda vicepresidenta fue María Alejandra Vicuña quien renuncia al ser involucrada en supuestos cobros ilegales a sus ex colaboradores, luego de estas destituciones el tercer vicepresidente fue escogido por la Asamblea Nacional al empresario Otto Sonnenholzner.

Actualmente Ecuador como el resto del mundo están atravesando una difícil situación a causa de la emergencia sanitaria del COVID-19, desde la confirmación del primer caso el 29 de febrero de 2020 se han ido incrementando de forma muy rápido los casos en el país , según BBC News Mundo (2020) el Ecuador es uno de los países más golpeados durante las primeras semanas en América Latina donde el presidente Lenin Moreno reconoció que el país vive tres grandes emergencias la sanitaria, económica y social para lo cual se ha creado una ley de Emergencia Humanitaria con el objetivo garantizar alimentos, salud y evitar la ola de quiebras de los negocios locales y la ley de Ordenamiento en las Finanzas Públicas.

La ley Humanitaria fue aprobada el 15 de marzo de 2020 por la Asamblea Nacional para enfrentar las diferentes consecuencias que se presentan por la crisis sanitaria COVID-19, según el autor Ordoñez (2020) los puntos aprobados sobre las medidas solidarias para el bienestar social y la reactivación productiva; disminución en las pensiones educativas privadas; la suspensión temporal del desahucio en materia de inquilinato; rebajas en costo del servicio eléctrico; no incremento en los servicios básicos; facilidades de pago a la seguridad social; créditos productivos para la reactivación económica; revisión de tasas de interés para la reactivación; reprogramación de pagos por obligaciones con entidades del sistema financiero; suspensión de la matriculación y revisión vehicular.

El aspecto más importante que se destacó fue las medidas del empleo, según el Gobierno esta reforma garantizara la estabilidad del trabajo del empleado y la capacidad de pago del empleador según lo menciona Orozco (2020) los principales lineamientos de este proyecto son: que el salario se pueda reducir la jornada del trabajo a la mitad, el salario se puede disminuir siempre y cuando esté de acuerdo el empleador y el empleado, las vacaciones podrán ser definidas por parte del empleador, reducción del salario del obrero y la contratación de hasta cuatro años por emergencia sanitaria. Sin embargo, algunos sindicatos se han pronunciado sobre el desacuerdo de estas leyes y demandan porque violan los derechos de los trabajadores.

Sobre el aspecto de la Ley para el Ordenamiento de las Finanzas Públicas, fue aprobada por la Asamblea Nacional el pasado sábado 16 de marzo, según Ordoñez (2020) esta ley tiene como eje principal reducir la discrecionalidad del gobierno para la revisión del presupuesto, y establecer reglas y normativas con respecto a los gastos, ingresos y capacidad de endeudamiento del Ecuador.

Con esta ley aprobada según lo manifiesta Orozco (2020) esta ley es parte de un compromiso que se tenía con el Fondo Monetario Internacional para un mejor manejo de los gastos y de los ingresos de los recursos fiscales, esta ley abarca siete puntos principales que impactarán en la economía del Ecuador como son, un techo al incremento de los gastos de las instituciones públicas, un seguro frente a la volatilidad del precio del

petróleo, margen de cambio de los presupuestos se reduce, creación de fondos de ahorro y la limitación al momento del endeudamiento externo.

Tanto la ley humanitaria como la ley de finanzas públicas quieren reducir el impacto en la economía del país por causa de la emergencia sanitaria, estas leyes servirán para la planificación y esencialmente la reactivación de la economía. Actualmente varios negocios e industrias se encuentran cerrados o parcialmente cerrados sin contar con ingresos que ayuden a su supervivencia. En el Ecuador desde el 16 de marzo el presidente de la República, Lenin Moreno decretó Estado de Excepción en todo el territorio ecuatoriano.

Según el Comunicado oficial de la Presidencia de la República del Ecuador (2020) se dispuso las siguientes medidas para evitar la propagación del COVID-19:

- Se cierran los servicios públicos a excepción de salud, seguridad, servicios de riesgo.
- Las tiendas de barrio, los supermercados y mercados permanecerán abiertos
- Bancos y servicios financieros operarán normalmente
- Los hospitales, clínicas, centros de salud y farmacias atenderán de manera continua.
- Seguirá en funcionamiento las plataformas digitales de entrega a domicilio.
- Suspensión total de las jornadas presenciales tanto del sector público y privado
- Toque de queda para vehículos y personas en el horario de 14h00 a 05h00
- Entre otras normas que se han implementado y/o se han ido modificando.

De acuerdo con estas medidas de Estado de Excepción, el emprendimiento Majo Shoes ha cerrado totalmente sus actividades económicas por no ser actividades de primera necesidad generando las siguientes oportunidades y amenazas véase en la (Tabla 1).

Tabla 1.
Fuerzas políticas y gubernamentales

Oportunidades	Amenazas
● Convenios de sueldos y jornada de trabajo por parte del empleado y empleador.	● Inestabilidad en el país por nuevas reformas en Ecuador a consecuencia de la emergencia sanitaria. ● Apertura del local con horario restringido de acuerdo con la semaforización.

2.1.2. Factores Económicos

Se refiere al clima y bienestar económico del país o del mundo donde una empresa planea competir, para Luna (2014) el desarrollo de la economía de un país afecta al desenvolvimiento y estabilidad de las organizaciones, por lo que cada empresa debe evaluar el contexto económico para estar abierto a cambios, tendencias en el proceso estratégico.

Las fuerzas económicas según Hill y Gareth (2009) influyen en el bienestar social y de salud de una nación o de una economía de un país y a su vez afectan la capacidad de las empresas e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Los factores más importantes son el producto interno bruto, las tasas de inflación y la balanza comercial entre otros.

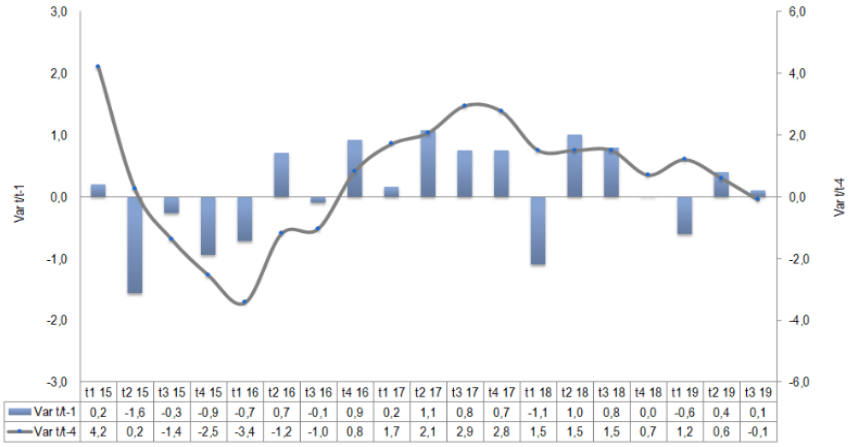
El Ecuador ha presentado una recesión económica desde octubre del 2019, debido al paro nacional a causa de las medidas económicas que no toda la ciudadanía estaba de acuerdo en el cual por 12 días se suspendió las actividades temporalmente de varias empresas privadas y públicas dejando al país con inestabilidad tanto política como económica.

Actualmente el Ecuador como el resto del mundo han tenido efectos económicos debido a la crisis del COVID-19, a raíz de la emergencia sanitaria cada país tomó medidas para que no se propague los contagios a causa de esto varios sectores económicos paralizaron

sus actividades comerciales y productivas, generando una de las recesiones económicas más grandes del país.

2.1.2.1. Producto Interno Bruto

En el boletín económico presentado por la Asociación de Bancos del Ecuador (2020) los datos publicados en el Banco Central del Ecuador el PIB real del 2019 fue de USD 71.909 millones registrándose un crecimiento del 0,1% respecto al año 2018 (ver figura 26). En términos absolutos esto representa un crecimiento de USD 38,6 millones. Las perspectivas del Banco Central del Ecuador tenían una leve posibilidad de recuperación económica en el Producto Interno Bruto del 0,7%, sin embargo, en la actualidad este escenario se ve lejana ya que se enfrentan a dos escenarios la emergencia sanitaria por el COVID-19 y las finanzas públicas.



	t1 15	t2 15	t3 15	t4 15	t1 16	t2 16	t3 16	t4 16	t1 17	t2 17	t3 17	t4 17	t1 18	t2 18	t3 18	t4 18	t1 19	t2 19	t3 19
Var t/t-1	0,2	-1,6	-0,3	-0,9	-0,7	0,7	-0,1	0,9	0,2	1,1	0,8	0,7	-1,1	1,0	0,8	0,0	-0,6	0,4	0,1
Var t/t-4	4,2	0,2	-1,4	-2,5	-3,4	-1,2	-1,0	0,8	1,7	2,1	2,9	2,8	1,5	1,5	1,5	0,7	1,2	0,6	-0,1

Figura 26. Tasa de variación trimestral del Producto Interno Bruto

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Según el boletín difundido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) el balance preliminar de la economía de América Latina y el Caribe sufrirá una contracción de las actividades del 5,3% en el 2020 generando un crecimiento de casi 30 millones más de pobres, donde el impacto macroeconómico del COVID-19 en los mercados emergentes tendrán un impacto prolongado y fuerte. Respecto a la previsión la CEPAL pronostica que el PIB del país decrecerá en 6,5% en relación con el año 2019.

La situación económica del Ecuador ha venido decayendo desde la emergencia sanitaria por el COVID-19, el 16 de marzo inició el estado de excepción y las medidas de aislamiento para prevenir el contagio, según el informe de Zambrano (2020) el producto interno bruto estaría presentando una de las más grandes contracciones desde la dolarización, donde las tasas de desempleo crecerían en cuatro puntos más a nivel nacional generando el aumento del 2,8 % en los niveles de pobreza.

Según el Universo (2020) Ecuador está viviendo un momento muy negativo por lo que muchas empresas no van a sobrevivir y se dará un proceso fuerte de quiebra de empresas y destrucción de empleos.

2.1.2.2. Tasa de Inflación

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020) el índice de precios al consumidor en el mes de abril del 2020 se registró en 106.56, con una variación en la inflación mensual de 1.00% en referencia al mes de marzo que fue de 0.20%. Por otra parte, en comparación a la inflación anual medido entre abril 2019 y abril del 2020 es de 1.01%. (ver figura 27).

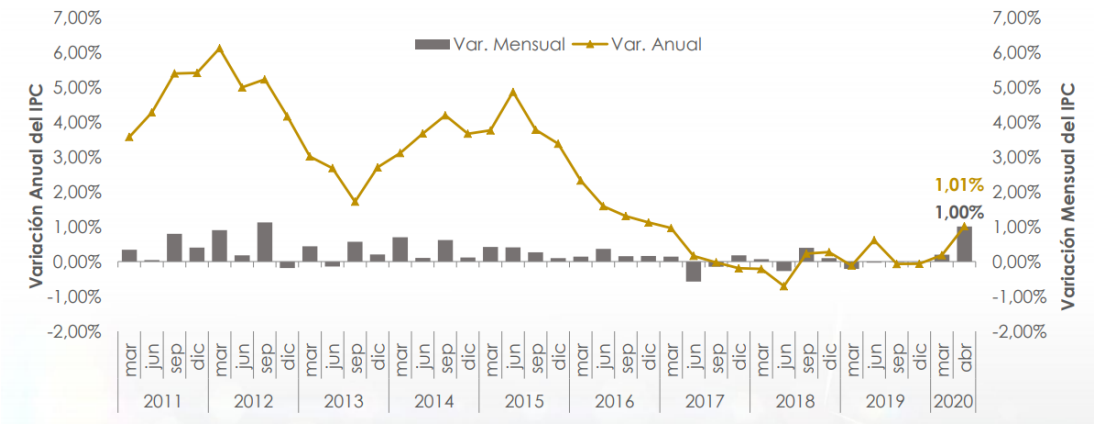


Figura 27. Evolución Histórica Inflación (2011-2020)

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

En la canasta del Índice de Precio de Productos está compuesta por doce divisiones de consumo según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020) los consumos que más incidieron en la inflación anual son los siguientes: Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,77); Salud (0,1209%); y comunicaciones (0,0895%), mientras tanto el indicador que tuvo una variación negativa en la subida de precios fue el sector de prendas de vestir y calzado llegando al (-0,0623%). Debido a la emergencia sanitaria COVID-19, estos resultados fueron calculados con una base del 64% de datos efectivamente levantados en establecimientos informantes. (Véase figura 28).



Figura 28. Inflación anual por división de consumo

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

2.1.2.3. Déficit Fiscal

Según el Artículo de Ley Económica Urgente por la Asamblea del Ecuador (2020) estima que el saldo de la balanza comercial para el año 2020 en el escenario intermedio presente un déficit de USD 459 millones, inferior al estimado para el cierre del 2019 que fue de USD 1.030 millones debido a la baja perspectiva del precio de petróleo, y al efecto en el comercio exterior por COVID-19. Sin embargo, este escenario podría ser aún más pesimista.

Según el diario El Universo (2020) el precio del crudo a mediados del pasado 18 de marzo cerró en $ 23,08 el crudo ecuatoriano tiene un castigo por su calidad de entre $ 4 y $ 5, estaría en un precio de $18, lo que significa que el precio es preocupante ya que llegó por debajo del costo de producción promedio que es de $17,93 y la tarifa que se paga a la privada es alrededor del $23. Ecuador no puede dejar de producir los barriles de petróleo, ya que debe generar materia prima para la refinería y cumplir los contratos que mantiene con China y Tailandia.

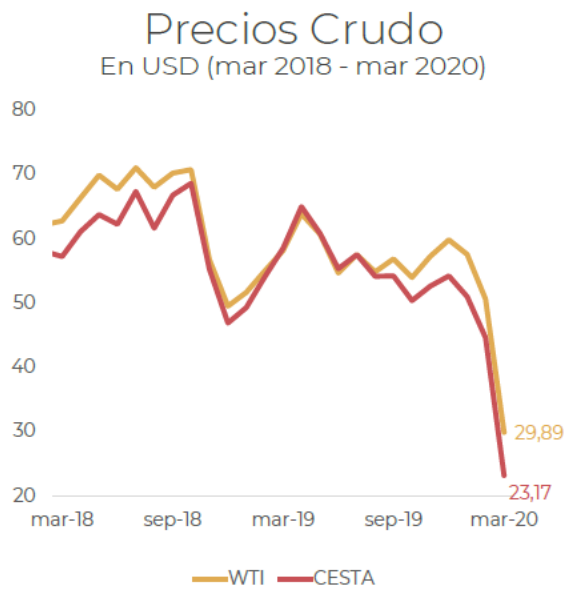


Figura 29. Precios de Crudo

Fuente: (Asociación de Bancos del Ecuador, 2020, Pág. 6)

En el análisis de estos factores se deben considerar las siguientes oportunidades y amenazas encontradas ver en la (Tabla 2).

Tabla 2.
Oportunidades y Amenazas de los Factores Económicos

Amenazas
• Variación negativa en los precios del sector de prendas de vestir y calzado (-0,0623%). • Caída del PIB en el Ecuador provoco una disminución de ingresos e inestabilidad económica, • Aumento de déficit fiscal en el Ecuador tanto por la exportación del sector petrolero y precio del petróleo

2.1.3. Fuerzas sociales y culturales.

Las fuerzas sociales y culturales según el autor Thompson (2012) son valores, culturas, tradiciones y estilo de vida que tiene la sociedad e impactan a los diferentes negocios, estos factores no son permanentes ya que cambian con el tiempo y varía de acuerdo con la localidad donde se encuentre el negocio. Para el autor Luna (2014) la sociedad es el pilar fundamental de las organizaciones que motivan el cambio demográfico, económico, político y tecnológico.

2.1.3.1. Participación en ventas según sector económico

Según el estudio hecho por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (2019) el sector con más participación es el comercio generando el 38,08% y seguido por el sector de Servicios 24,40%, seguido de la industria manufacturera con el 21,43%. Concentrándose la gran parte de ventas en la provincia de Pichincha con el 44.49% seguida por Guayaquil en un 32,23%.

Este análisis beneficia al emprendimiento de Majo Shoes ya que es una microempresa que se dedica al sector comercial y el mayor número de consumidores que genera ventas se encuentra en la provincia de Pichincha.

Sector Económico	Ventas (millones de USD corrientes)
Comercio	64.384
Servicios	41.246
Industrias Manufactureras	36.227
Explotación de Minas y Canteras	11.579
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	9.723
Construcción	5.897
Total	**169.057**

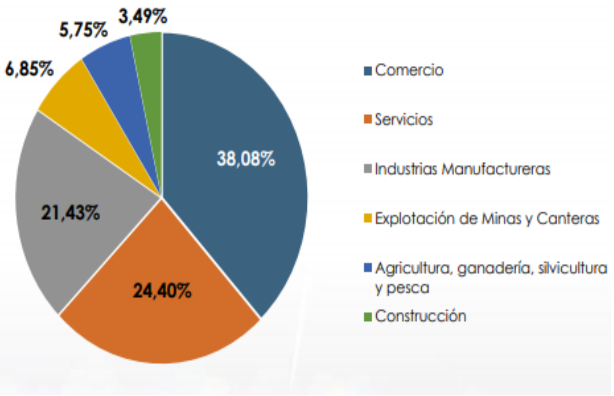


Figura 30.Participación de ventas según sector económico

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC, 2019)

2.1.3.2. Comportamiento de los consumidores

El comportamiento de los consumidores según el diario el Universo (2020) aumenta en temporadas como la Navidad y en Black Friday una encuesta de Eureknow hecha en el año 2019 revela que el 72% de los ecuatorianos aprovecha estas ofertas por temporada para dar regalos o encontrar ropa y calzado para estas fechas especiales. Según El Diario (2020) las mujeres entre 25 a 60 año destinan alrededor de USD 200 en moda y belleza mensualmente (maquillaje, ropa y zapatos) aproximadamente compran 10 pares de zapatos al año ya que lo hacen más por impulso que por necesidad respecto a estos consumos.

El comportamiento del consumidor tras la pandemia COVID-19 ha cambiado radicalmente como es el no salir de casa, no acudir a centros comerciales, donde las empresas tuvieron que adaptarse y transformar la comercialización tradicional que se mantenía. Según Erazo (2020) un estudio hecho demuestra que el 60% de las personas cambiará su comportamiento de gastos y de consumo y además indica que el 78% de los encuestados tendrá preferencia para productos ecuatorianos.

A pesar de la apertura paulatina de los centros comerciales, locales, parques y demás establecimientos públicos, la gente aún tiene temor de acudir a lugares con aglomeración y ser contagiada del virus, el consumidor ha encontrado nuevas formas de compra por lo que cada día aumenta sus consumos por las diferentes plataformas digitales como son: redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp) y por páginas web. Sin embargo, algunos de los consumidores tienen temor a ser estafados o que el producto no esté con las características ofrecidas.

El emprendimiento Majo Shoes se adaptó a los cambios dados por las medidas de movilidad y confinamiento emitidas por el COE Nacional ante la pandemia COVID-19, por lo que mejoró el manejo de las plataformas digitales, ofreciendo al cliente confianza y seguridad en la entrega de los productos a domicilio sin tener la necesidad de salir de casa, realizando anuncios positivos y publicitarios. Al igual que en el local físico se tomaron todas las medidas de bioseguridad tanto para el consumidor y para el empleador con el aforo del 30% permitido.

Finalmente, luego del análisis de los factores socio culturales se encontraron las siguientes amenazas y oportunidades (Tabla 3).

Tabla 3.
Oportunidades y Amenazas de las Fuerzas sociales y culturales

Oportunidades	Amenazas
• El sector del comercio genera el 38,08% concentrándose la gran parte de ventas en la provincia de Pichincha con el 44.49% • Expansión de los consumidores dentro del Distrito Metropolitano de Quito y nivel nacional.	• Desconfianza y desconocimiento por parte de los consumidores del manejo de las plataformas virtuales.

2.1.4. Fuerzas tecnológicas.

Se refiere al cambio tecnológico y los avances que llegan con la globalización, teniendo una gran influencia en la sociedad, según lo menciona el autor Luna (2014) la aceleración en el cambio tecnológico es un aspecto que las empresas deben estudiar para poder captar y entender la nueva tecnología garantizando así una mayor utilidad y cuota dentro del mercado. Las empresas deben estar constantemente estudiando el comportamiento del mercado para identificar qué tecnología puede sustituir a la que está utilizando, o a su vez que tecnología naciente para ofrecer una ventaja competitiva.

Para el autor David (2013) la tecnología en especial el internet está cambiando las amenazas y oportunidades del ciclo de vida del producto, agilidad en la distribución, eliminar las limitaciones de los mercados tradicionales, estos avances tecnológicos afectan a los productos, proveedores, clientes competidores, y las prácticas de marketing en una forma significativa.

2.1.4.1. Empresas que vendieron a través del internet

Según el informe del Instituto Nacional de Estadística y Censo (2019) se registraron un total de 3.293 empresas que vendieron bienes o servicios por internet en el año 2018, con un incremento de 57,9% con relación al año 2017. El sector manufacturero registró el mayor porcentaje de empresas con ventas por internet con el 27,3%, siguiéndole el sector comercio que registró un 25,0% de empresas que vendieron bienes o servicios por internet.

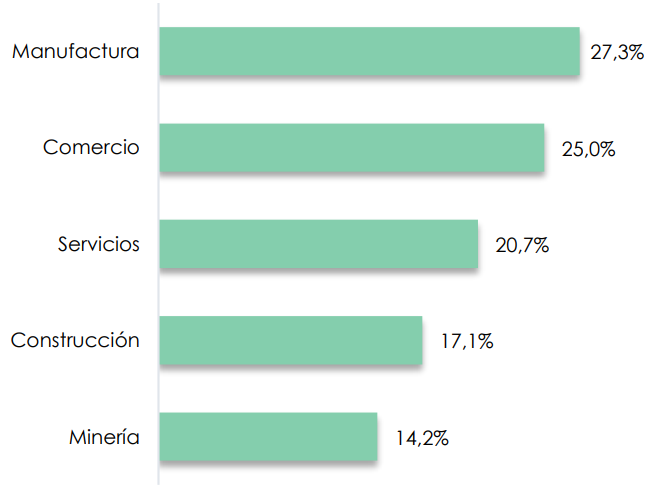


Figura 31. Empresas que vendieron a través del internet

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC, 2019)

2.1.4.2. Empresas con conexión a internet

Actualmente la mayoría de las empresas cada vez tienen más accesibilidad a la red inalámbrica, según el resultado del estudio del Instituto Nacional de Estadística y Censo (2019) en el año 2018 se tuvieron 13.856 empresas con conexión a internet con un incremento del 2,2% a comparación del año anterior. Los sectores de manufactura y comercio presentaron el más alto porcentaje de empresas con conexión a internet aproximándose al 100%.

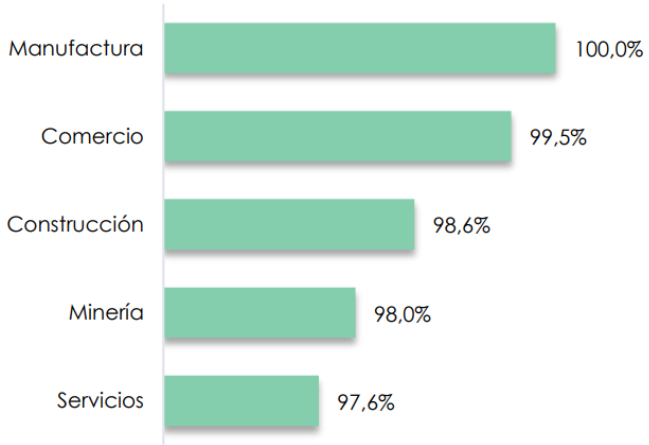


Figura 32. Empresas con conexión a internet

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC, 2019)

2.1.4.3. Población con acceso a internet en Ecuador

Para el año 2017, el acceso a Internet a nivel nacional se incrementó en 14,7 puntos más que en 2012; al igual que en área urbana, mientras que en la rural crece 11,8 puntos.

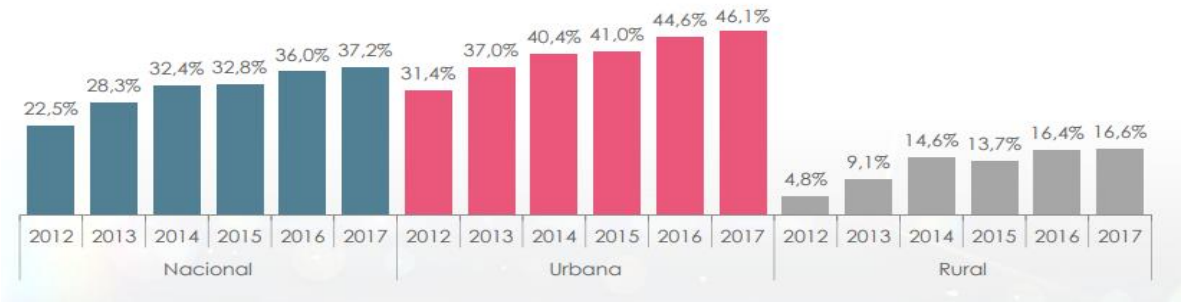


Figura 34. Hogares con acceso al internet

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC, 2017)

Finalmente, el cambio tecnológico influye en las oportunidades y amenazas que presenta (Table 4).

Tabla 4.
Oportunidades y Amenazas de las Fuerzas Tecnológicas

Oportunidades	Amenazas
● La población cuenta con acceso a redes sociales, y búsqueda de servicios y productos mediante las mismas por el estado de excepción. ● El sector comercio registró un 25,0% de empresas que vendieron bienes o servicios por internet.	● Falta de recursos financieros por parte de los emprendimientos para mayores herramientas tecnológicas.

2.1.5. Factores Competitivos de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un método que se utiliza para formular estrategias (1982), las fuerzas externas suelen afectar a toda la compañía ya que las diferentes capacidades que posee la misma decidirá el fracaso o el éxito y por lo tanto la rentabilidad de la empresa para así poder definir las estrategias de los clientes, proveedores y competidores.

Para el autor Hill y Gareth (2009) luego de identificar las limitaciones de una organización, se deben analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de Michel Porter, este análisis se conoce como las cinco fuerzas que conforman toda la competencia que tiene una organización: 1) el riesgo de que entren nuevos competidores, 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria. Mientras estas cinco fuerzas sean más intensas, más limitada será que las organizaciones puedan obtener más ganancia. Cada una de estas fuerzas pueden ir cambiando de acuerdo con las condiciones de cada empresa.

De acuerdo con Hitt et al. (2015) las empresas normalmente cuando hacen el estudio del entorno de la competencia se centran en las empresas que consideran su competencia directa, sin embargo, se debería tomar un enfoque más amplio como son futuros competidores, los clientes y proveedores potenciales.

2.1.5.1. Entrada de nuevos competidores

Los competidores nuevos son todos aquellos que tienen la capacidad de participar dentro de un mercado, pero aún no lo hacen. Según Porter (1982) los nuevos participantes en el mercado tienen mayor motivación y deseo de tener una participación tanto en el mercado como con los recursos, lo que podría provocar que reduzcan los precios establecidos.

Al igual que el riesgo de entrada por parte de nuevos competidores dependerá de si las barreras actuales contra la entrada de nuevos competidores o la reacción prevista por las empresas ya establecidas en el mercado para lo cual el autor menciona seis tipos de barreras, economías de escala, diferenciación de productos, necesidad de capital, costos cambiantes, acceso a canales de distribución, y desventajas de costos independientes de la economía de escala.

Según manifiesta David (2013) siempre existirá la posibilidad de que ingresen nuevos competidores, a pesar de la existencia de numerosas barreras ya que ofrecerán productos de mayor calidad, precios más bajos en relación con los que se encuentran en el mercado, y la alta publicidad en marketing, para lo cual las empresas que se encuentren establecidas en el mercado tienden a fortalecer mediante descuentos, garantías del producto, reducción de precios o diferenciación en el mercado.

En el Ecuador para la industria comerciante en calzado no existe grandes barreras al momento de ingresar en el mercado al igual que al salir de este, siendo una de las condiciones más importantes los requisitos tributarios y de funcionamiento. Una barrera que se puede considerar importante al momento de establecer un negocio de calzado sería el financiero ya que se necesita un capital relativamente alto para poder contar con inventario y una variedad de stock.

Una de las barreras importantes también es el estudio de factibilidad del emprendimiento, sin embargo, en la cultura ecuatoriana este análisis no es de gran importancia por lo que varios emprendimientos de esta índole fracasan o cierran sus negocios ya que no cumplen con las expectativas de los emprendedores.

Se encontraron las siguientes amenazas y oportunidades resumidas (Tabla 5) de nuevos competidores.

Tabla 5.
Oportunidades y amenazas de entrada de nuevos competidores

Amenazas
● Las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas. ● Precios más económicos por parte de los competidores al momento de ingresar al mercado

2.1.5.2. Rivalidad actual entre competidores

La rivalidad entre competidores según David (2013) es una de las fuerzas más importantes teniendo este éxito únicamente si sus estrategias tienen una ventaja competitiva con sus empresas rivales. Las estrategias que pongan en práctica pueden causar represalias como la reducción de precios, mejorar la calidad o nuevas características de los productos y una mayor cantidad de publicidad para la atracción de clientes, y la intensidad de estas estrategias aumentan a medida que entran más competidores.

De acuerdo con Hitt et al. (2015) la rivalidad entre competidores aumenta a medida que éstos buscan tener una diferenciación en el mercado, al igual que las empresas compiten activamente entre sí, ya que no todas las empresas tienen la misma capacidad ni recursos por lo que buscan diferenciarse.

Según lo manifiesta Porter (1982) la rivalidad se da cuando uno o más competidores se sienten presionados y ven la oportunidad de mejorar su posicionamiento, lo que influye a que existan represalias por lo que los negocios en el momento de la competencia son mutuamente dependientes, sin embargo, si se intensifica las represalias puede traer consecuencias que empeorarán la situación de estas industrias. Un claro ejemplo es con la reducción de precios por lo que la utilidad de las industrias disminuirá.

En el Ecuador existen una gran variedad de empresas dedicadas a la comercialización de calzado de mujer, especialmente los competidores de "Majo Shoes" se encuentra en el bulevar de Cotocollao donde existen varios locales de calzado casual de mujer por lo que las estrategias que se utilizan son la innovación y características nuevas en el calzado femenino, buscando constantemente nuevos modelos de calzado de acuerdo a la tendencia, al igual que el uso de una constante publicidad y ofertando promociones. Sin embargo, existe tanta intensidad de publicidad y precios bajos en los productos similares que vuelve al mercado de calzado muy inestable.

Tabla 6.
Oportunidades y Amenazas de Rivalidad actual entre competidores

Amenazas
● Alta rivalidad entre competidores actuales

2.1.5.3. Desarrollo de productos sustitutos

Los productos sustitutos según Hill y Gareth (2009) son todos aquellos productos de los diferentes negocios que pueden satisfacer las necesidades semejantes de los consumidores, por lo que sí existen empresas cercanas que ofrecen productos sustitutos, es una amenaza de competencia muy alta ya que existirá una limitación de precios afectando así la rentabilidad de la misma, mientras que si no existen negocios de productos sustitutos cercanos será una gran ventaja en el momento de ofertar a un mayor precio, obteniendo una mejor rentabilidad.

Según manifiesta Luna (2014) los productos sustitutos son aquellos que pueden satisfacer las mismas necesidades, cuando estos productos son más económicos representan una gran amenaza como es la disminución de precios y como consecuencia los ingresos de la empresa. La existencia de estos productos sustitutos incentiva a los competidores a comparar la calidad, características, beneficios, atributos y el precio. Esta fuerza incentiva a cada empresa a conservar a sus clientes convenciéndoles que sus productos tienen mejores atributos que los productos sustitutos.

En el Ecuador existen muchos productos sustitutos o con características similares, en el sector de comercialización de calzado no solo se enfrenta a emprendimientos nacionales sino también a empresas extranjeras, en el Distrito Metropolitano de Quito en el sector donde está el emprendimiento "Majo Shoes" existe una gran competencia tanto en el bulevar de Cotocollao o el Condado Shopping, ya que se pueden encontrar calzado casual o deportivo para dama. Existe una alta amenaza de productos sustitutos de menor calidad y por lo tanto menor precio para los clientes, por ejemplo, el calzado de cuero puede ser sustituido por calzado de cuerina que es de menor calidad y costo.

Tabla 7.
Oportunidades y Amenazas de Productos Sustitutos

Amenazas
● Alta amenaza de productos sustitutos.

2.1.5.4. Poder de Negociación de los proveedores

El poder de la negociación de los proveedores según Porter (1982) es la capacidad de poder ejercer en la negociación, ya sea reduciendo o aumentando la calidad, precios de los bienes o servicios que se ofrecen. De acuerdo con Hill y Gareth (2009) los proveedores tienen la capacidad de aumentar los precios de los insumos o elevar los costos dentro de una organización de diferente manera, por ejemplo, entregando insumos de baja calidad o deficientes, por lo que un proveedor con alto poder presentar una amenaza.

Según lo manifiesta David (2013) es un gran beneficio que tanto los proveedores como los vendedores se ayuden, realizando las siguientes estrategias entre sí como es, reducción de costos en logística e inventarios, acelerar la disponibilidad de componentes de nueva generación, mejor calidad de los componentes reduciendo el índice de defectos y, finalmente, la más importante un ahorro significativo en los costos.

Actualmente Majo Shoes, cuenta con proveedores externos de diferentes provincias, el poder de la negociación es bajo ya que se puede encontrar con los proveedores de calzado con gran facilidad en diferentes partes del país, que ofrezcan productos de buena calidad, precios bajos, con facilidad de pago y diferentes características siendo esta una gran oportunidad.

Tabla 8.
Oportunidades y Amenazas del Poder de Negociación de los proveedores

Oportunidades
• Bajo poder de negociación de los proveedores.

2.1.5.5. Poder de Negociación de los compradores

El poder de la negociación es la última fuerza según Hill y Gareth (2009) los compradores son todos aquellos individuos que ya consumen los productos en última instancia, o las empresas que distribuyen al por mayor y menor a los usuarios finales. El poder de negociación se refiere a la capacidad de negociar una disminución de precios o de aumentar los costos a causa de demandar productos de mejor calidad. Los compradores poderosos se consideran como una amenaza cuando logran reducir los precios e incrementan los costos o al contrario son considerados los compradores débiles.

Según manifiesta David (2013) el poder de la negociación por parte de los consumidores aumenta si los productos son estandarizados ya que los consumidores tendrán la oportunidad de negociar el precio por la existencia de varios ofertantes con los mismos productos o productos sustitutos.

Majo Shoes tiene el poder de negociación bajo con sus consumidores ya que existe mucha competencia directa a sus alrededores, por lo que se deben establecer diferentes características como calidad, servicio al cliente, visual merchandising para que los clientes no solo sientan que compran un zapato sino también tengan una buena experiencia de compra y poder diferenciarse y el poder de negociación no sea tan bajo.

Tabla 9.
Oportunidades y Amenazas del Poder de Negociación de los compradores

Amenazas
• Alto poder de negociación de los consumidores por la alta competencia que existe.

2.2. Matriz de Evaluaciones de Factores Externos EFE

La matriz de evaluaciones de factores externos según David (2013) es una estrategia donde se resume la información de los factores: económico, social y cultural, político, gubernamental, tecnológico y competitivo, para posteriormente realizar una evaluación.

Se realiza mediante un listado de los factores externos tomando en consideración tanto las oportunidades como las amenazas, después se asigna a cada factor una ponderación del 0.00 siendo el menos importante y 1.00 siendo el más importante, esta ponderación indica la relevancia del éxito que tendrá la empresa dentro de su industria de acuerdo a David (2013). Posteriormente a cada factor se le asigna una calificación del 1 al 4 donde indica que tan eficiente es esta estrategia, para luego ser multiplicado por cada factor.

Finalmente, se suma la puntuación de cada uno de los factores para obtener la ponderación global de la organización.

Según manifiesta David (2013) una ponderación total igual a 4 significa que la organización está respondiendo correctamente a las oportunidades y amenazas; es decir, aprovecha de manera eficiente las oportunidades que existen y minimiza las amenazas mientras que si la sumatoria total es igual a 1 significa que la empresa no aprovecha de manera eficiente sus oportunidades y no minimiza sus amenazas.

Para la interpretación del resultado según Torres (2014) para tomar decisiones y poder emplear acciones, el valor promedio ponderado es de 2.5 es así como valores superiores a 2.5 significa que están siendo eficaz en la aplicación de las estrategias actuales, en tanto a los valores menor a 2.5 significa todo lo contrario y hay que reformular las estrategias.

Se recopiló la información del emprendimiento Majo Shoes para el análisis de los factores externos tanto en sus oportunidades y amenazas. (Ver tabla 10)

Tabla 10.
Matriz EFE

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
OPORTUNIDADES				
1	Convenios de sueldos y jornada de trabajo por parte del empleado y empleador.	0.06	3	0.18
2	El sector del comercio genera el 38,08% concentrándose la gran parte de ventas en la provincia de Pichincha con el 44.49%	0.06	3	0.18
3	Expansión de los consumidores dentro del Distrito Metropolitano de Quito y nivel nacional.	0.08	4	0.32
4	La población cuenta con acceso a redes sociales, y búsqueda de servicios y productos mediante las mismas por el estado de excepción	0.07	3	0.21
5	El sector comercio registró un 25,0% de empresas que vendieron bienes o servicios por internet.	0.06	3	0.18
6	Bajo poder de negociación de los proveedores.	0.06	4	0.24
AMENAZAS				
1	Cierre de actividades económicas por el decreto de estado de excepción y presentación de pérdidas.	0.08	1	0.08
2	Variación negativa en los precios del sector de prendas de vestir y calzado (-0,0623%).	0.08	2	0.16
3	Caída del PIB en el Ecuador provocando una disminución de ingresos e inestabilidad en el país por nuevas reformas a consecuencia de la emergencia.	0.06	1	0.06
4	Desconfianza y desconocimiento por parte de los consumidores del manejo de las plataformas virtuales.	0.07	3	0.21
5	Las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas.	0.08	2	0.16
6	Alta rivalidad entre competidores actuales	0.08	2	0.16
7	Alta amenaza de productos sustitutos.	0.08	3	0.24
8	Alto poder de negociación de los consumidores por la alta competencia que existe.	0.08	3	0.24
Total		**1.00**		**2.62**

De acuerdo con la MATRIZ EFE, “Majo Shoes” tiene una ponderación global de 2,62 teniendo un puntaje superior a la media, por lo que manifiesta que la empresa responde de forma eficiente y correcta a las oportunidades y sabe cómo minimizar las amenazas externas que presenta la misma.

2.3. ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno según el autor David (2013) se hace mediante la recopilación de las fortalezas y debilidades acerca de las operaciones que posee la empresa de manera colectiva. Este proceso permite a los participantes de las empresas a entender como encajan sus puestos, divisiones y departamentos dentro de la organización con el análisis de recursos y capacidades es una herramienta que nos ayuda a ver las estrategias y aprovechar cada una de estas. Para el autor Torres (2014) el análisis interno identifica lo que se puede hacer, como resultado de la interacción entre las personas con los medios que utilizan dentro de la organización para alcanzar los objetivos o los fines de ésta.

Para lo cual se requiere evaluar los recursos y capacidades que son los insumos que tiene como ventajas competitivas frente a otras. Según Hitt et al. (2015) los recursos son los que crean las capacidades y a su vez esta es la fuente de las competencias para crear las ventajas competitivas. Según manifiesta Thompson (2012) el análisis de los recursos y capacidades permite tener una mejor idea de en qué se debe trabajar para diseñar las estrategias y para identificar cuáles son los más valiosos dentro de la organización.

2.3.1. Recursos de la empresa

Recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee, para Hitt et al. (2015) los recursos son de espectro amplio abarcando un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales, las empresas poseen recursos tangibles como intangibles. Por otro lado, para Robbins y Coulter (2014) los recursos

son activos físicos, financieros humanos e intangibles representando el "que" posee la organización para desarrollar, manufacturar o entregar un producto a los clientes.

2.3.1.1. Recursos Intangibles. Estos recursos abarcan los humanos y los intelectuales, son los más importantes de la organización, para Hill y Gareth (2009) son los bienes no físicos que se basan en la trayectoria de la empresa; es decir, su historia y que se ha ido creando en el transcurso del tiempo, se caracteriza por ser un recurso que no puede ser copiado por otras empresas y no ser cuantificable.

2.3.1.2. Recursos Humanos. Según lo manifiesta Luna (2014) el capital humano es un capital valioso para cada una de las organizaciones, ya que es la fuerza laboral capaz y experimentada con habilidades y funciones importantes para el desarrollo de las actividades logrando las metas planteadas. Para Thompson (2012) los recursos humanos e intelectuales son las experiencias, aprendizaje acumulado y conocimientos técnicos con respecto a funciones dentro de las empresas.

Majo Shoes es un emprendimiento familiar por lo que no cuenta con un organigrama estructural ni funcional, y con un equipo de trabajo pequeño, se encuentra conformada por tres socias y un asesor comercial para atender a los clientes. Estas cuatro personas brindan confianza a sus clientes, al igual que cada una de las socias posee conocimiento en cada una de las actividades importantes dentro de la organización

- **Compras: María José Saltos**

  Se encarga del contacto con cada uno de los proveedores, para garantizar los modelos y colores de acuerdo con la tendencia de mercado al igual que la negociación de la forma de pago dependiendo el volumen de venta.

- **Ventas y Marketing: Victoria Saltos**

  Revisión de las ventas y comparación con las ventas del año pasado para saber si tiene un crecimiento constante o un declive en el mercado. Al igual que se encarga del marketing por temporada aprobando con el diseñador si estas están de acuerdo con lo solicitado.

- **Contabilidad: Lissette Saltos**

  Declaración de los impuestos gubernamentales como son el de renta, valor agregado, permiso de funcionamiento y de bomberos al igual que el pago de patentes.

Tabla 11.
Fortalezas y Debilidades de recursos humanos

Fortalezas	Debilidades
• Alta comunicación dentro del emprendimiento	• El emprendimiento no cuenta con un proceso de reclutamiento y capacitación del personal.

- **Recursos de Innovación**

  Según el artículo emprender pymes Argudo (2017) la innovación permite el crecimiento de los negocios ya que es el proceso de hacer algo nuevo, innovación no solo es hacer algo diferente, sino hacer algo mucho mejor; por lo que, esto conlleva a desarrollar nuevos productos para resolver aquellos problemas que puedan surgir durante el crecimiento y desarrollo y llegar a nuevos clientes.

  "Majo Shoes" se caracteriza por la innovación en la colección de su calzado, de acuerdo con la tendencia de moda en comparación a sus competidores que se encuentran en la zona de Cotocollao. Sus principales proveedores son de las provincias del Ecuador que se caracterizan por la fabricación de calzado como es Azuay y Tungurahua.

Tabla 12.
Fortalezas y Debilidades en recursos de innovación

Fortalezas	Debilidades
● Innovación de inventarios de acuerdo con la tendencia de moda.	● Falta de analizar los productos con más rotación por temporada

- **Marca, imagen de la empresa y buena reputación**

  Según lo manifiesta Lane, (2008), marca es un nombre, diseño, símbolo y combinación de estos cuyo fin es identificarse los bienes y servicios diferenciados de los competidores, mientras que la reputación es el vínculo que se tiene con los proveedores y socios respecto a tratos justos.

  Majo Shoes es un emprendimiento que está alrededor de dos años en el mercado, en el cual ha logrado captar la fidelidad de los clientes ofreciendo productos confortables, calidad y ofreciendo confiabilidad de sus productos. Sin embargo, no cuenta con una planificación para atraer nuevos clientes. Con respecto a los proveedores se caracteriza por mantener una buena relación y comunicación al momento de los pedidos y pago de estos.

Tabla 13.
Fortalezas y Debilidades de Marca, imagen de la empresa y buena reputación

Fortalezas	Debilidades
● Excelente reputación en su calzado por su calidad y la atención a los clientes.	● No existe una planificación para la atracción de nuevos clientes.

2.3.1.3. Recursos Tangibles: Según Hitt, Ireland, y Hoskisson (2015) son los recursos que se pueden identificar con facilidad, se caracterizan porque se pueden cuantificar en el balance de las empresas. Los tangibles se dividen en dos tipos de recursos:

- **Recursos Físicos:**

  Según Manifiesta Luna (2014) es importante analizar los recursos físicos, materiales que representan el conjunto de elementos tangibles y cuantificables que necesitan las empresas para desarrollar sus actividades, los factores que se pueden encontrar en los recursos físicos son las instalaciones, equipo y maquinaria, materiales y suministros diversos. Todos estos recursos deben ser de calidad para que todas las actividades se desarrollen de forma correcta.

  Majo Shoes cuenta con un establecimiento propio en la ciudad de Quito ubicada en el sector norte, con las adecuaciones necesarias para atender a sus clientes que se caracteriza por ser confortable y con un inventario contable, debido a la implementación de las entregas a domicilio se las realiza con el vehículo de una de las socias. Los activos fijos con los que cuenta el emprendimiento son:

Tabla 14.
Muebles y Enseres

DETALLE	CANTIDAD
Escritorio de Ventas	1
Sillas Giratorias	1
Mesas de exhibición	2
Stand de exhibición	2
Sillones	2
Soportes de estante metal	72
Soporte vertical	20
Vidrios de exhibición	38
Espejo con marco	1
Perchas de bodegas	6

Tabla 15.
Equipo de Computo

DETALLE	CANTIDAD
Impresora Codificadora	1
Computadora Samsung	1

Tabla 16.
Equipo de Oficina

DETALLE	CANTIDAD
Maquina Datafast VX520	1
Teléfono	1

Tabla 17.
Fortalezas y Debilidades de recursos físicos

Fortalezas
• Las instalaciones son propias y cuenta con los recursos físicos necesarios. • La ubicación del local comercial tiene gran afluencia de personas.

- **Recursos Financieros**

  Según el autor Luna (2014) los recursos financieros representan el valor monetario que puede ser propio o ajeno con una entidad financiera que dispone la organización o las obligaciones que mantiene. Al momento de realizar el análisis de recursos financieros se evalúan las debilidades o fortalezas, en el caso de identificar debilidades, se debe realizar un plan para convertirlo en fortalezas en el menor tiempo posible.

  Respecto a los recursos financieros, Majo Shoes comenzó sus actividades económicas siendo la mayor fuente de sus ingresos un préstamo de USD 4,500.00 otorgado por una entidad financiera para el abastecimiento de los inventarios,

mientras que para los muebles y equipos de oficina el capital fue inyectado por cada una de las socias con alrededor de $ 1,500.00. A lo largo de los años de actividad económica del emprendimiento, se fueron mejorando las adecuaciones para la atención de los clientes, la visualización de la fachada, al igual que la valoración de inventarios, actualmente tienen invertido alrededor de $ 11,000.00 y las adecuaciones como son muebles enseres, vitrinas, luces y letrero 3D valoradas alrededor de $ 3,280.00.

El emprendimiento cuenta con un flujo de efectivo constante, debido al ingreso de las ventas diarias, la recaudación de este efectivo se deposita en las entidades bancarias el siguiente día hábil para así realizar los desembolsos a los proveedores y solventar sus necesidades de corto plazo, y mes a mes , esto claramente es un debilidad ya que al no existir ingresos no se podrá solventar las obligaciones pendientes como fue el caso durante la pandemia por el COVID- 19 se vio afectada por la falta de ingresos al emprendimiento por lo que no contaba con el mismo flujo de efectivo de las ventas en la tienda física y adaptó la comercialización vía online.

Tabla 18.
Fortalezas y Debilidades de Recursos financieros

Fortalezas	Debilidades
• El emprendimiento cuenta con capital de trabajo.	• Sin flujo de caja si las actividades se paralizan.

2.3.2. Capacidades

Las capacidades se desarrollan con las combinaciones de los recursos tangibles e intangibles, y a su vez desempeñan las capacidades organizacionales con relación a la producción, distribución de los bienes que se dirigirán a los clientes. De acuerdo con Robbins y Coulter (2014) las capacidades son habilidades y aptitudes que posee cada

persona para realizar las actividades necesarias dentro de una organización, éstas serían el "cómo" realizan su trabajo las organizaciones, las competencias fundamentales son las capacidades principales ya que son las que crean valor y representa las herramientas competitivas.

El análisis de las capacidades de la empresa se va a realizar mediante la cadena de valor para determinar cuáles de sus operaciones crean valor y cuáles no lo hacen, las organizaciones cuentan con una serie de actividades desde primarias que crean valor para sus clientes y actividades de soporte que ayudan a desarrollarse de una mejor manera a las primarias.

Según manifiesta el autor Bello (2013) la cadena de valor en los negocios se conforma por todas las actividades y procesos que permite tener un control de los productos o servicios que ofrece la empresa, desde la compra hasta la venta añadiendo un valor en cada uno de los procesos para garantizar la satisfacción de los clientes. Con la cadena de valor muchas organizaciones incrementan sus niveles de servicio y disminuyen sus errores creando una ventaja competitiva.

Para el autor Robbins y Coulter (2014) la cadena de valor es el conjunto de todas las actividades laborales que posee una organización en la cual se añade valor en cada uno de los pasos (Ver figura 33), la administración de la cadena de valor está orientada hacia el exterior enfocándose tanto en la entrada de los materiales como en la salida de los productos o servicios, centrándose en la eficiencia y generando un valor de sus productos hacia los clientes.

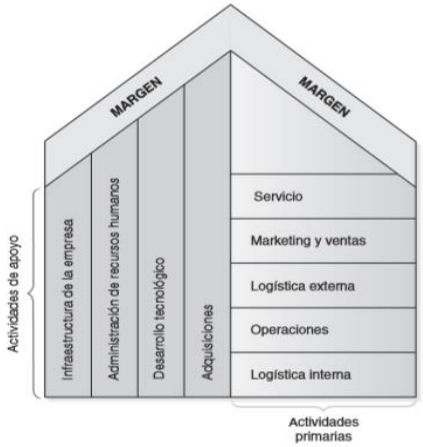


Figura 33. Cadena de Valor

Fuente: (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2015, Pág. 89)

2.3.2.1. Actividades primarias

Las actividades primarias según Hill y Gareth (2009) son aquellas que se enfocan en el diseño, creación y entrega del producto de un negocio, marketing y servicio al cliente creando el valor necesario para los clientes y las necesarias para las actividades de apoyo, las actividades principales se componen de la siguiente manera:

- **Logística Interna**

  La primera actividad de la cadena de valor es la logística interna, los autores Hitt et al. (2015) y Thompson (2012) definen como las actividades necesarias para gestionar las actividades de recibir la mercadería, almacenaje, distribución, inspección y manejo de inventarios entre otros.

  Majo Shoes cuenta con un control de inventarios en el momento de la recepción de la mercadería, al igual que antes de su almacenaje, son codificados cada uno de acuerdo con su modelo, material y color. El emprendimiento tiene una base de datos en Excel donde ingresa de forma manual el nuevo stock existente y debe ser actualizado constantemente.

Tabla 19.
Fortalezas y Debilidades de Logística Interna.

Fortalezas	Debilidades
• Control de la cantidad de mercadería al momento de la recepción de esta. • Codificación de acuerdo con su modelo, color y material.	• Falta de codificación digital.

- **Operaciones**

  La siguiente etapa de la cadena de valor es Operaciones según el autor Hill y Gareth (2009) esta son las actividades relacionadas con la transformación de un producto o servicio, en el caso de una organización de servicios es la oferta de este al cliente y en la de producción es la fabricación del producto. Hitt et al. (2015) considera que esta etapa también está conformada por el almacenaje de los bienes terminados, embalaje y el mantenimiento del equipo.

  Majo Shoes cuenta con un proceso de almacenaje de acuerdo con la línea del producto y con un control de inventarios manual según su base de datos en Excel, este se realiza al fin de cada mes para conocer el stock que se tiene de cada uno de sus productos y solicitar la reposición de estos.

Tabla 20.
Fortalezas y Debilidades de Operaciones

Debilidades
• Control de inventarios de forma manual para conocer el stock disponible.

- **Logística Externa**

  Una vez que los productos se encuentran en estado terminado sigue la etapa de la distribución, según lo manifiesta Luna (2014) y Hitt et al. (2015) éstas son actividades relacionadas con la distribución de los productos terminados a los

mayoristas y minoristas, operaciones de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos.

Majo Shoes entrega sus productos a sus consumidores finales desde el punto de venta físico ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, Sector Norte, y por plataformas digitales como son Facebook e Instagram. Debido a la pandemia se implementó la entrega a domicilio todos los miércoles, y atiende a sus consumidores en todo el Distrito Metropolitano de Quito y a nivel nacional mediante Servientrega.

Tabla 21.
Fortalezas y Debilidades de Logística Externa

Fortalezas	Debilidades
• Implementación de entrega a domicilio de los productos.	• Las entregas solo se realizan una vez a la semana por falta de vehículo propio del negocio.

- **Marketing y Ventas**

Esta es la cuarta etapa, Según manifiesta Hitt et al. (2015) marketing y ventas son las actividades que se desarrollan para ofrecer medios que permiten inducir a comprar los bienes. Para el autor Hill y Gareth (2009) la función de mercadotecnia es el posicionamiento de la marca y la publicidad, ya que así los clientes pueden aumentar el valor que perciben mediante campañas publicitarias, promociones, distribución que apoyan a la fuerza de ventas.

Majo Shoes realiza promociones con descuentos en meses especiales de acuerdo con las tendencias de mercado, la publicidad que normalmente realiza es con habladores, vinil en los tres ventanales del local comercial, al igual que por canales alternativos como son las redes sociales. El emprendimiento debido a la pandemia del COVID-19 se enfocó en la atención al cliente mediante las distintas plataformas que son más populares dentro del Ecuador como son Facebook, Instagram y WhatsApp, la publicidad se tomado mayor fuerza para impulsar las

ventas, sin embargo, no se conoce todas las herramientas que poseen estas plataformas para la comercialización y publicidad automática.

Tabla 22.
Fortalezas y Debilidades de Marketing y Ventas

Fortalezas	Debilidades
• Adaptación al cambio en venta digital e impulso de publicidad en redes sociales.	• Desconocimiento de todas las plataformas digitales para la venta online.

- **Servicios al cliente**

La última etapa de las actividades primarias de la cadena de valor es servicio al cliente según Hill y Gareth (2009), es ofrecer atención al cliente después de las ventas, con el seguimiento a los clientes para las quejas y atención a los compradores, generando confianza en los clientes y creando así una utilidad superior si se soluciona estos problemas. Para Hitt et al. (2015) esta actividad busca manejar y mejorar el valor del producto o servicio que se ofrece.

Majo Shoes no cuenta con canal directo para el servicio post- venta sin embargo si un cliente mantiene una queja con el producto se lo puede hacer directamente con el asesor de ventas , para que haga llegar la información de la inconformidad a la socia encargada de ventas y marketing y poder tomar una resolución durante este proceso la información no siempre llega completa, o si el cliente cuenta con una queja por el servicio recibido por parte del asesor de ventas se lo puede hacer con cualquiera de las tres dueñas del emprendimiento vía telefónica.

Tabla 23.
Fortalezas y Debilidades de Servicios

Debilidades
• El proceso de información del asesor al encargado de ventas no es ágil ni eficiente.

2.3.2.2. Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo proporcionan los insumos necesarios que permite se lleven a cabo las actividades primarias, al igual que las actividades primarias estas se dividen en actividades propias del ámbito empresarial para las estrategias de la empresa estas son las siguientes:

- **Infraestructura de la Empresa**

  Según el autor Hitt et al. (2015) la infraestructura de la empresa incluye actividades como administración, contabilidad y finanzas y las alianzas con socios y colaboradores estratégicos para alcanzar los objetivos planteados. Mediante su infraestructura la empresa lucha para poder identificar de forma efectiva las oportunidades y amenazas externas, identificando los recursos y capacidades.

  Majo Shoes no cuenta con una planificación de alta dirección o planificación en las tres áreas que conforman una organización. Por lo que se rige el área contable a las normas del Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Ministerio de Trabajo y Permiso de Funcionamiento. Cada una de las socias se encarga de una parte del emprendimiento como son áreas contables, financiera y marketing para que el mismo pueda mantener sus actividades comerciales y tomar decisiones de acuerdo con el giro del negocio.

Tabla 24.
Fortalezas y Debilidades de Infraestructura de la Empresa

Fortalezas	Debilidades
• Capacidad de manejar las áreas importantes del emprendimiento como es el área contable, financiera y de marketing.	• No contar con una planificación de alta directiva ni con asesores profesionales.

- **Gestión de Recursos Humanos**

  Según manifiesta David (2013) existen varias formas en que los recursos humanos ayudan o crean valor para la empresa. Para lo cual debe existir el personal necesario con las habilidades necesarias para poder trabajar de forma eficiente. Esta etapa tiene actividades relacionadas con la selección, contratación, capacitación y compensación a cada uno de los colaboradores entre otros, que ayudan al correcto funcionamiento de recursos humanos en la empresa. En el cual el personal que tenga una correcta productividad reduce los costos y mejora el servicio al cliente, aumenta la utilidad lo que permite que la empresa cree un mejor valor.

  Majo Shoes no cuenta con un programa muy intenso de capacitación para el asesor comercial al igual que tampoco con un gran programa de incentivos, sin embargo, cuenta con parámetros y normas de selección del personal al momento de contratar un asesor comercial. El encargado de la contratación del asesor es el Gerente General del emprendimiento quien procede con la contracción y la información sobre las actividades y funciones laborales.

Tabla 25.
Fortalezas y Debilidades de Gestión de Recursos Humanos

Debilidades
• No contar con un programa especializado en reclutamiento del personal, y de capacitaciones.

- **Desarrollo tecnológico**

  La siguiente etapa está conformada por las actividades relacionadas con la innovación y desarrollo de la tecnología que ayuden a las empresas a tener mayores utilidades y menor desperdicio a largo plazo. Para Hitt et al. (2015) esta actividad se desarrolla para mejorar el producto de una empresa, y el mismo adopta diversas formas como es la investigación básica, diseño del producto y así como brindar el servicio.

El emprendimiento Majo Shoes no cuenta con un desarrollo tecnológico ya que solo se basa en el sistema de codificación de inventarios y con el sistema de registro de ventas por Excel sin contar con algún software especializado para esto. La investigación de proveedores se hace mediante investigación de proveedores de la competencia y del SRI con la información necesaria para llegar a estos.

Tabla 26.
Fortalezas y Debilidades de Desarrollo Tecnológico

Debilidades
• No cuenta con desarrollo ni innovación tecnológica por falta de presupuesto para un software.

- **Aprovisionamiento**

  Está conformado por las actividades de compras, adquisición de suministros para una atención de calidad a sus consumidores de acuerdo con sus necesidades. Según el autor Hitt et al. (2015) son todas aquellas actividades que se desarrollan para adquirir mercadería para la comercialización dentro de esta. Para Hill y Gareth (2009) la eficiencia con la que se trate este proceso puede producir una reducción de costos de manera significativa por lo que se ha creado así un valor a los productos.

  Majo Shoes cuenta con acuerdos con los proveedores, adquiriendo la mercadería con una facilidad de pago sin embargo no todos los proveedores cuentan con un stock, por lo que se realizará el pedido mínimo con diez días anticipados de que se termine el inventario de un modelo en específico, al igual que abasteciéndose de forma continua de modelos nuevos de acuerdo con el mercado.

Tabla 27.
Fortalezas y Debilidades de Aprovisionamiento

Fortalezas
• Contacto con los proveedores directos, y trabajo mediante convenios de forma de pago.

2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Según menciona David (2013) es la recopilación de las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la empresa, al igual que con esta información se puede tener una mejor información sobre las áreas que están relacionadas. Es importante conocer bien los factores que suponen las cifras. Su desarrollo es de la misma forma que la Matriz EFE en cinco pasos, realizando una lista de las fortalezas y debilidades, realizar una ponderación a cada factor, asignar a cada factor una calificación para posterior a eso multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para finalmente sumar toda la ponderación de la organización.

Tabla 28.
Matriz EFI

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
FORTALEZA				
1	Alta comunicación dentro del emprendimiento	0,06	4	0,24
2	Innovación de inventarios de acuerdo con la tendencia de moda.	0,05	2	0,1
3	Excelente reputación en su calzado por su calidad y la atención a los clientes.	0,04	3	0,12
4	La ubicación del local comercial tiene gran afluencia de personas.	0,05	1	0,05
5	El emprendimiento cuenta con capital de trabajo.	0,04	3	0,12
6	Control de la cantidad de mercadería al momento de la recepción de esta.	0,04	3	0,12
7	Implementación de entrega a domicilio de los productos.	0,07	3	0,21
8	Adaptación al cambio en venta digital e impulso de publicidad en redes sociales.	0,07	2	0,14
9	Contacto con los proveedores directos, y trabajo mediante convenios de forma de pago.	0,07	4	0,28
DEBILIDADES				
1	El emprendimiento no cuenta con un proceso de reclutamiento y capacitación del personal.	0,05	2	0,1
2	Falta de analizar los productos con más rotación por temporada	0,06	2	0,12
3	No existe una planificación para la atracción de nuevos clientes.	0,07	2	0,14
4	Flujo de caja si las actividades se paralizan.	0,07	1	0,07
5	Falta de codificación digital.	0,05	2	0,1
6	Las entregas solo se realizan una vez a la semana por falta de vehículo propio del negocio.	0,04	3	0,12
7	Control de inventarios de forma manual para conocer el stock disponible.	0,05	3	0,15
8	Desconocimiento de todas las plataformas digitales para la venta online.	0,07	2	0,14
9	El proceso de información del asesor al encargado de ventas no es ágil ni eficiente.	0,05	2	0,1
Total		**1,00**		**2,42**

De acuerdo con la matriz de los factores internos, “Majo Shoes” tiene una ponderación global de 2,42 teniendo una posición intermedia, los principales factores que se deben mejorar en el emprendimiento es la capacitación del personal para una mejor atención al cliente y otros temas relacionados con la mejora de conocimientos, el manejo de una base de datos de los clientes, como el estudio de las temporadas para mantener una mejor rotación de inventarios, que el emprendimiento mantenga un mejor flujo de efectivo, ganar una mejor cuota en el mercado y tener un resultado de aumento de ventas.

CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Según menciona Wheelen y Hunger (2007) el plan estratégico es un conjunto de decisiones y acciones que nos ayuda a fijar la dirección de una organización mediante una guía que es el analizar, formular, implementar para posterior a eso evaluar y controlar, para eso se trazarán los objetivos a alcanzar luego de analizar las amenazas y oportunidades en el mercado, al igual que las debilidades y fortalezas dentro de la organización, garantizando que exista una continuidad de la organización en el tiempo.

Para Thompson (2012) con este proceso se puede formular o reformular el plan de acción a corto y mediano plazo de acuerdo con lo que la empresa requiera, como puede ser, mejorar la perspectiva de la empresa, aumentar sus ventas, búsqueda de nuevos clientes o proveedores entre otros. Según manifiesta David (2013) el plan estratégico se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la investigación y desarrollo para que tengan éxito las organizaciones.

Para que el presente proyecto tenga los resultados deseados se requiere la formulación de un adecuado plan estratégico, que será la guía que se deberá seguir para conseguir el cumplimiento de este. Para la elaboración de un plan estratégico Thompson (2012) se debe analizar y reflexionar donde se encuentra la empresa (visión y misión), a dónde se quiere llegar (objetivos) y cómo hacerlos cumplir (estrategias) y la línea de acciones que se debe plantear para lograrlos, los medios con los que se cuentan y cuales son necesarios para la implantación y ejecución de estos. Según lo menciona Wheelen y Hunger (2007) los planes estratégicos se deben realizar para los próximos años (tres a cinco años), este es un proceso por el cual los objetivos, estrategias y políticas se ejecutarán mediante el desarrollo de un programa, presupuesto y procedimiento mejorando sus oportunidades para tener éxito.

3.1. MISIÓN

Es el propósito fundamental de la organización o la razón de la existencia de esta. Según Thompson (2012) la misión debe contestar ciertas interrogantes como son ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?, una vez que tengamos las respuestas de estas preguntas se declarará la misión con un lenguaje específico para dar identidad a la empresa.

Según manifiesta Kotler y Armstrong (2008) la declaración de la una misión específica y realista garantizando que los clientes y los empleados tengan una guía más clara del propósito de la empresa y obteniendo un mejor desempeño.

Para el presente proyecto se planteó la siguiente misión:

Majo Shoes es una empresa dedicada a la comercialización de calzado casual para mujer, con diseños personalizados, entregando productos de calidad, y confortables para la satisfacción de nuestros clientes.

3.2. VISIÓN

La visión es a donde se quiere llegar como organización, respondiendo ciertas preguntas ¿hacia a dónde vamos? y ¿a dónde queremos llegar?, para el autor Chiavenato (2011) la visión es la imagen que las organizaciones tienen de sí mismos y como se quieren visualizar en el futuro, por lo que se considera un proyecto a largo plazo, esta solo se podrá alcanzar cuando todas las personas que forman parte de la organización trabajen en conjunto para que ocurra.

La formulación de la visión es la siguiente:

Majo Shoes para el año 2025 será una empresa consolidada, buscando posicionarse en el mercado de calzado casual para dama con la expansión de una sucursal en el Distrito Metropolitano de Quito sector centro sur ubicada estratégicamente, con la diversificación de productos alcanzando así los estándares de calidad y competitividad.

3.3. PRINCIPIOS Y VALORES

Son las creencias y normas conductuales que esperan de los colaboradores cuando realizan actividades en nombre de la organización según Thompson (2012) los valores se reflejan en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta del personal persiguiendo así la visión y misión planteadas.

Según lo manifiesta Hill y Gareth (2009) los valores son la base cultural de la organización, ya que el conjunto de estos valores, normas, estándares y principios controlan la forma de trabajar de los empleados para lograr las metas y la misión que tienen planteadas las organizaciones.

Se diseñaron los siguientes principios y valores para el emprendimiento de Majo Shoes, para lograr un correcto desarrollo, cumpliendo así la misión y visión.

Valores

- **Respeto:** Reconocer, aceptar y promover la relación entre los diferentes colaboradores de la empresa logrando así un buen clima laboral cumpliendo las leyes y las normas sociales.
- **Trabajo en Equipo:** Cada uno de los colaboradores, es una parte esencial de la organización que permiten conseguir los objetivos planteados.
- **Honestidad:** Promover la transparencia en todas las responsabilidades asignadas, mostrando una cultura adecuada ya sea dentro o fuera de la empresa.
- **Lealtad:** Compromiso por todas las personas que conforman la empresa en todo momento, en sus objetivos y metas trabajando siempre con justicia y honestidad.

Principios

- **Calidad:** Adquirir productos con estándares de calidad, garantizando la satisfacción de los clientes, logrando así que exista la cultura del mejoramiento continuo.
- **Innovación:** Trabajar permanentemente para comercializar productos de acuerdo con las tendencias del mercado**,** mantenernos al tanto de los cambios constantes de la moda para incrementar la competitividad en el mercado.
- **Diferenciación:** Mantener un stock diversificado de la competencia para así captar nuevos clientes y garantizar la fidelidad de los ya existentes.
- **Servicio al cliente:** Garantizar la atención adecuada a nuestros clientes ya sea en el punto de venta o por redes sociales, respondiendo a sus inquietudes y ofreciendo un trato especializado.

3.4. MATRIZ DEL FODA

La matriz FODA es la recopilación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, según el autor David (2013) la matriz es una herramienta importante que ayuda a los directivos a formular cuatro tipos de estrategias como son: FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Con la base a las combinaciones específicas de las cuatro series de factores según Wheelen y Hunger (2007) las estrategias FO la empresa utiliza sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO buscan aprovechar las oportunidades superando las debilidades, la estrategia FA utiliza las fortalezas para evitar o disminuir las amenazas, y finalmente la estrategia DA son básicamente defensivas y busca minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Con esta matriz se crea una serie de alternativas para crear estrategias, en la siguiente tabla se plantea cuáles son las estrategias de Majo Shoes con el análisis de cada uno de sus factores.

Tabla 29

Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Factores Internos **Factores Externos**	1. Investigación en la innovación del calzado de acuerdo con la tendencia 2. Crédito directo con los proveedores de 30, 60, 90 días 3. Publicidad de acuerdo con fechas especiales y por temporadas en los ventanales 4. Estructura organizacional simple permitiendo un buen desempeño 5. Local ya establecido en el Distrito Metropolitano de Quito	1. No existen políticas establecidas de crédito para los clientes y documentos que avalen esto. 2. No existe una base de dato de los clientes 3. Falta de análisis del producto estrella de los diferentes productos de calzado 4. Falta de publicidad en redes sociales y administración de estas
OPORTUNIDADES	1. Preferencia por parte de los consumidores por productos de calidad con precios accesibles. 2. Posicionamiento de "Majo Shoes" en su ubicación actual, y la fidelidad de los clientes. 3. Gran variedad de proveedores de calzado dentro y fuera de la ciudad de Quito 4. Incremento en el mercado de calzado casual de mujer 5. Mayor incentivo para los emprendimientos por parte del Gobierno	**ESTRATEGIA FO** 1. Mejorar las políticas de crédito con los proveedores la finalidad de tener una diversificación de inventario de acuerdo con la temporada y tendencia del mercado (F2, O3) 2. Introducir al mercado una nueva línea de productos de acuerdo con la necesidad y demanda del nicho de mercado (F1, O1, O4) 3. Atraer nuevos clientes a través del uso de la publicidad y de la imagen del establecimiento (F3, O4, O2)	**ESTRATEGIA DO** 1. Investigar el best seller por temporada para crear publicidad en redes sociales y tradicionales. (D3, D4, O1. O2) 2. Crear una base de datos con la información de los clientes para la facturación, envió de promociones y nuevo catálogo de calzado. (D2, O4, O2) 3. Crear un manual de políticas de crédito directo e informar a los diferentes segmentos de mercado (D1, O2)
AMENAZAS	1. Crecimiento en las importaciones y competencia de mercados internacionales. 2. Vendedores ambulantes en el bulevar de Cotocollao con precios bajos. 3. Bajo poder de negociación con los consumidores por la alta competencia que existe. 4. Amplia variedad de oferta en el mercado de calzado casual de mujer	**ESTRATEGIA FA** 1. Fidelizar a los clientes mediante publicidad de promociones y descuentos por temporada. (F1, F3, A1, A2) 2. Realizar un estudio de mercado para la expansión del establecimiento (F5, A3, A2) 3. Aprovechar la experiencia en el mercado, para una comunicación efectiva con los clientes (F5, A4)	**ESTRATEGIA DA** 1. Capacitación al personal para un mejor manejo de publicidad y atención al cliente. (D3, A2, A3) 2. Capacitación al asesor comercial, para informar los beneficios de cada producto a los clientes de acuerdo con sus necesidades. (D3, A4)

3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos para el autor David (2013) son los resultados que la empresa desea lograr en un periodo determinado, estos son esenciales para el éxito de esta ya que los objetivos señalan la dirección, ayuda a evaluar el proceso, crea sinergia en el equipo, ayuda a entender las prioridades y se centra en la coordinación, planeación, dirección y control. Para el mismo autor los objetivos para que se encuentren bien definidos y poder llamarlos así tienen que ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Según lo manifiesta David (2013) los objetivos pueden ser anuales, temporales, largo plazo y de acción cada uno estos se deben formular de acuerdo con su alcance, por ejemplo, los objetivos anuales deben formularse de acuerdo con cada área que a su vez se vincula con los objetivos a largo plazo para que se formule las estrategias.

Para Luna (2014) los objetivos estratégicos son los resultados que buscan alcanzar las empresas para realizar su visión y misión, para lo cual se plantea las siguientes preguntas ¿qué queremos? ¿qué deseamos? y ¿qué vamos a hacer?. Estos objetivos sirven como patrones y lineamientos a seguir y evaluar el avance de cada organización.

Para Thompson (2012) lograr una formulación correcta de los objetivos estratégicos los autores Kaplan y Norton diseñaron una herramienta conocida como cuadro de mando integral, que es muy utilizada para contribuir a que las empresas alcancen sus objetivos financieros, vinculados a los objetivos estratégicos de forma balanceada, derivadas del modelo de negocio de cada organización.

3.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El plan de mando integral según Kaplan y Norton (2002) pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros, transformando los objetivos y las estrategias de una organización en objetivos e indicadores tangibles. Las empresas utilizan este cuadro como un sistema de gestión estratégica, gestionando sus estrategias a largo plazo, se utiliza el enfoque de medición del cuadro de mando integral que está compuesto por:

- **Aclarar y transformar la misión, visión y las estrategias**

  El proceso del cuadro de mando empieza con la traducción de la misión, visión y objetivos que tiene planteado la organización, considerando siempre el crecimiento del mercado y los ingresos.

- **Comunicar y vincular sus objetivos en indicadores estratégicos**

  Los objetivos e indicadores estratégicos se deben comunicar a todos los que forman parte de la organización, garantizando así que todos los empleados cumplan su rol importante y se tenga éxito al alcanzar las estrategias.

- **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.**

  Según manifiesta el autor Kaplan y Norton (2002) el proceso de planificación de objetivos permite a la organización, cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, identificar los recursos necesarios para alcanzar los mismos, establecer metas a corto plazo para los objetivos planteados, de esta forma se proporciona un lineamiento en la organización.

- **Aumentar el feedback y formación estratégica**

  Según el mismo autor, aunque las estrategias se forman para mejorar la empresa con toda la información necesaria, puede con el pasar del tiempo que estas no sean

las necesarias o las apropiadas para el momento, porque siempre es necesario el feedback y la reformulación de las estrategias dentro de la organización.

El cuadro de mando integral se forma de cuatro perspectivas (ver Figura 34), que han demostrado ser las indicadas para ser tomadas como plantillas más no como un absoluto, esas perspectivas son las siguientes:

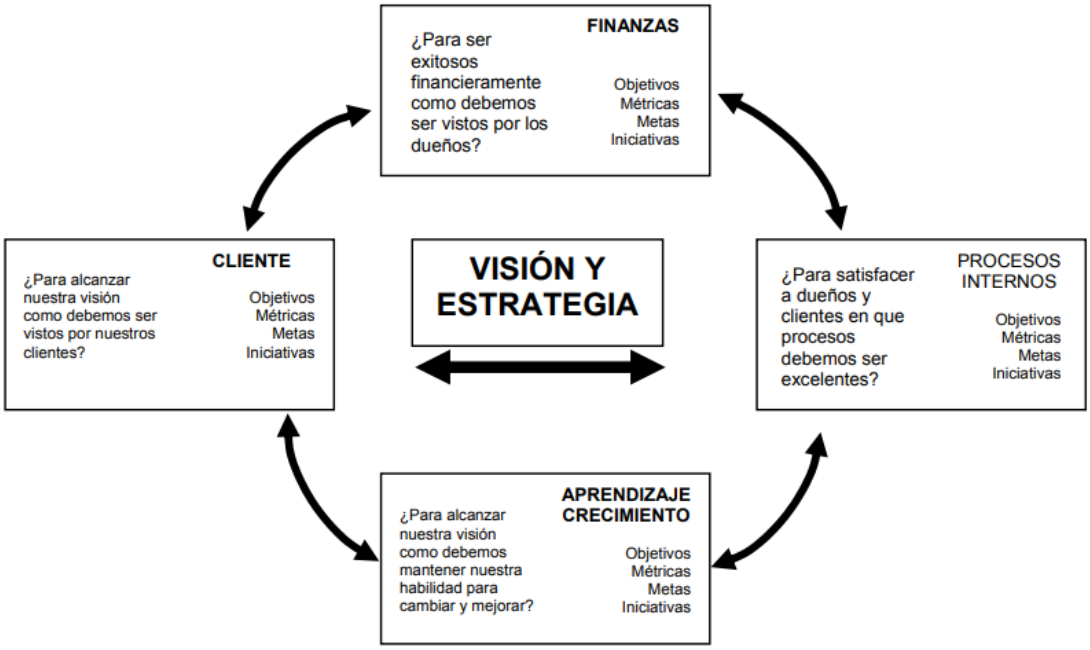


Figura 34. Estructura para transformar las estrategias

Fuente: (Kaplan y Norton, 2020, Pág. 22)

3.6.1. Perspectiva Financiera

Según Kaplan y Norton (2002) las perspectivas financieras juegan un doble papel importante dentro de las organizaciones, el primero es definir los objetivos de las estrategias, mientras que el segundo sirve como medidor de los objetivos de las demás perspectivas del cuadro de mando integral. La perspectiva financiera se puede definir de tres maneras de acuerdo con el ciclo que se encuentre la organización:

- Crecimiento: Es la fase más temprana de la organización, estas tienen un servicio o productos con potencial crecimiento, para lograr que estos sigan con el mismo desarrollo hay que potencializar diferentes recursos como son la relación con los clientes, y generando el crecimiento de las ventas.
- Sostenimiento: Esta fase se basa en seguir atrayendo inversionistas, sus rendimientos deben ser excelentes o se espera que tenga un rendimiento máximo en un año.
- Cosechas: En esta fase las organizaciones no requieren de grandes inversionistas sino de los suficientes para mantener las capacidades de esta, al igual que cuando una empresa se encuentra en esta etapa se encarga de recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores.

Según el mismo autor existen tres estrategias importantes para la perspectiva financiera que impulsan las estrategias empresariales:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos

El indicador más común en todos los negocios se basa en el incremento de las ventas, la cuota de mercado y la selección de clientes que tiene dicho establecimiento.

- Nuevos productos: La mayoría de los negocios crecientes utilizan esta estrategia en la diversificación y expansión de la línea de productos nuevos.
- Nuevas aplicaciones: El desarrollo de nuevos productos puede tener un costo elevado y ocupar mucho tiempo si se trata de tecnología o de químicos, por lo que es mejor desarrollar el producto que se tiene ya existente.
- Nuevos clientes y mercado: Ofrecer los productos existentes a un nuevo segmento del mercado y atraer nuevos clientes.
- Nuevas relaciones: Aprovechar la sinergia que existe en el negocio para el desarrollo de nuevos productos.
- Nueva variedad de productos y servicios: Incrementar los ingresos de la empresa aumentando la variedad de los productos o servicios que ofrecen.

- Una nueva estrategia de precios: El aumento de los precios cuando estos no cubren los costos que produce la empresa con diferentes estrategias como eliminar los grandes descuentos sin perder así la cuota en el mercado.

2. Reducción de costo (mejora la productividad)

Adicional al incremento de ingresos como estrategia financiera también se debe mejorar la participación en base a los costos y productividad. Según el autor Kaplan y Norton, (2002) son las siguientes:

- El aumento de la productividad de los ingresos: Esta estrategia se centra en el aumento de los ingresos para así poder realizar el cambio de servicios o de productos con un valor añadido, esta estrategia es aplicable para negocios de crecimiento.
- La reducción de los costos unitarios: Se basa en la reducción de los costos unitarios en la manufactura del producto o en la realización de los servicios, para confirmar que sea así, se utilizará el sistema de cálculo en base a la actividad y proceso.
- Mejorar el mix de los canales: Se centrará en reducir los costes en relación con los clientes y proveedores de los canales que se utilizan manualmente y de alto costo, a canales de bajos costos pero que sean electrónicos garantizando así la mayor productividad.
- Reducir los gastos de explotación: La mayoría de las empresas tratan de reducir sus gastos en ventas y administrativos, de su porcentaje en comparación con los ingresos o sobre los costos.

3. Utilización de los activos/ estrategia de inversión

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002) una estrategia que también se debe adoptar es la reducción de costes y aumento de la utilización de los activos, adicionalmente la empresa debe identificar los instructores específicos que se utilizan para aumentar la intensidad de los activos.

- Ciclo de Caja: La estrategia es el capital circulante, es una de las estrategias más importantes dentro de las empresas, especialmente la gestión del ciclo de caja de los proveedores y de los clientes.
- Mejorar la utilización de activos: Una de las estrategias es mejorar las inversiones, para mejorar la productividad y que en el proceso de la recolección de las inversiones sea más eficiente y eficaz.

Tabla 30.
Indicador de los temas Financieros Estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	**Reducción de costos/mejorar de la productividad**	**Utilización de los activos**
Estrategia de la unidad de Negocio	**Crecimiento**	• Tasa de crecimiento de las ventas por segmento • Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	• Ingresos/ Empleados	• Inversiones (Porcentaje de ventas) • I+D (Porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	• Cuotas de cuentas y clientes seleccionados • Venta cruzada • Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones • Rentabilidad de la línea de productos y clientes	• Coste frente a competidores • Tasas de reducción de costes • Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	• Ratio de capital circulante (ciclo de maduración) • ROCE por categoría de activos clave • Tasas de utilización de los activos
	Recolección	• Rentabilidad de la línea de producto y clientes • Porcentaje de clientes no rentables	• Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	• Periodo de recuperación (Pay-back) • Throughput

Fuente: (Kaplan y Norton, 2002, Pág. 65)

Majo Shoes se encuentra en la fase de crecimiento, ya que lleva pocos años en el mercado, por lo que se tomará como base la diversificación, expansión de líneas de productos y el estudio de artículos por temporada.

El 2020 es un año atípico como consecuencia de la pandemia por el COVID-19 a nivel mundial, debido a que el sector comercial es uno de los afectados por las medidas emitidas por el COE Nacional. Según El Universo (2020) los datos dados por el Fondo Monetario Internacional revelaron el duro golpe que ha recibido la economía, por lo que se espera una mejora prevista para finales del 2021 si en los mejores escenarios en tal caso que existiera una segunda oleada o brote no habría una recuperación en el año 2021.

De acuerdo con los parámetros de la perspectiva financiero se establece el siguiente objetivo para el emprendimiento Majo Shoes:

Incrementar el volumen de venta en un 7.5% anualmente durante los siguientes 2 años, y proporcionalmente ir incrementando sus ventas en un 10% anualmente con respecto a la estabilidad económica del país en los siguientes 3 años.

3.6.2. Perspectiva del Cliente

Según manifiesta Kaplan y Norton (2002) la perspectiva del cliente tiene como objetivo equipar sus indicadores sobre el cliente como es la satisfacción, fidelidad, rentabilidad entre otros, de los segmentos del mercado en el cual se decide competir. Este segmento representa las fuentes de ingresos de los objetivos financieros. Esta perspectiva se basa en dos componentes principales que son los siguientes:

1. Indicadores Centrales del Cliente

- Cuota del Mercado: Refleja la proporción de ventas o de clientes en el segmento de mercado escogido, cada organización tiene un tipo de indicador.
- Incremento de los clientes: Este indicador va encaminado a las organizaciones en crecimiento, ya que se puede medir por el número de clientes o por las ventas a los nuevos clientes.
- Retención de los clientes: Tasa en la que la empresa retiene o mantiene una relación con sus clientes existentes, así mismo se puede medir por el nivel de crecimiento de la empresa.
- Satisfacción del cliente: Este indicador impulsa a los de incremento y retención de los clientes, ya que proporcionan información sobre los criterios de si están haciendo bien o no las cosas.
- Rentabilidad del cliente: Este indicador mide el beneficio que tienen las empresas luego de descontar todos los gastos necesarios para mantener a los clientes. En la Tabla 33 se puede considerar el segmento y la rentabilidad del mercado.

Tabla 31.
Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente

Cliente	Rentables	No Rentables
Segmento Seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar Viabilidad	Eliminar

Fuente: (Kaplan y Norton, 2002, Pág. 85)

2. Indicador de las Propuestas de Valor Añadido

Según lo menciona Kaplan y Norton (2002) la propuesta de valor añadido son los atributos que las empresas ofrecen a los clientes, para así satisfacer sus necesidades y garantizar la fidelidad del segmento de mercado. Estos atributos se organizan en tres categorías

- Atributos: Son las características del producto que abarca las funciones del producto, o el servicio, precio y su calidad.
- Relación de los clientes: Este atributo abarca la entrega de los productos, o el servicio al cliente, el plazo o el tiempo de entrega, y especialmente qué sensación tiene el cliente al momento de recibir el servicio o utilizar el producto.
- Imagen y prestigio: Refleja los factores intangibles de la empresa por los cuales los clientes son atraídos a consumir el bien o el producto de las empresas, normalmente es a través de los anuncios y calidad que generan la fidelidad de los clientes del segmento de clientes seleccionados.

Para el emprendimiento de Majo Shoes se determinó el siguiente objetivo para la perspectiva del cliente en base a la fidelidad, satisfacción, retención y rentabilidad ya que los clientes son la principal fuente de ingresos.

Aumentar el margen de cuota del mercado en un 7.5% anualmente en los dos siguientes años e ir incrementando según avanza la situación económica del país hasta el 10% anual en los siguientes tres años.

3.6.3. Perspectiva del Proceso Interno

Según lo manifiesta Kaplan y Norton (2002) es el proceso donde los directores identifican los puntos más críticos para conseguir los objetivos, las organizaciones se centrarán en mejorar los procesos operativos ya existentes, que se relaciona estrechamente con la cadena de valor donde cada organización tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros dentro de la cadena de valor, se destacan tres procesos esenciales:

1. Proceso de Innovación

En este proceso se busca necesidades potenciales que se encuentra en el mismo cliente, esta unidad investiga los nuevos mercados y nuevas necesidades que tienen los clientes respecto a los productos que ofrecen las empresas, en este proceso existen varios indicadores como pueden ser: el porcentaje de venta por nuevos productos, marcas, introducción de nuevos productos en relación con la competencia entre otros.

2. Proceso Operativo

Según el autor Kaplan y Norton (2002) el proceso operativo inicia con la recepción del pedido del cliente y con la entrega del producto a este, debe ser eficiente, consistente y oportuno en la entrega del bien o servicio. Los posibles indicadores son la eficiencia de la mano de obra, de la maquinaria, costos estándares y costo de los procesos operativos entre otros.

El proceso operativo de Majo Shoes actualmente recepciona el pedido de los clientes por vía online a través de redes sociales como son Facebook, Instagram, y se coordina la entrega por WhatsApp la ubicación, hora de entrega y datos de acuerdo con la facturación. En el local físico también se encuentra con atención al cliente con horarios restringidos de acuerdo con el COE.

3. Servicio Postventa

Esta es la fase final de las actividades de soporte, este proceso consiste en la garantía, reparación de los defectos o devoluciones que se ofrece por el bien o el servicio, este servicio permite a la empresa presentar aspectos importantes del servicio que se da después de que el producto o servicio fue adquirido. Los posibles indicadores son: atención al cliente por los defectos, tiempo de espera, comunicación eficiente entre otros.

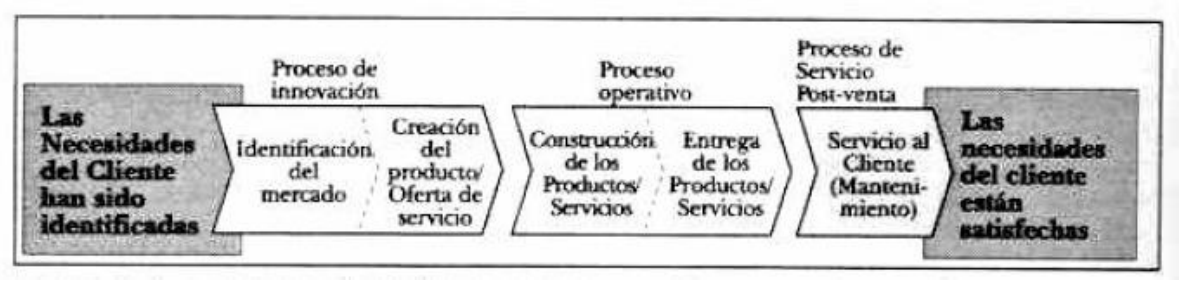


Figura 35. La perspectiva del proceso interno

Fuente: (Kaplan y Norton, 2002, Pág. 85)

Para el emprendimiento de Majo Shoes la perspectiva del proceso interno es esencial ya que se encuentra en la fase de crecimiento, el proceso que se tomará como base es de innovación donde se enviará a producir calzado de acuerdo con la tendencia del mercado de acuerdo con su temporada y el proceso operativo donde se debe desarrollar una base de datos de los clientes para facturación y envió de promociones y nuevas colecciones de calzado.

Los objetivos planteados para Majo Shoes de acuerdo con la perspectiva de procesos internos ayudarán al éxito de los objetivos financieros y de perspectiva de clientes son:

- Organizar y consolidar una base datos con la información de los clientes para envío de facturas y promociones.
- Analizar los productos con mayor rotación en cada temporada.

3.6.4. Perspectiva de la formación y crecimiento

La última perspectiva del cuadro de mando es la capacitación y el aprendizaje que impulsa la organización de acuerdo con Kaplan y Norton (2002) esta perspectiva también se le conoce como inductores que son necesarios para conseguir los resultados deseados en las tres primeras perspectivas. Las organizaciones deben invertir siempre a largo plazo por lo que se debe invertir en su personal y en sus procedimientos.

De acuerdo con el mismo autor se divide en tres categorías a las variables de la formación, aprendizaje y crecimiento

1. Capacidad de los empleados

Debido a los cambios que existen de forma constante en el mundo de negocio por la globalización, el personal debe mantenerse siempre informado y calificado para la adaptabilidad de la nueva forma de llevar los negocios, así los empleados pueden mejorar los procesos y sus capacidades a favor de los objetivos de la organización. Existen tres dimensiones fundamentales de indicadores claves sobre los empleados:

- La satisfacción de los empleados: Esta medición o indicador es importante ya que mide la moral y satisfacción que el empleado tiene respecto a su trabajo. Los empleados que sientan satisfacción dentro del trabajo tendrán mayor productividad y una mejor atención al cliente.
- La medición de la retención de los empleados: Mide la capacidad de las empresas en retener a los empleados por los cuales tienen un interés a largo plazo, normalmente se mide por la rotación de los empleados claves dentro de la empresa.
- Medición de la productividad de los empleados: Es el indicador del resultado de haber incrementado la satisfacción, la capacitación, la innovación y el proceso de las mejoras del proceso interno.

2. Capacidad de los sistemas de información

Los empleados que tienen contacto directo con los clientes necesitan tener la información oportuna y fiable para poder compartir con cada uno de los clientes, los empleados de segunda línea u operativa deben recibir un feedback sobre los productos o servicios nuevos que ofrecerá la empresa. Las empresas que tengan buena información tendrán alta productividad y mejor enfoque de los objetivos.

3. Motivación y delegación de poder

Es muy importante que los empleados que forman parte de la empresa se sienta partícipes en las decisiones que toman dentro de esta, y motivados para tener un alto nivel de productividad y satisfacción dentro del trabajo. Esta variable tiene tres diferentes indicadores que son los siguientes:

- Indicador de subgerencias que se han hecho y se han puesto en práctica: Este indicador mide la participación de los empleados en el mejoramiento de los procesos de la organización, esta iniciativa aumenta la motivación y la productividad de los empleados.
- Indicador sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización: Es importante que los diferentes departamentos tengan sus objetivos individuales alineados con los objetivos de la empresa.
- Indicadores de actuación de equipo: Actualmente las empresas que trabajan en equipo son las que logran los buenos resultados de los objetivos, este indicador mide el desempeño del equipo, la motivación de sus colaboradores, este indicador comunica la forma eficaz del equipo.

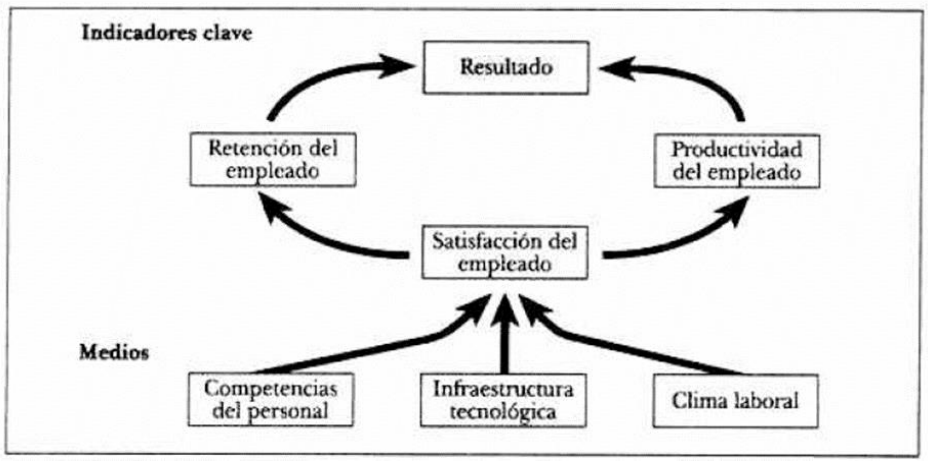


Figura 36. La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento

Fuente: (Kaplan y Norton, 2002, Pág. 142)

Para el emprendimiento Majo Shoes se tomará como estrategia la capacidad de los empleados para la atención de redes sociales y la nueva modalidad de atención al cliente

en el local físico, ya que el indicador clave es la satisfacción de los empleados y de los clientes.

- Capacitar y mejorar el conocimiento y habilidades de atención al cliente en los próximos tres meses.

3.6.5. Resumen de los Objetivos Estratégicos

Tabla 32.
Objetivos Estratégicos Majo Shoes

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MAJO SHOES	
Perspectiva	**Objetivo**
Perspectiva Financiera	• Incrementar el volumen de venta en un 7.5% anualmente durante los siguientes 2 años
Perspectiva del Cliente	• Aumentar el margen de cuota del mercado en un 7.5% anualmente en los siguientes 2 años
Perspectiva del Proceso Interno	• Organizar y consolidar una base de datos con la información de los clientes para envío de facturas y promociones. • Analizar los productos con mayor rotación en cada temporada.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	• Capacitar y mejorar el conocimiento y habilidades de atención al cliente en los próximos tres meses

3.7. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las estrategias según Thompson (2012) es un plan de acción que consiste en las medidas competitivas y del planteamiento que persigue la administración, estas estrategias tienen que ver con competir en forma diferente a los competidores generando así mejores utilidades y crecimiento del negocio.

Según lo manifiesta Porter (1982) existen tres estrategias genéricas que permiten un eficiente desempeño en los competidores, estos son: el liderazgo global en costos, diferenciación y el enfoque o concentración.

- Estrategia de Liderazgo en Costos

  Según Hill y Gareth (2009) esta estrategia se basa en hacer lo posible para disminuir los costos en la producción del bien o servicio y de la misma forma la venta de este con un precio más bajo que los competidores. Para Porter (1982) el liderazgo en costos consiste en alcanzar estas estrategias mediante diferentes políticas como son la construcción agresiva de la estación de escala eficiente, la búsqueda de reducción de costos y un control de los gastos variables y fijos buscando así la técnica de costos bajos frente a los competidores.

- Estrategia de Diferenciación

  La segunda estrategia genérica es la diferenciación según Porter (1982) se debe crear la percepción al cliente que el producto o servicio que se ofrece es único, mediante el diseño, la imagen, el servicio al cliente, distribución entre otros. Garantizando así que existe un rendimiento más alto en las utilidades y con ello se puede prescindir de la posición de los costos bajos, y fidelidad de sus clientes.

- Estrategia de Enfoque

  Esta estrategia se enfoca en un segmento de mercado, en un segmento de línea, así como también dar un excelente servicio a un mercado particular buscando así una ventaja competitiva general. Según el autor Porter (1982) las organizaciones que consiguen un excelente enfoque pueden incrementar sus rendimientos esperados, esta estrategia se concentra en seleccionar el mercado menos vulnerable a sustitutos o aquellos que no existe tanta competencia.

Para el presente emprendimiento, se tomará en consideración la estrategia de la diferenciación en las características antes mencionadas, logrando abarcar más clientes en

diferentes segmentos de mercado para permitir tener mayor rentabilidad enfocándose en el servicio al cliente y en la innovación de los productos.

Tabla 33.
Estrategia de los Objetivos Estratégicos Majo Shoes

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MAJO SHOES		
Perspectiva	**Objetivo**	**Estrategia**
Perspectiva Financiera	• Incrementar el volumen de venta en un 7,5% anualmente durante los siguientes 2 años	• Aumentar el marketing en redes sociales mediante campañas publicitarias de $10 a $25 mensualmente. En el local físico por cada temporada. • Determinar la rentabilidad por la línea de producto para la fijación del precio • Expandirse de área geografía por ventas online.
Perspectiva del Cliente	• Aumentar el margen de cuota del mercado en un 7,5% anualmente en los siguientes 2 años	• Productos de acuerdo con la tendencia. • Diversificar los productos que se ofrecen • Mejorar la atención al cliente y la experiencia de compra.
Perspectiva del Proceso Interno	• Organizar y consolidar una base datos con la información de los clientes para envío de facturas y promociones.	• Creación de Macros con la información física a base de datos en dos meses. • Realizar campañas de email marketing y por WhatsApp al inicio de cada temporada del año.
	• Analizar los productos con mayor rotación en cada temporada.	• Análisis estadístico de la rotación del inventario por la línea de producto
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	• Capacitar y mejorar el conocimiento y habilidades de atención al cliente en los próximos tres meses	• Capacitación anual continúa al personal.

3.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 34.
Matriz Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL MAJO SHOES								
Perspectiva	**Objetivo**	**Indicador**	**Unidad de Medida**	**Forma de cálculo**	**Meta**	**Óptimo**	**Tolerable**	**Deficiente**
Perspectiva Financiera	Incrementar el volumen de venta en un 7.5% anualmente durante los siguientes 2 años	Ventas	Dólares	(Ventas actuales - Ventas anteriores/ Ventas anteriores) *100	7.5%	>7.5%	6% - 4%	<3%
Perspectiva del Cliente	Aumentar el margen de cuota del mercado en un 7.5% anualmente en los siguientes 2 años	N° de clientes nuevos	% Clientes Nuevos	(Clientes actuales - Clientes anteriores/ Cliente anteriores) *100	7.5%	>7.5%	6% - 4%	<3%
Perspectiva del Proceso Interno	Organizar y consolidar una base datos con la información de los clientes para envío de facturas y promociones.	N° de clientes ingresados en la base	Manual	Número de clientes registrados en la base de datos	20	18	18 a 8	<8
	Analizar los productos con mayor rotación en cada temporada.	Rotación de Inventarios	Dólares	(Costo de Venta/ Inventario)	90%	>90%	90%-75%	<75%
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar y mejorar el conocimiento y habilidades de atención al cliente en los próximos tres meses	Productividad	%	(Desempeño Alcanzado/ Recursos Consumidos) *100	90%	>90%	90%-72%	<72%

3.9. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es una herramienta que permite dividir el objetivo general en pasos pequeños, en este documento se enumeran las actividades a desarrollar, responsables de la actividad generando así responsabilidades a los integrantes de la empresa, duración de esta. Esta es la herramienta que utilizan los gerentes para guiarse y guiar a su personal, determinando los pasos hacia las metas establecidas en el negocio.

Una vez finalizada la determinación de los objetivos por perspectivas y las estrategias respectivamente para el emprendimiento Majo Shoes, son los siguientes planes de acción, con la finalidad de que esta sea la guía para implementar y alcanzar las metas de las diferentes perspectivas planteadas.

Tabla 35.
Plan de Acción Majo Shoes

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MAJO SHOES			
Perspectiva	**Objetivo**	**Estrategia**	**Plan de Acción**
Perspectiva Financiera	• Incrementar el volumen de venta en un 7.5% anualmente durante los siguientes 2 años	• Aumentar el marketing en redes sociales, local y tradicional. • Determinar la rentabilidad por la línea de producto para la fijación del precio • Expandirse a un área geográfica diferente	• Plan de incrementación de ventas.
Perspectiva del Cliente	• Aumentar el margen de cuota del mercado en un 7.5 % anualmente en los siguientes 2 años	• Productos de acuerdo con la tendencia. • Diversificar los productos que se ofrecen • Mejorar la atención al cliente y la experiencia de compra.	• Plan de crecimiento del margen de cuota de mercado.
Perspectiva del Proceso Interno	• Organizar y consolidar una base datos con la información de los clientes para envío de facturas y promociones. • Analizar los productos con mayor rotación en cada temporada	• Creación de Macros con la información física. • Realizar campañas de email marketing y por WhatsApp.	• Plan de creación de base de datos de los clientes.
		• Análisis estadístico de la rotación del inventario por la línea de producto	• Plan de análisis de la vida del producto por temporada.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	• Capacitar y mejorar el conocimiento y habilidades de atención al cliente en los próximos dos años	• Capacitación semestral continua al personal	• Plan de desarrollo y crecimiento del personal

3.9.1. Plan de Acción 1

Nombre: Plan de desarrollo y crecimiento del personal

Descripción del plan: Majo Shoes, proyecta capacitar al personal con el fin de impulsar la eficiencia, mejorar la interacción dentro de la organización, aumentando la productividad y rendimiento de esta, elevando el interés en la calidad de atención y servicio que se ofrecerá a los clientes. Los beneficios de esta capacitación se pueden prolongar por algunos años de vida laboral garantizando así la competitividad de cada uno de los colaboradores.

Objetivo general del proyecto: Proporcionar una orientación y capacitación al personal de la empresa para desarrollar habilidades, actualizar y ampliar los conocimientos para mantener un nivel eficiente individual y colectivo.

Objetivos específicos del proyecto:

- Identificar temas de capacitación al personal
- Apoyar continuamente para el desarrollo y crecimiento
- Participar en los cursos y capacitaciones que ofrece el Gobierno o la Cámara de Comercio de Quito

Responsables: Los responsables de este proyecto serán el Gerente General a cargo de Ing. María José Saltos y del departamento de ventas a cargo de Victoria Saltos

Duración: La duración del proyecto durará tres meses a partir del mes de octubre del 2020 hasta el mes de diciembre del 2020.

Tabla 36.

Plan de Desarrollo y crecimiento del personal

PLAN DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO DEL PERSONAL									
Duración	3 meses	**Inicio**	01/10/2020	**Fin**	30/12/2020				
Objetivo Institucional	Capacitar y mejorar el conocimiento y habilidades de atención al cliente.								
Objetivo del proyecto	**Objetivo General**	Proporcionar una orientación y capacitación al personal de la empresa para desarrollar habilidades, actualizar y ampliar los conocimientos para mantener un nivel eficiente individual y colectivo.							
	Objetivo Específico	Identificar temas de capacitación al personal							
		Apoyar continuamente para el desarrollo y crecimiento							
		Participar en los cursos y capacitaciones que ofrece el Gobierno o la Cámara de Comercio de Quito							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Identificar las necesidades para ser capacitado el personal	Área Administrativa	15 días	01/10/2020	16/10/2020	Gerente Comercial	Acta de Reuniones	Gerente General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Definir los objetivos de los programas para la capacitación del personal	Área Administrativa	5 días	16/10/2020	21/10/2020	Gerente General	Modelo SMART	Gerente General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Elaboración del presupuesto	Área Financiera	5 días	21/10/2020	26/10/2020	Gerente General	Presupuesto Financiero	Gerente General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Definir el contenido temático del curso, talleres a desarrollarse	Talento Humano	8 días	26/10/2020	03/11/2020	Gerente Comercial	Informes de temas	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Determinar la duración y el cronograma	Área Administrativa	5 días	03/11/2020	08/11/2020	Gerente General	Informes de temas	Gerente General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Seleccionar a los participantes	Talento Humano	5 días	08/11/2020	13/11/2020	Gerente Comercial	Listado del Personal	Todo el personal	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Buscar el programa de capacitación del personal más adecuado	Talento Humano	15 días	13/11/2020	28/11/2020	Gerente Comercial	Lista de programas	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Seleccionar el programa de capacitación idóneo	Talento Humano	8 días	28/11/2020	06/12/2020	Gerente General	Lista de programas	Gerente General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Comunicar el programa de capacitación del personal	Talento Humano	4 días	06/12/2020	10/12/2020	Gerente General	Informe Personalmente	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Implementar el programa de capacitación al personal	Talento Humano	15 días	10/12/2020	25/12/2020	Gerente Comercial	Factura del Programa	Gerente General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ 360.00
Obtener el feedback y evaluar el programa de capacitación recibida	Área Administrativa	5 días	25/12/2020	30/12/2020	Gerente General	Evaluación e informe de resultados	Todo el personal	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -

3.9.2. Plan de acción 2

Nombre: Plan de análisis de la vida del producto por temporada

Descripción del plan: Majo Shoes analizará el producto más rotativo en las cuatro temporadas del año como son: San Valentín, día de la mujer, regreso a clases, navidad y fin de año para garantizar un correcto abastecimiento de inventarios y una mejor diversificación de estos.

Objetivo general del proyecto: Analizar los productos con más rotación de inventarios de acuerdo con la temporada y tendencia del mercado.

Objetivos específicos del proyecto:

- Mejorar el abastecimiento de los productos de acuerdo con la temporada
- Mantener el crecimiento del producto estrella en la temporada
- Diversificación de los inventarios en cambio de temporada y tendencia.

Responsables: Los responsables de este proyecto serán: el departamento de ventas a través de Victoria Saltos y la Ing. María José Saltos

Duración: La duración del proyecto se realizará anualmente para las cuatro temporadas del año desde octubre del 2020 hasta el mes de octubre del 2021.

Tabla 37.

Plan de análisis de la vida del producto por temporada

PLAN DE ANÁLISIS DE LA VIDA DEL PRODUCTO POR TEMPORADA									
Duración	6 meses	**Inicio**	01/10/2020	**Fin**	30/03/2021				
Objetivo Institucional	Analizar los productos con mayor rotación en cada temporada.								
Objetivo del proyecto	**Objetivo General**	Analizar de los productos con más rotación de inventarios de acuerdo con las cuatro temporadas del año y tendencia del mercado.							
	Objetivo Específico	Mejorar el abastecimiento de los productos de acuerdo con la temporada							
		Mantener el crecimiento del producto estrella en la temporada							
		Diversificación de los inventarios en cambio de temporada y tendencia.							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Analizar las cuatro temporadas con mayor rotación de inventario.	Área de Ventas	15 días	1/10/2020	16/10/2020	Gerente Comercial	Rotación de Inventarios	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Analizar las campañas de temporadas existentes	Área de marketing	10 días	16/10/2020	26/10/2020	Gerente Comercial	Investigación de Campo	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ 50.00
Predecir la demanda, pronosticando las preferencias de los clientes	Área administrativa	15 días	26/10/2020	10/11/2020	Gerente General/ Comercial	Pronóstico de venta	Gerente General/ Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Planificar una estrategia para cada época del año	Área de marketing	1 mes	10/11/2020	10/12/2020	Gerente General	Acta de reunión	Gerente General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Gestionar el inventario de acuerdo con la temporada	Área administrativa	2 meses	10/12/2020	8/2/2021	Gerente Comercial	Orden de Pedidos	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Organizar los recursos (publicidad, vitrinas, flyers virtuales, redes sociales)	Área de marketing	1 mes	8/2/2021	10/3/2021	Gerente Comercial	No. de clientes captados	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ 125.00
Evaluación de los resultados de la temporada	Área administrativa	10 días	10/3/2021	20/3/2021	Gerente General	Rotación de Inventarios	Gerente General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Mejorar e implementar en la siguiente temporada	Área administrativa	10 días	20/3/2021	30/3/2021	Gerente Comercial/ General	Informe de resultados	Gerente Comercial/ General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -

3.9.3. Plan de Acción 3

Nombre: Plan de creación de base de datos de los clientes.

Descripción del plan: La finalidad de este proyecto es almacenar y realizar una base de datos de los clientes con la información más importante sus datos personales como email, teléfono y dirección y que esta pueda ser útil para realizar una campaña de marketing dirigida para un público específico.

Objetivo general del proyecto: Realizar una base de datos con la información más relevante y necesaria con la finalidad de una comunicación más interactiva y amigable con los clientes.

Objetivos específicos del proyecto:

- Proporcionar seguridad y confidencialidad de la información proporcionada.
- Actualizar permanentemente la información de los clientes
- Mantener una adecuada comunicación con los clientes e informar sobre las diferentes promociones por temporada.

Responsables: Los responsables de este proyecto corresponderá al departamento de servicio al cliente regulado por la Gerente General María José Saltos

Duración: La duración de este proyecto será de 2 meses desde el mes de octubre del 2020 hasta noviembre del 2020 y las actualizaciones constantes

Tabla 38.

Plan de creación de base de datos de los clientes

PLAN DE CREACIÓN DE BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES.									
Duración	2 meses	**Inicio**	01/10/2020	**Fin**	30/11/2020				
Objetivo Institucional	Crear una base de datos de los clientes para la facturación y envió de promociones.								
Objetivo del proyecto	**Objetivo General**	Realizar una base de datos con la información más relevante y necesaria con la finalidad de una comunicación más interactiva y amigable con los clientes.							
	Objetivo Específico	Proporcionar seguridad y confidencialidad de la información proporcionada.							
		Actualizar permanentes de la información de los clientes							
		Mantener una adecuada comunicación con los clientes, e informar sobre las diferentes promociones por temporada.							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Definir el tipo de información que se almacenará en la base de datos de los clientes	Tarea Administrativa	15 días	01/08/2020	16/08/2020	Gerente Comercial	Acta de Reuniones	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Elegir un sistema de gestión de base de datos eficiente	Tarea de Sistemas	30 días	16/08/2020	15/09/2020	Gerente General / Comercial	Listado de opciones de Programas	Gerente General / Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Realizar pruebas del sistema de gestión de base de Datos - MACROS	Tarea de Sistemas	5 días	15/09/2020	20/09/2020	Gerente General	No. Pruebas correctas	Gerente General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Establecer políticas para el ingreso de datos de los clientes	Área Administrativa	3 días	20/09/2020	23/09/2020	Gerente Comercial	Acta de Políticas	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Ingreso de la información de los clientes según base física	Área de Ventas	7 días	23/09/2020	30/09/2020	Asesor Comercial	No. Clientes ingresados	Asesor Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Mantener la información actualizada	Área de Ventas	Indefinido	30/09/2020	30/09/2020	Asesor Comercial	No aplica indicador	Asesor Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -

3.9.4. Plan de Acción 4

Nombre: Plan de crecimiento del margen de cuota de mercado.

Descripción del plan: Con este proyecto se pretende captar nuevos clientes dentro del mercado y mantener una relación a largo plazo mediante la fidelidad, promoción, publicidad y una buena atención al cliente.

Objetivo general del proyecto: Diseñar un plan de crecimiento para obtener un mejor rendimiento en el mercado actual y atraer nuevos clientes aprovechando la experiencia que se tiene dentro del mercado.

Objetivos específicos del proyecto:

- Realizar publicidad y promociones de los productos actuales
- Diversificación de productos de acuerdo con las tendencias del mercado
- Mejorar el manejo de las diferentes redes sociales para retener y atraer a los clientes por este canal de distribución.

Responsables: Los responsables de este proyecto serán el Gerente General y el área de Ventas

Duración: La duración de este proyecto será un año partir del mes de octubre del 2020 hasta el mes de octubre del 2021.

Tabla 39.

Plan de crecimiento del margen de cuota de mercado

PLAN DE CRECIMIENTO DEL MARGEN DE CUOTA DE MERCADO									
Duración	6 meses	**Inicio**	01/10/2020	**Fin**	30/03/2021				
Objetivo Institucional	Aumentar el margen de cuota del mercado en un 7.5% anualmente en los siguientes 2 años								
Objetivo del proyecto	**Objetivo General**	Diseñar un plan de crecimiento para obtener un mejor rendimiento en el mercado actual y atraer nuevos clientes aprovechando la experiencia que se tiene dentro del mercado.							
	Objetivo Específico	Realizar publicidad y promociones de los productos actuales							
		Diversificación de productos de acuerdo con las tendencias del mercado							
		Mejorar el manejo de las diferentes redes sociales para retener y atraer a los clientes por este canal de distribución.							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Definición de cuota de mercado a alcanzar	Área de ventas y administrativa	5 días	1/10/2020	6/10/2020	Gerente Comercial	Acta de reunión	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Definir el área que se desea retener y atraer nuevos clientes	Área de ventas y administrativa	5 días	6/10/2020	11/10/2020	Gerente Comercial	Acta de Reuniones	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Realizar un plan para atraer nuevos clientes y retener los existentes	Área de ventas y administrativa	10 días	11/10/2020	21/10/2020	Gerente Comercial	Acta de Reuniones	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Buscar nuevos proveedores para la diversificación de calzado	Área de Ventas	2 meses	21/10/2020	20/12/2020	Gerente Comercial	Lista de Proveedores	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ 50.00
Determinar los productos de acuerdo con la temporada	Área de Ventas	15 días	20/12/2020	4/1/2021	Gerente Comercial	Rotación de Inventarios	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Analizar los porcentajes de descuentos	Área administrativa	5 días	4/1/2021	9/1/2021	Gerente Comercial	Castidad de descuentos otorgados	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Realizar publicidad de acuerdo con la temporada	Área de Ventas	1 mes	9/1/2021	8/2/2021	Gerente Comercial	No. de clientes captados	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ 125.00
Manejo adecuado de las redes sociales	Área de Ventas	5 días	8/2/2021	13/2/2021	Gerente comercial	No. Nuevos de seguidores.	Gerente comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ 20.00
Fidelización de los clientes con descuentos	Tarea administrativa	1 mes	13/2/2021	15/3/2021	Gerente Comercial/ General	cantidad de descuentos otorgados	Gerente Comercial/ General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Evaluación de los resultados	Área de ventas y administrativa	15 días	15/3/2021	25/3/2021	Gerente General	No. De Clientes Nuevos	Gerente General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Mejorar e implementar en el siguiente periodo	Área de ventas y administrativa	15 días	25/3/2021	30/3/2021	Gerente Comercial/ General	Informe de resultados	Gerente Comercial/ General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -

3.9.5. Plan de Acción 5

Nombre: Plan de incremento en ventas.

Descripción del plan: Este plan estratégico tiene como objetivo que el emprendimiento tenga un crecimiento continuo a largo plazo garantizando así la rentabilidad y la expansión en otro segmento demográfico en la región sierra mediante redes sociales.

Objetivo general del proyecto: Mantener una comunicación efectiva con los clientes a través del departamento de ventas mediante métodos de evaluación y control.

Objetivos específicos del proyecto:

- Mantener a los clientes informados de las novedades y de la diversificación de inventarios.
- Realizar un control y seguimiento de las ventas mediante manejo de objetivos mensuales
- Desarrollar nuevos canales de distribución y puntos de venta

Responsables: La responsabilidad de este proyecto corresponde al Gerente General y al departamento de ventas y el asesor comercial

Duración: La duración de este proyecto será de un año a partir del mes de octubre del 2020 hasta el mes de octubre del 2021 y a largo plazo

Tabla 40.

Plan de incrementación de venta

PLAN DE INCREMENTACIÓN DE VENTAS.									
Duración	6 meses	**Inicio**	01/10/2020	**Fin**	30/03/2021				
Objetivo Institucional	Incrementar el volumen de venta en un 7.5 % anualmente durante los siguientes 2 años								
Objetivo del proyecto	**Objetivo General**	Mantener una comunicación efectiva con los clientes a través del departamento de ventas mediante métodos de evaluación y control.							
	Objetivo Específico	Mantener a los clientes informados de las novedades y de la diversificación de inventarios.							
		Realizar un control y seguimiento de las ventas mediante manejo de objetivos mensuales							
		Desarrollar nuevos canales de distribución y puntos de venta							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Reunión con el área comercial y la gerencia	Área administrativa	3 día	01/10/2020	04/10/2020	Gerente General	Acta de reunión	Gerente General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Realizar un plan para retener y atraer nuevos clientes	Área administrativa	12 días	04/10/2020	16/10/2020	Gerente Comercial	Propuesta Comercial	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Elaboración de propuestas de diversificación y contacto con los clientes	Área financiera	30 días	16/10/2020	15/11/2020	Gerente Comercial	Propuesta Comercial	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Acercamiento con los clientes mediante redes sociales y mail	Área de ventas	2 meses	15/11/2020	14/01/2021	Gerente Comercial	No. Acercamientos	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ 50,00
Seguimiento de los clientes	Área de ventas	1 mes	14/01/2021	13/02/2021	Gerente Comercial	No. Acercamientos	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ 20,00
Evaluación de los resultados	Área administrativa	15 días	13/02/2021	28/02/2021	Gerente General	No. de potenciales clientes	Gerente General	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -
Mejorar e implementarlo en el siguiente año	Área administrativa	1 meses	28/02/2021	30/03/2021	Gerente Comercial	Informe de resultados	Gerente Comercial	Instalaciones, equipo de cómputo, muebles y enseres.	$ -

3.10. POLÍTICAS GENERALES

Según el autor David (2013) las políticas se definen como los medios para alcanzar los objetivos que se plantean anualmente, estas son las directrices, reglas y procedimientos que ayudan a los esfuerzos para alcanzar los objetivos. Las políticas son la guía para tomar decisiones y cómo manejar diferentes situaciones recurrentes, permitiendo que exista coherencia y coordinación en la organización.

Majo Shoes es un emprendimiento que está conformado por tres accionistas y un colaborador que desempeñan diferentes funciones y roles, por lo que es necesario crear políticas para seguir reglas y lineamientos en conjunto. El emprendimiento ha establecido cuatro políticas fundamentales dentro de sus operaciones que son las siguientes:

3.10.1. Política de Empleados

Se formulará esta política para garantizar los derechos, obligaciones y la relación de cada uno de los colaboradores de la organización, estas serán las reglas que protegerán a los empleados y empleador para obtener un correcto funcionamiento del proyecto Majo Shoes, tendrá las siguientes políticas para los colaboradores:

- Cada colaborador gozará de los diferentes beneficios de acuerdo con el Código de Trabajo de la República del Ecuador
- Ofrecer y garantizar un buen clima laboral para todos los colaboradores.
- Garantizar con los insumos necesarios y una adecuada infraestructura para cada uno de los colaboradores.
- El salario se pagará de la siguiente forma: el 40% del salario básico unificado en la primera quincena de cada mes, y el 60% restante se pagará en la segunda quincena de cada mes.

- Cada colaborador luego de cumplir su año de trabajo tiene el derecho de gozar un periodo de quince días de vacaciones que podrán ser tomados de forma ininterrumpida o según sea el acuerdo entre el empleador y colaborador, para los colaboradores que cumplan cinco años de trabajo dentro de Majo Shoes, tendrán el derecho de gozar un día adicional de vacaciones por cada uno de los años excedentes, los mismos no podrán sobrepasar los treinta días.
- Cuando los colaboradores deseen hacer uso de sus vacaciones deberán notificarlo y planificarlo con quince días de anticipación para ser acordada entre el empleador y empleado.
- El plan de capacitación anual se dará en base a un plan estratégico de desarrollo y crecimiento del personal.

3.10.2. Política de Clientes

Estas políticas son las directrices y orientaciones de la atención y la prestación de servicios frente a sus clientes, su objetivo es la buena atención junto a la solución pronta de alguna inconformidad, para garantizar la satisfacción de estos. Se plantearon las siguientes políticas para los clientes:

- Todos los clientes serán tratados con respeto, cordialidad y amabilidad con la que se merecen.
- Conocer las necesidades y expectativas de los clientes para ayudar en sus requerimientos.
- Satisfacer las necesidades de los clientes en la calidad, costo y diseño de calzado.
- Ofrecer oportunidades de soluciones cuando algún cliente presente inconformidad con algún producto.

- Los clientes que opten por la modalidad de crédito tendrán 45 días para cancelar el valor total o ir abonando en este periodo, caso contrario no se realizará la devolución del dinero.

3.10.3. Políticas de Proveedores

Estas políticas serán las directrices y reglas que se mantendrán entre Majo Shoes y cada uno de los proveedores, con la finalidad de asegurar y garantizar la calidad de sus productos y eficacia de cada uno de ellos, por esta razón Majo Shoes tendrá las siguientes políticas para proveedores:

- Seleccionar de manera adecuada a cada uno de los proveedores para la organización.
- Los proveedores deben ofrecer y mantener la calidad en cada uno de sus productos.
- Los pagos de proveedores se realizarán de acuerdo con las fechas pactadas con cada uno de ellos.
- Cada uno de los proveedores y la organización mantendrán el compromiso de adquisición que se haga ya sea verbalmente o por cotización, siempre y cuando se cumpla con las especificaciones de cada uno de los pedidos.

3.10.4. Políticas de Responsabilidad Social Corporativa

Para el emprendimiento Majo Shoes es importante contribuir al mejoramiento social, económico y ambiental por esta razón se plantearon las siguientes políticas para responsabilidad social corporativa:

- Respetar y promover la igualdad de oportunidades a cada uno de los colaboradores, sin la discriminación por su género, edad, etnia o creencia.
- Apoyar a iniciativas que ayuden al desarrollo social y económico de los sectores más vulnerables del país.
- Mantener una comunicación clara con cada uno de los clientes y una adecuada atención y trato justo en cada una de sus solicitudes.
- Aplicar políticas de compras responsables garantizando así se respeten los derechos humanos y laborales de cada uno de ellos.

3.11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional para el autor Robbins y Coulter (2014) son la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización, por ser un emprendimiento familiar el modelo que se desarrolla es la centralizada, dependiendo del crecimiento y expansión que tenga el emprendimiento se irá modificando la estructura organizacional y se optara por un modelo que se adapte a las necesidades.

La estructura de la organización de Majo Shoes quedará planteada de la siguiente manera:

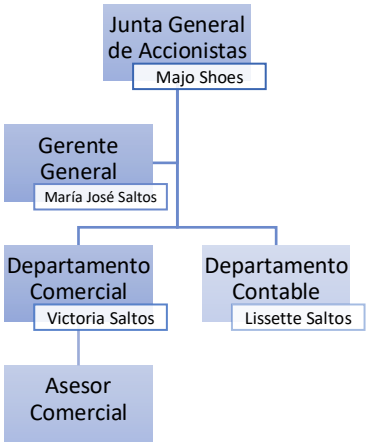


Figura 37. Organigrama "Majo Shoes"

Fuente: (Majo Shoes, 2020)

CAPÍTULO IV: ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero de acuerdo con lo que menciona el autor Baca (2018) tiene como objetivo ordenar y sistematizar toda la información de carácter monetario, que sirven como base para la evaluación financiera. La elaboración de este es sumamente importante dentro de una organización para poder evaluar la viabilidad, sostenibilidad y rentabilidad de la propuesta de un plan estratégico.

El presente estudio financiero tiene como finalidad conocer la situación actual de Majo Shoes y buscar la factibilidad y rentabilidad para cumplir con los objetivos planteados en los capítulos anteriores, y determinar cuál sería el impacto que tendría con la propuesta del plan estratégico. Majo Shoes cuenta con los siguientes principios contables con los cuales se han ido tomando las decisiones hasta el año 2020.

4.1. ACTIVOS

4.1.1. Caja

Se recaudará por caja todos los ingresos que se efectúen por el giro de negocio, ventas a contado o las que se realizan bajo la modalidad de separado, estos valores serán enviados al depósito a las cuentas bancarias del emprendimiento al siguiente día hábil.

4.1.2. Bancos

El emprendimiento mantiene dos cuentas bancarias: Banco Pichincha la cuenta corriente que se maneja con los proveedores en la entrega de los cheques y el depósito de las ventas realizadas en efectivo y en el Banco Pacifico se recaudarán las ventas efectuadas mediante tarjetas de débito y crédito.

4.1.3. Clientes o cuentas por cobrar

Se considerarán todos los derechos de cobro de acuerdo con el giro de negocios, las políticas de clientes en tarjetas de débito y crédito representan el 40% de los ingresos efectuados por ventas, que serán depositadas en la cuenta bancaria de acuerdo con las políticas de Datafast.

4.1.4. Inventario

Se considerará todo el stock existente disponible para la comercialización, el control de inventarios físicos se realizará mensualmente para consolidar con la información en la base de datos.

4.1.5. Terreno

Este valor representa la tierra y el predio donde se mantiene la construcción para el desarrollo de las actividades propias del emprendimiento.

4.1.6. Local comercial

El emprendimiento cuenta con un local comercial para el desarrollo de las actividades de acuerdo con el giro de negocio, la construcción es de 42 m2 y con una bodega de 20 m2.

4.1.7. Propiedad planta y equipo

Son los activos tangibles que el emprendimiento adquirido con la finalidad de usarlo de forma permanente para la comercialización de calzado que es el giro del negocio, no están destinados para la venta y cuya vida útil puede sobrepasar los años de utilización.

4.1.8. Depreciación y Amortización

La utilización de los activos es de manera uniforme y regular, el emprendimiento utilizará el método de depreciación en línea recta, cada periodo se depreciará un monto igual durante la vida útil de un activo, de acuerdo con la tabla 42.

Tabla 41.
Tabla de depreciación

Activo	**Años de vida útil**
Local Comercial	20 años
Equipo de Oficina	10 años
Muebles y Enseres	10 años
Equipo de Computo	5 años

4.2. PASIVOS

4.2.1. Proveedores

Estas son las obligaciones del emprendimiento relacionadas directamente con las actividades económicas de esta, el pago de los proveedores es el 25% en efectivo y a crédito el 75% restante, las políticas de los proveedores son de 45 días mediante cheques.

4.3. CUENTA DE RESULTADOS

4.3.1. Ingresos

Son todas las entradas de dinero mediante la venta de los productos que contribuye a un aumento dentro del patrimonio, estos se deben considerar dentro del periodo contable en los cuales se efectúa dicha actividad.

4.3.2. Gastos

Los gastos o egresos son salidas de dinero, con el fin de mantener al emprendimiento en funcionamiento y se registran mediante el principio de devengado que los gastos se registran dentro del periodo contable el momento que ocurra.

4.4. BALANCE GENERAL

El balance general según lo menciona el autor Petty, Moore, Longenecker, y Palich (2008), es un informe financiero que reúne los activos propios de la empresa que utiliza para llevar a cabo sus operaciones, sus pasivos que consiste en las deudas por pagar, el capital social que es la inversión de los propietarios de la organización y por último las utilidades obtenidas. Con toda esta información se resume todas las decisiones financieras que se han tomado en un punto específico en un tiempo determinado. Para el autor Ross, Westerfield, y Jaffe, (2015) el balance general muestra lo que la empresa posee y la manera en la cual se está financiando, al igual que cuán rentable ha sido la empresa en el último año operacional.

Tabla 42.
Balance General Majo Shoes 2019

EMPRESA DE COMERCIAL MAJO SHOES	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (EXPRESADO EN DÓLARES)	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019	
ACTIVOS	**2019**
ACTIVOS CORRIENTES	
EFECTIVO	$ 2.590,86
CLIENTES	$ 1.006,68
INVENTARIO	$ 10.860,25
INVERSIONES	
INTERÉS POR COBRAR	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**$ 14.457,80**
ACTIVO FIJO	
TERRENO	$ 21.954,04
EDIFICIO	$ 15.664,86
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.442,80
EQUIPO DE COMPUTO	$ 530,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 515,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	$ -2.889,22
ACTIVO FIJO NETO	**$ 37.217,48**
TOTAL ACTIVOS	**$ 51.675,27**
PASIVOS	
PASIVO CORRIENTE	
PROVEEDORES	$ 1.235,90
IMPUESTOS Y PT POR PAGAR	$ 1.221,49
TOTAL PASIVO CORRIENTE	$ 2.457,39
TOTAL PASIVOS	**$ 2.457,39**
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	$ 45.000,00
UTILIDADES RETENIDAS	$ 2.069,74
UTILIDAD DEL EJERCICIO	$ 2.148,14
TOTAL PATRIMONIO	**$ 49.217,88**
TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO	**$ 51.675,27**

4.5. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados es otro informe financiero que muestra que tan rentable fue la empresa en el último año de operaciones, de acuerdo con lo que menciona Ross et al. (2015) el estado de resultados consta de varias secciones, en la parte superior está la sección de operaciones con las ventas y gastos que provienen de las operaciones de la empresa, utilidad antes de impuestos en la segunda sección se reporta los impuestos que se gravan baja la utilidad obtenida y por último es la ganancia o utilidad neta obtenida.

Tabla 43.
Estado de Resultados Majo Shoes

EMPRESA DE COMERCIAL MAJO SHOES	
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES (EXPRESADO EN DÓLARES)	
PERIODO: DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2019	
	2019
VENTAS	**$ 30.200,50**
(-) COSTO DE VENTAS	$ 19.774,40
IN. INIC. MERCADERÍAS	$ 11.206,05
(+) COMPRAS DE MERCADERÍAS	$ 19.428,61
(=) DISPONIBLE PARA LA VENTA	$ 30.634,66
(-) INV. FINAL MERCADERIA	$ 10.860,25
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 10.426,10**
(-) GASTOS OPERACIONALES	
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	$ 7.056,47
TOTAL, GASTOS OPERACIONALES	**$ 7.056,47**
(+) OTROS INGRESOS	
INTERÉS GANADO	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	**$ 3.369,63**
(*)15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	$ 505,44
BASE CALCULO IMP. RENTA	$ 2.864,18
(*)25% DE IMPUESTO A LA RENTA	$ 716,05
UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACCIONISTAS	**$ 2.148,14**

4.6. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADO

Para el autor Ross et al. (2015) el plan financiero está compuesto por los balances pronosticados también conocidos como estados proformas, estos resúmenes los diferentes acontecimientos en el futuro, el modelo de proyección financiera se genera a partir de los factores claves dentro de una empresa como son las ventas, gastos, y requerimientos financieros. Para el autor Petty et al. (2008) los estados de situación proformas proyectan el desempeño y la situación financiera de una organización, para lo cual se realizará un análisis profundo de los factores más importantes que determinan el éxito o fracaso de las organizaciones.

Los estados de resultados proyectados según lo manifiesta el mismo autor Ross et al. (2015) existe una posibilidad de tomar una decisión equivocada, este riesgo de pronóstico se puede dar cuando se tiene un alto grado de optimismo del futuro para lo cual se debe identificar los componentes más importantes para el éxito o fracaso de la inversión.

4.6.1. Estado de Resultados proyectado sin proyecto

Tabla 44.

Estado de Resultados Proyectados Majo Shoes (SIN PROYECTO)

EMPRESA DE COMERCIAL MAJO SHOES						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES						
SIN PROYECTO (EXPRESADA EN DÓLARES)						
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
VENTAS	**$ 30.200.50**	**$ 10.967.62**	**$ 11.408.76**	**$ 11.867.04**	**$ 12.349.44**	**$ 12.831.84**
(-) COSTO DE VENTAS	$ 19.774.40	$ 8.820.53	$ 7.458.76	$ 7.758.38	$ 8.073.76	$ 8.389.14
IN. INIC. MERCADERÍAS	$ 11.206.05	$ 10.860.25	$ 4.005.34	$ 4.163.03	$ 4.336.49	$ 4.509.95
(+) COMPRAS DE MERCADERÍAS	$ 19.428.61	$ 1.965.61	$ 7.616.46	$ 7.931.84	$ 8.247.22	$ 8.562.60
(=) DISPONIBLE PARA LA VENTA	$ 30.634.66	$ 12.825.87	$ 11.621.80	$ 12.094.87	$ 12.583.71	$ 13.072.55
(-) INV. FINAL MERCADERIA	$ 10.860.25	$ 4.005.34	$ 4.163.03	$ 4.336.49	$ 4.509.95	$ 4.683.41
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 10.426.10**	**$ 2.147.10**	**$ 3.950.00**	**$ 4.108.66**	**$ 4.275.68**	**$ 4.442.70**
(-)GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	$ 7.056.47	$ 7.039.71	$ 8.713.32	$ 8.775.15	$ 8.836.99	$ 8.898.82
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	**$ 7.056.47**	**$ 7.039.71**	**$ 8.713.32**	**$ 8.775.15**	**$ 8.836.99**	**$ 8.898.82**
(+) OTROS INGRESOS						
INTERÉS GANADO		$ 172.87	$ -	$ -	$ -	$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	$ 3.369.63	$ -4.719.75	$ -4.763.33	$ -4.666.49	$ -4.561.30	$ -4.456.12
(*)15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	$ 505.44	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
BASE CALCULO IMP. RENTA	$ 2.864.18	$ -4.719.75	$ -4.763.33	$ -4.666.49	$ -4.561.30	$ -4.456.12
(*)25% DE IMPUESTO A LA RENTA	$ 716.05	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACCIONISTAS	$ 2.148.14	$ -4.719.75	$ -4.763.33	$ -4.666.49	$ -4.561.30	$ -4.456.12

4.6.2. Balance General proyectado con proyecto

Tabla 45.

Balance General proyectado Majo Shoes (CON PROYECTO)

EMPRESA DE COMERCIAL MAJO SHOES						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
CON PROYECTO (EXPRESADA EN DÓLARES)						
ACTIVOS	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
ACTIVOS CORRIENTES						
EFECTIVO	$ 2.590,86	$ 940,33	$ 1.028,04	$ 1.114,86	$ 1.209,69	$ 1.311,81
CLIENTES	$ 1.006,68	$ 783,40	$ 841,79	$ 926,21	$ 1.018,67	$ 1.120,78
INVENTARIO	$ 10.860,25	$ 8.578,37	$ 9.209,13	$ 10.139,50	$ 11.148,72	$ 12.268,33
INVERSIONES		$ 2.807,97	$ 3.407,01	$ 4.465,10	$ 6.066,96	$ 8.358,17
INTERÉS POR COBRAR		$ 164,55	$ 199,65	$ 261,65	$ 355,52	$ 489,79
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**$ 14.457,80**	**$ 13.274,62**	**$ 14.685,62**	**$ 16.907,33**	**$ 19.799,57**	**$ 23.548,87**
ACTIVO FIJO						
TERRENO	$ 21.954,04	$ 21.954,04	$ 21.954,04	$ 21.954,04	$ 21.954,04	$ 21.954,04
EDIFICIO	$ 15.664,86	$ 15.664,86	$ 15.664,86	$ 15.664,86	$ 15.664,86	$ 15.664,86
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.442,80	$ 1.442,80	$ 1.442,80	$ 1.442,80	$ 1.442,80	$ 1.442,80
EQUIPO DE COMPUTO	$ 530,00	$ 530,00	$ 530,00	$ 530,00	$ 530,00	$ 530,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 515,00	$ 515,00	$ 515,00	$ 515,00	$ 515,00	$ 515,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	$ -2.889,22	$ -4.044,92	$ -5.200,61	$ -6.356,30	$ -7.511,99	$ -8.667,68
ACTIVO FIJO NETO	**$ 37.217,48**	**$ 36.061,78**	**$ 34.906,09**	**$ 33.750,41**	**$ 32.594,71**	**$ 31.439,02**
TOTAL ACTIVOS	**$ 51.675,27**	**$ 49.336,40**	**$ 49.591,70**	**$ 50.657,73**	**$ 52.394,27**	**$ 54.987,88**
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
PROVEEDORES	$ 1.235,90	$ 920,77	$ 1.071,30	$ 1.193,52	$ 1.311,78	$ 1.443,84
IMPUESTOS Y PT POR PAGAR	$ 1.221,49	$ -	$ 37,98	$ 355,90	$ 715,64	$ 1.151,73
TOTAL PASIVO CORRIENTE	$ 2.457,39	$ 920,77	$ 1.109,28	$ 1.549,42	$ 2.027,42	$ 2.595,57
TOTAL PASIVOS	**$ 2.457,39**	**$ 920,77**	**$ 1.109,28**	**$ 1.549,42**	**$ 2.027,42**	**$ 2.595,57**
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	$ 45.000,00	$ 45.000,00	$ 45.000,00	$ 45.000,00	$ 45.000,00	$ 45.000,00
UTILIDADES RETENIDAS	$ 2.069,74	$ 4.217,88	$ 3.415,63	$ 3.482,42	$ 4.108,31	$ 5.366,85
UTILIDAD DEL EJERCICIO	$ 2.148,14	$ -802,24	$ 66,79	$ 625,89	$ 1.258,54	$ 2.025,45
TOTAL PATRIMONIO	**$ 49.217,88**	**$ 48.415,6**	**$ 48.482,4**	**$ 49.108,3**	**$ 50.366,8**	**$ 52.392,3**
TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO	**$ 51.675,27**	**$ 49.336,40**	**$ 49.591,70**	**$ 50.657,73**	**$ 52.394,27**	**$ 54.987,88**

4.6.3. Estado de Resultados proyectado con proyecto

Tabla 46.
Estado de Resultados Proyectados Majo Shoes (CON PROYECTO)

EMPRESA DE COMERCIAL MAJO SHOES						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES (EXPRESADO EN DÓLARES)						
CON PROYECTO (EXPRESADA EN DÓLARES)						
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
VENTAS	**$ 30.200,50**	**$ 23.502,05**	**$ 25.253,64**	**$ 27.786,24**	**$ 30.560,04**	**$ 33.623,28**
(-) COSTO DE VENTAS	$ 19.774,40	$ 17.014,13	$ 16.510,20	$ 18.165,96	$ 19.979,40	$ 21.982,07
IN. INIC. MERCADERÍAS	$ 11.206,05	$ 10.860,25	$ 8.578,37	$ 9.209,13	$ 10.139,50	$ 11.148,72
(+) COMPRAS DE MERCADERÍAS	$ 19.428,61	$ 14.732,24	$ 17.140,97	$ 19.096,33	$ 20.988,62	$ 23.101,67
(=) DISPONIBLE PARA LA VENTA	$ 30.634,66	$ 25.592,50	$ 25.719,34	$ 28.305,46	$ 31.128,12	$ 34.250,40
(-) INV. FINAL MERCADERIA	$ 10.860,25	$ 8.578,37	$ 9.209,13	$ 10.139,50	$ 11.148,72	$ 12.268,33
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 10.426,10**	**$ 6.487,92**	**$ 8.743,44**	**$ 9.620,28**	**$ 10.580,64**	**$ 11.641,21**
(-) GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	$ 7.056,47	$ 7.454,71	$ 8.838,32	$ 8.900,15	$ 8.961,99	$ 8.953,82
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	**$ 7.056,47**	**$ 7.454,71**	**$ 8.838,32**	**$ 8.900,15**	**$ 8.961,99**	**$ 8.953,82**
(+) OTROS INGRESOS						
INTERÉS GANADO		$ 164,55	$ 199,65	$ 261,65	$ 355,52	$ 489,79
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	**$ 3.369,63**	**$ -802,24**	**$ 104,76**	**$ 981,79**	**$ 1.974,18**	**$ 3.177,18**
(*)15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	$ 505,44	$ -	$ 15,71	$ 147,27	$ 296,13	$ 476,58
BASE CALCULO IMP. RENTA	$ 2.864,18	$ -802,24	$ 89,05	$ 834,52	$ 1.678,05	$ 2.700,61
(*)25% DE IMPUESTO A LA RENTA	$ 716,05	$ -	$ 22,26	$ 208,63	$ 419,51	$ 675,15
UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACCIONISTAS	**$ 2.148,14**	**$ -802,24**	**$ 66,79**	**$ 625,89**	**$ 1.258,54**	**$ 2.025,45**

4.7. ANÁLISIS DEL PROYECTO

4.7.1. Flujo de Caja

En el flujo de caja se detalla todos los ingresos y egresos obtenidos durante un periodo determinado permitiendo conocer la solvencia y liquidez que tiene los negocios. A partir de flujo de caja se calculará VAN y la TIR

Tabla 47.

Flujo de Caja Majo Shoes (SIN PROYECTO)

EMPRESA COMERCIAL S.A					
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO					
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
INGRESOS	$ 10.967.62	$ 11.408.76	$ 11.867.04	$ 12.349.44	$ 12.831.84
TOTAL COBROS	**$ 10.967.62**	**$ 11.408.76**	**$ 11.867.04**	**$ 12.349.44**	**$ 12.831.84**
EGRESOS					
COMPRAS DE MERCADERIAS	$ 3.078.66	$ 7.263.28	$ 7.912.13	$ 8.227.51	$ 8.542.89
PAGO DE GASTOS DE VENTAS	$ 5.884.02	$ 7.557.63	$ 7.619.46	$ 7.681.30	$ 7.743.13
PAGO DE 15%PT E IR	$ 1.221.49	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL EGRESOS	**$ 10.184.17**	**$ 14.820.91**	**$ 15.531.59**	**$ 15.908.80**	**$ 16.286.02**
FLUJO DE CAJA NETO	$ 783.45	$ -3.412.15	$ -3.664.55	$ -3.559.36	$ -3.454.18
SALDO INICIAL DE CAJA	$ 2.590.86	$ 424.34	$ 617.54	$ 647.15	$ 662.87
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	**$ 3.374.31**	**$ -2.987.81**	**$ -3.047.01**	**$ -2.912.21**	**$ -2.791.31**
(-) INVERSIÓN	$ 2.949.97	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN		$ 2.949.97	$ -	$ -	$ -
(+) COBRO DE INTERESES		$ 172.87	$ -	$ -	$ -
(+) CONTRATO DE PRESTAMOS	$ -	$ 482.51	$ 4.244.22	$ 8.413.49	$ 13.061.27
(-) PAGO DE CAPITAL PRESTAMOS		$ -	$ 482.51	$ 4.244.22	$ 8.413.49
(-) PAGO DE INTERESES		$ -	$ 67.55	$ 594.19	$ 1.177.89
SALDO FINAL DE CAJA (15 DIAS)	**$ 424.34**	**$ 617.54**	**$ 647.15**	**$ 662.87**	**$ 678.58**

Tabla 48.

Flujo de Caja Majo Shoes (CON PROYECTO)

MAJO SHOES					
FLUJO DE CAJA CON PROYECTO					
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
INGRESOS	$ 23.725,33	$ 25.195,25	$ 27.701,82	$ 30.467,58	$ 33.521,17
TOTAL COBROS	**$ 23.725,33**	**$ 25.195,25**	**$ 27.701,82**	**$ 30.467,58**	**$ 33.521,17**
EGRESOS					
COMPRAS DE MERCADERIAS	$ 15.047,38	$ 16.990,42	$ 18.974,12	$ 20.870,35	$ 22.969,61
PAGO DE GASTOS DE VENTAS	$ 6.299,02	$ 7.682,63	$ 7.744,46	$ 7.806,30	$ 7.798,13
PAGO DE 15%P. TRABAJADORES E I. RENTA	$ 1.221,49	$ -	$ 37,98	$ 355,90	$ 715,64
TOTAL EGRESOS	**$ 22.567,89**	**$ 24.673,05**	**$ 26.756,56**	**$ 29.032,54**	**$ 31.483,37**
FLUJO DE CAJA NETO	$ 1.157,44	$ 522,20	$ 945,26	$ 1.435,04	$ 2.037,80
SALDO INICIAL DE CAJA	$ 2.590,86	$ 940,33	$ 1.028,04	$ 1.114,86	$ 1.209,69
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	**$ 3.748,30**	**$ 1.462,53**	**$ 1.973,30**	**$ 2.549,89**	**$ 3.247,49**
(-) INVERSIÓN	$ 2.807,97	$ 3.407,01	$ 4.465,10	$ 6.066,96	$ 8.358,17
(+) RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN		$ 2.807,97	$ 3.407,01	$ 4.465,10	$ 6.066,96
(+) COBRO DE INTERESES		$ 164,55	$ 199,65	$ 261,65	$ 355,52
(+) CONTRATO DE PRESTAMOS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(-) PAGO DE CAPITAL PRESTAMOS		$ -	$ -	$ -	$ -
(-) PAGO DE INTERESES		$ -	$ -	$ -	$ -
SALDO FINAL DE CAJA (15 DIAS)	**$ 940,33**	**$ 1.028,04**	**$ 1.114,86**	**$ 1.209,69**	**$ 1.311,81**

4.7.2. Costo Medio Ponderado del Capital (WACC)

Según el autor Titman y Martin (2009) el WACC es la media ponderada de las distintas fuentes de capital que tendrá la empresa para financiar sus inversiones y las operaciones principales de esta .Con la siguiente fórmula se calcula el costo promedio ponderado:

$$WACC = \frac{E}{E+D} * R_E + \frac{D}{E+D} * R_D * (1-T)$$

Figura 38. Fórmula WACC

La fórmula con la que se calculara el WACC para un proyecto sin deuda es la siguientes:

$$k_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + \text{riesgo país}$$

Figura 39. Fórmula WACC con riesgo país

Para el costo promedio ponderado se utilizará la tasa sin riesgo de los bonos de tesoro de Estados Unidos a diez años es de 0,570%, la tasa de rendimiento de mercado esperado es de 9,23% según el reporte de S&P 500 a finales de junio del 2020 de Estados Unidos anualizado para 5 años que será el proyecto, la Beta desapalancada de las industrias según Damodaran Betas By Sector para la industria del Retail (Special Lines) cortada a enero del 2020 es de 1,03. Finalmente, para las economías emergentes se sumará el riesgo país que es de 9.52% según el Banco Central del Ecuador a septiembre del 2020. En base a esta información el Costo promedio ponderado obtenido para el proyecto es de 19.01%.

Tabla 49.
Resultado WACC

Detalle	Valor
Tasa sin riesgo	0.570%
Rendimiento esperado de Mercado	9.23%
Beta desapalancada	1.03
Riesgo País	9.52%
TASA WACC	19.01%

4.7.3. Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto según el autor Fernández (2001) es la suma de todos los valores actuales del flujo de caja menos el costo inicial de este proyecto, para calcularlo se aplicará la tasa de descuento para conocer si tendrá o no rentabilidad el proyecto.

La fórmula para calcular el valor actual neto es la siguiente:

$$\text{VPN} = C_0 + \frac{C_1}{1 + r_1} + \frac{C_2}{(1 + r_2)^2} + \frac{C_3}{(1 + r_3)^3} + \cdots$$

Figura 40. Fórmula Valor Actual Neto
Fuente: Ross, Westerfield, y Jaffe, (2015)

Tabla 50.
Inversión Inicial de Proyecto

Plan Estratégico	Inversión
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	$ 360.00
Perspectiva del Proceso Interno	$ 175.00
Perspectiva del Cliente	$ 195.00
Perspectiva Financiera	$ 70.00
TOTAL	**$ 800.00**

El Valor Actual Neto Proyectado (VAN) Marginal, con una tasa de descuento de 19.01% es de USD 738,72 demostrando la factibilidad del plan estratégico debido a que es mayor a cero.

Tabla 51.
Resultado del Valor Actual Neto Marginal

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	$ 800.00					
Flujo de Caja Acumulado	$ (800.00)	$ 515.99	$ 410.51	$ 467.71	$ 546.82	$ 633.22
WACC	19.01%					
VAN	**$ 738.72**					

Tabla 52.
Resultado del Valor Actual Neto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	$ 800.00					
Flujo de Caja Acumulado	$ (800.00)	$ 940.33	$ 1.028.04	$ 1.114.86	$ 1.209.69	$ 1.311.81
WACC	19.01%					
VAN	**$ 2.529.91**					

4.7.4. Tasa Interna de retorno (TIR)

Según el autor Ross et al. (2015) la tasa interna de retorno es la tasa de rendimiento compuesta que se gana con la inversión y se la calculará con la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_{T=0}^{n} \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Figura 41. Fórmula Tasa Interna de Retorno

La Tasa interna de retorno proyectado (TIR) Marginal es del 54,56% siendo un porcentaje mayor a la tasa de descuento que fue de 19,01% lo que nos indica que el proyectado será viable y rentable.

Tabla 53.
Resultado de Tasa Interna de Retorno

Tasa Interna de Retorno	
TIR Marginal	54.56%
TIR	123.25%

4.7.5. Índices Financieros

Los índices financieros permiten realizar un análisis de la situación financiera de manera individual y poder realizar una comparación con la competencia o con el líder del mercado, según lo menciona Buján (2018) la información de los índices financieros se obtienen de los estados financieros y se los puede utilizar para el análisis de las tendencias.

Para el análisis del proyecto Majo Shoes se calculó cuatro indicadores financieros dos de razón de liquidez y dos de rentabilidad, donde se obtuvo los siguientes resultados (Ver tabla 54) de acuerdo con los años proyectados.

Tabla 54.
Índices Financieros

			RESULTADOS				
Grupo	**Indicador**	**Formula**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Razón de Liquidez	Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	$ 14,42	$ 13,24	$ 10,91	$ 9,77	$ 9,07
	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	$ 12.353,85	$ 3.576,34	$ 15.357,91	$ 17.772,15	$ 20.953,29
Razón de Rentabilidad	Margen de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas	-3,414%	0,264%	2,253%	4,118%	6,024%
	Rendimiento Sobre el Capital (ROA)	Utilidad Neta / Activos Totales	-1,626%	0,135%	1,236%	2,402%	3,683%
	Rentabilidad sobre Recursos Propios (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	-1,657%	0,138%	1,275%	2,499%	3,866%

- **Razón Corriente:** Este indicador permite medir la capacidad que tiene el emprendimiento para cumplir con las obligaciones pendientes que mantiene a corto plazo. El emprendimiento Majo Shoes tiene la capacidad de $14.42 de activos para cancelar un dólar de deudas que mantiene.
- **Capital de Trabajo:** El capital de trabajo es la capacidad de recursos que tiene un negocio para poder operar a corto plazo, en este indicador Majo Shoes tiene un capital de trabajo de $12, 353.85 en el primer año para iniciar el siguiente año.
- **Margen de Utilidad:** Este indicador permite medir la utilidad obtenida en relación con las ventas. Majo Shoes para el primer año obtendrá una pérdida de -3.414% debido a la situación de la pandemia, sin embargo, en el segundo año se obtendrá un margen de utilidad de 0.264% sobre sus ventas.

- **Rendimiento sobre el capital ROA:** El ROA permite medir la eficiencia de la utilidad obtenida en relación con los activos totales. Una vez realizado el cálculo Majo Shoes se obtuvo que la inversión realizada en activos generara una pérdida de -1.626% en el primer año, sin embargo, desde en el segundo año se obtuvo el 0.135% y va con crecimiento posteriormente.
- **Rendimiento sobre recursos propios ROE**: El ROE mide el rendimiento que las utilidades obtenidas en relación con los recursos propios, para el emprendimiento Majo Shoes obtuvo una pérdida de -1.675% sobre los rendimientos propios, desde el segundo año se tiene resultados positivos siendo de 0.138% y va creciendo paulatinamente cada año.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Majo Shoes es un emprendimiento familiar que se encuentra en el mercado alrededor de tres años, dirigida a la comercialización de calzado para el segmento femenino sin ninguna planificación estratégica ni con directrices para la toma de decisiones y de crecimiento por lo cual se motivó realizar un plan estratégico de crecimiento.

- De acuerdo con el análisis externo las principales amenazas es la inestabilidad política por parte de los gobernantes y económica debido a la disminución del PIB a consecuencia de la pandemia COVID-19. Teniendo como oportunidad el bajo poder de negociación de los proveedores y el crecimiento del sector comercial en venta por internet.

- Majo Shoes con el análisis interno determinó las oportunidades, la adaptación al cambio y la nueva modalidad de comercialización con beneficios de la tecnología que son redes sociales sin embargo una de las debilidades es el desconocimiento de todas las plataformas digitales para la comercialización online.

- Majo Shoes no tiene establecido la misión, visión, principios, valores y políticas por lo cual causa problemas de alineamiento al momento de desarrollar las actividades dentro del emprendimiento.

- Se realizaron cinco planes estratégicos en base a las cuatro perspectivas para el desarrollo del emprendimiento y son: la perspectiva de aprendizaje y capacitación del personal para una mejor atención, perspectiva de procesos internos como son los productos por rotación y base de datos de clientes para una mejor comunicación de los clientes llegando así a la perspectiva de enfoque al cliente que es el aumento de la cuota del mercado y como consecuencia el incremento de ventas como perspectiva financiera.

- Finalmente, con el análisis financiero del Valor Actual Neto Marginal es de $738.72 y con la Tasa Interna de Retorno Marginal es de 54.56% se puede concluir que la implementación del plan estratégico es viable económicamente ya que no se requiere de una inversión elevada.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar los cinco planes estratégicos detallados en este trabajo para lograr el crecimiento del emprendimiento

- Debido a la crisis económica que vive el Ecuador a causa de la pandemia COVID-19 se sugiere capacitar al personal para el uso de plataformas, páginas web y como llegar a los clientes mediante redes sociales para que se desarrollen las actividades de manera más efectiva, y mantenerse informado sobre los cambios eventuales para una correcta adaptación.

- Analizar los factores externos periódicamente ya que Ecuador está atravesando cambios políticos constantemente al igual que la economía del país para buscar beneficios y adaptación al cambio.

- Evaluar periódicamente los resultados de ventas en cada una de las temporadas para garantizar que exista un flujo de caja y rotación de inventario adecuado.

- Mantener una constante innovación de productos de calzado de acuerdo con las tendencias y necesidades del mercado, para de esta manera entregar un valor agregado a los clientes y garantizar su fidelidad y una ventaja competitiva.

- Se recomienda aumentar la publicidad mediante redes sociales para aprovechar la nueva modalidad de compra por parte del mercado a nivel nacional, atrayendo mayor número de consumidores garantizando así el crecimiento del emprendimiento.

- Controlar y evaluar de forma periódica que lo planificado se cumpla de forma correcta de acuerdo con sus objetivos, tiempo e indicadores para poder evitar cualquier inconveniente y poder corregirlo de ser el caso de manera oportuna a través de la herramienta utilizada cuadro de mando.

BIBLIOGRAFÍA

Argudo, C. (2017). La innovación empresarial. *Emprende Pyme*, 1–11.

Asamblea del Ecuador. (2020). Moción Proyecto de Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID19. *Asamblea Del Ecuador República Del Ecuador*.

Asociación de Bancos del Ecuador. (2020a). Boletín Macroeconómico Abril. *Asobaca*.

Asociación de Bancos del Ecuador. (2020b). Boletín Macroeconómico Mayo. *Asobaca*.

Banco Central del Ecuador. (2020). La economía ecuatoriana decreció -0,1% en el tercer trimestre de 2019. *Banco Central Del Ecuador*, 5–10. Retrieved from https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1339-la-economía-ecuatoriana-decreció-01-en-el-tercer-trimestre-de-2019

BBC News Mundo. (2020). Coronavirus en Ecuador | El inédito y cuestionado plan de emergencia económica del país contra la crisis del covid-19. *BBC News Mundo*, 2–5. Retrieved from https://www.bbc.com/mundo/noticias-52275464

Bello, C. (2013). *Producción y operaciones aplicadas a las pymes*. Ecoe Ediciones.

Buján, A. (2018). Enciclopedia Financiera. *Enciclopedia Financiera*, 1.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Informe Especial COVID-19 No 2: Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación. *CEPAL*, 21. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/1/S2000286_es.pdf

Comunicado oficial de la Presidencia de la Republica del Ecuador. (2020). Estado de Excepción para evitar la propagación del COVID-19.

David, F. (2013). *Administración Estratégica*. https://doi.org/Article

El Diario. (2020). Vida y Tendencia de Mujeres. *El Diario*, 3–6.

El Universo. (2020a). Precio del petróleo ecuatoriano está por debajo del costo de producción. *El Universo*, 1–8.

El Universo. (2020b). Ropa es lo que más buscarán los ecuatorianos en el Black Friday 2019 Black. *El Universo*, 1–11.

Erazo, T. (2020). La pandemia mundial cambia el comportamiento de gasto del consumidor ecuatoriano . *UIDE*, 1–6.

España, S. (2018). El Ecuador estrena su tercer vicepresidente en menos de un año. *El País*, 2018–2021. Retrieved from https://elpais.com/internacional/2018/12/11/america/1544557466_461007.html

Fernández, P. (2001). *Valoracion de empresas*. Gestión 2000.

Hill, C., & Gareth, J. (2009). *Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior Al*. Mc Graw Hill.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica: competitividad y globalización*. Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2017). Tecnologías de la Información y Comunicación Contenido. *Instituo Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2019a). Directorio De Empresas Ecuador 2018. *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*, 46.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2019b). Encuesta a Empresas. *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*, 1. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2020). Índice de Precios al Consumidor (IPC). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*, 4–7. https://doi.org/10.1063/1.4892614

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. 323.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. PEARSON Educación.

Lane, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. PEARSON Educación.

Lasio, V., & Amaya, A. (2019). Global Entrepreneurship Monitor. *Escuela de Negocios de La ESPOL*, *1*(2).

Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria,.

Ordóñez, V. (2020a). La Asamblea Nacional aprueba la Ley Humanitaria. *El Universo*, 1–7.

Ordóñez, V. (2020b). La Asamblea Nacional aprueba la Ley para el Ordenamiento de las Finanzas Públicas. *El Universo*, 1–7.

Orozco, M. (2020a). ¿ Cómo impactará la nueva Ley de Finanzas en el gasto público ? *El Comercio*, (I), 3–5.

Orozco, M. (2020b). Ajustes a salarios , jornada , vacaciones ... ¿ Qué cambios laborales plantea la nueva Ley de Apoyo Humanitario ? *El Comercio*, (I), 4–6.

Osterwalder, A. Y. P. (2009). Generación de modelos de negocio. *Journal of Product Innovation Management*, *1*, 288. Retrieved from http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf

Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva para el análisis y de la competencia*. Grupo Editorial Patria,.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Retrieved from https://www.academia.edu/29083935/Administracion_libro_12_edicion?auto=download

Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Titman, S., & Martin, J. D. (2009). *Valoración El arte y la ciencia de las decisiones de inversion corporativa*.

Torres, H. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria,.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica Y Política De Negocios*. Retrieved from http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-

descarga/2. Wheelen, T., Hunger, J. (2007).pdf

Zambrano, R. (2020). Trabajadores , analistas y empresarios critican ley presentada por el Gobierno para reducir impacto económico provocado por COVID-19 en Ecuador. *El Universo*, 1–8.