PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DIDA SPORT DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CAMISETAS DEPORTIVAS

DIANA CAROLINA PÉREZ ALVEAR

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO SEMPERTEGUI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, ENERO 2019

DIRECTOR DE DISTERTACIÓN:

Mgtr. Christian Fajardo

LECTORES:

Mgtr. Paulina Cadena

Mgtr. Rene Tola

DEDICATORIA:

El presente trabajo de titulación va dedicado a Dios, quien a permitido que culmine mis estudios y me ha permitido seguir con vida y cumplir mis sueños.

A mis padres, quienes se han esforzado para que yo pueda realizar mis estudios y han sido un gran apoyo a lo largo de mi vida ayudándome a tomar decisiones que han contribuido a mi crecimiento personal y profesional.

Diana

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios, quien ha sido mi roca y fortaleza durante todos estos años. Mi guía y mi protector en cada una de las etapas de mi vida.

A mis padres, quienes me han impulsado a cumplir cada una de mis metas y han sido un apoyo incondicional a lo largo de mi vida personal y profesional.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, institución que me ha permitido formarme académicamente en sus aulas y me ha ayudado a prepararme para el desenvolvimiento profesional.

Al Mgtr. Christian Fajardo, quién me ha guiado y apoyado en el transcurso de la realización del presente proyecto de investigación. Por ser un gran docente y compartir sus conocimientos durante toda mi vida universitaria.

Diana

Tabla de contenido

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DIDA SPORT 1
1.1. ANTECEDENTES DE LAS TEXTILERAS EN EL PAÍS 1
1.1.1. Historias de las textileras 1
1.1.2. Historia de las textileras en Ecuador 2
1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DIDA SPORT 3
1.2.1. Reseña Histórica 3
1.2.2. Situación Actual de la empresa 4
1.3. GENERALIDADES 5
1.3.1. Nombre o Razón Social 5
1.3.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s) 5
1.3.3. Imagen Corporativa 7
1.4. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO 7
1.4.1. Entorno General 7
1.4.1.1. Componente Socio Demográfico Cultural 7
1.4.1.2. Componente Tecnológico 8
1.4.1.3. Componente Ecológico 9
1.4.2. Entorno Específico 9
1.4.2.1. Competidores 9
1.4.2.2. Clientes 13
1.4.2.3. Proveedores 15
2. MARCO TEÓRICO 17
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 17
2.1.1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 17
2.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 18
2.1.3. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 19
2.1.3.1. Ventajas 19
2.1.3.2. Limitaciones y Barreras 20
2.2. ESTRATEGIAS 21
2.2.1. DEFINICIÓN ESTRATEGIAS 21
2.2.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS 22
2.3. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 24
2.3.1. MISIÓN 24
2.3.2. VISIÓN 26
2.3.3. VALORES ESTRATÉGICOS 28
2.3.4. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO 29
2.3.4.1. Análisis interno 29

2.3.4.2. Análisis externo 32
2.3.4.2.1. Microentorno 32
2.3.4.2.2. Macroentorno 32
2.3.4.2.2.1. Aspectos demográficos 32
2.3.4.2.2.2. Condiciones económicas generales 32
2.3.4.2.2.3. Fuerzas sociales 33
2.3.4.2.2.4. Factores políticos 33
2.3.4.2.2.5. Fuerzas globales 33
2.3.4.2.2.6. Factores tecnológicos 33
2.3.4.2.2.7. Ambiente natural 33
2.3.5. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS 34
2.3.6. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 34
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DIDA SPORT 36
3.1. ENCUESTA 36
3.1.1. Objetivos de la encuesta 36
3.1.2. Diseño de la encuesta 36
3.1.3. Representación gráfica de los resultados e interpretación 39
3.2. VALORES EMPRESARIALES 44
3.2.1. Misión 44
3.2.2. Visión 45
3.2.3. Código de ética de la empresa 45
3.2.3.1. Principios éticos de la empresa 45
3.2.3.2. Valores corporativos 46
3.2.4. Cadena de valor 48
3.3. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES 49
3.3.1. Para empleados 49
3.3.2. Para clientes 51
3.3.3. Para proveedores 51
3.4. PLANEACIÓN 52
3.4.1. Objetivos a Largo Plazo 52
3.4.2. Objetivos a Corto y Mediano plazo 52
3.4.3. FODA 54
3.4.4. Planificación Estratégica 57
3.4.5. Planificación Operativa (POA) y Táctica 59
3.4.6. Planificación de contingencia 64
3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 66
3.5.1. Organigrama Estructural 66
3.5.2. Organigrama Funcional 66

3.6. CONTROL **69**
3.6.1. Monitoreo Administrativo Empresarial **70**
3.6.2. Monitoreo Administrativo de Empleados **71**
3.6.3. Monitoreo Administrativo de Clientes **72**
3.6.4. Monitoreo Administrativo de Proveedores **73**
4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA **74**
4.1. ACTIVOS **74**
4.1.1. Activos Fijos **74**
4.1.2. Activos Diferidos **76**
4.2. COSTOS Y GASTOS **77**
4.2.1. Costos de Producción **77**
4.2.2. Gastos de Administrativos **78**
4.2.3. Gastos de Ventas **78**
4.3. PREUPUESTO **79**
4.3.1. Ingresos **79**
4.3.2. Egresos **79**
4.4. ESTADOS FINANCIEROS **80**
4.4.1. Estado de Situación Proyectado **80**
4.4.2. Estado de Resultados Integral **81**
4.4.3. Flujo de Efectivo **82**
4.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO **84**
4.5.1. Valor Presente Neto (VPN o VAN) **84**
4.5.2. Tasa Interna de Retorno (TIR) **85**
4.5.3. Tasa de Descuento **85**
4.5.4. Período de Recuperación Inversión **86**
4.5.5. Relación Beneficio/Costo **86**
4.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO **87**
4.6.1. Indicadores Financieros **87**
4.7. PUNTO DE EQUILIBRIO **88**
4.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD **89**
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **91**
5.1. CONCLUSIONES **91**
5.2. RECOMENDACIONES **92**
BIBLIOGRAFÍA **93**

Contenido de Tablas

Tabla 1. Matriz de Factores Externos (EFE) 54
Tabla 2. Matriz de Factores Internos (EFI) 55
Tabla 3. Matriz FODA Dida Sport 56
Tabla 4. Planificación Gerente General 58
Tabla 5. Planificación Gerente Finanzas 60
Tabla 6. Planificación Gerente Marketing y Ventas 61
Tabla 7. Planificación Gerente Producción 62
Tabla 8. Planificación Gerente Marketing y Ventas 63
Tabla 9. Planificación de Contingencia 65
Tabla 10. Monitoreo Administrativo Empresarial 70
Tabla 11. Monitoreo Administrativo de Empleados 71
Tabla 12. Monitoreo Administrativo de Clientes 72
Tabla 13. Monitoreo Administrativo de Proveedores 73
Tabla 14. Activos Fijos 74
Tabla 15. Construcciones e Instalaciones 74
Tabla 16. Maquinaria y Equipo 75
Tabla 17. Equipo de oficina 75
Tabla 18. Equipo de Cómputo 75
Tabla 19.Muebles y Enseres 76
Tabla 20. Vehículos 76
Tabla 21. Constitución 76
Tabla 22. Costos de Producción y Ventas 77
Tabla 23. Gastos Administrativos 78
Tabla 24. Gastos de Ventas 78
Tabla 25. Ingresos 79
Tabla 26. Egresos 79
Tabla 27. Estado de Situación Proyectado 80
Tabla 28. Estado de Resultados Integral 81
Tabla 29. Flujo de Efectivo 83
Tabla 30. Valor Presente Neto (VPN o VAN) 84
Tabla 31. Tasa de Retorno (TIR) 85

Tabla 32. Tasa de Descuento..... 85
Tabla 33. Período de Recuperación Inversión 86
Tabla 34. Relación Beneficio/Costo..... 86
Tabla 35. Indicadores Financieros 87
Tabla 36. Punto de Equilibrio..... 88
Tabla 37. Análisis de Escenarios 89

Contenido de Figuras

Figura 1. Logotipo Dida Sport 7
Figura 2. Logotipo Nike 9
Figura 3. Logotipo Adidas 10
Figura 4. Logotipo Umbro 11
Figura 5. Logotipo Marathon Sports 11
Figura 6. Logotipo Orion 12
Figura 7. Logotipo Vega Sports 12
Figura 8. Logotipo Jaiden Sport Wear 13
Figura 9. Logotipo Usa Soccer 14
Figura 10. Logotipo Soccer Suppies 14
Figura 11. Logotipo Tienda Guatemala 14
Figura 12. Logotipo Tienda Markada 15
Figura 13. Logotipo Grupo Diaz 15
Figura 14. Logotipo Berr Textil Perú s.a.c 16
Figura 15. Logotipo Marbera 16
Figura 16. Tipos de estrategias 23
Figura 17. Tabla IFAS 31
Figura 18. Resultados pregunta 1 encuesta 39
Figura 19. Resultados pregunta 2 encuesta 39
Figura 20. Resultados pregunta 3 encuesta 40
Figura 21. Resultados pregunta 4 encuesta 41
Figura 22. Resultados pregunta 5 encuesta 41
Figura 23. Resultados pregunta 6 encuesta 42
Figura 24. Resultados pregunta 7 encuesta 42
Figura 25. Resultados pregunta 8 encuesta 43
Figura 26. Resultados pregunta 9 encuesta 43
Figura 27. Resultados pregunta 10 encuesta 44
Figura 28. Cadena de Valor Dida Sport 48

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se realizó un plan estratégico para la empresa Dida Sport, empresa manufacturera dedicada a la fabricación de camisetas deportivas con diseños exclusivos. Ésta se encuentra ubicada en la ciudad de Lima-Perú.

Para poder realizar el plan estratégico, se hizo un análisis de los antecedentes en la industria manufacturera y textil para saber cuándo y cómo fue su surgimiento, posterior a esto se realizó un análisis de la historia y situación actual de la empresa Dida Sport.

Antes de la formulación del plan estratégico se estudió varios conceptos y temáticas de la planificación estratégica para de esta manera saber qué abarca un plan estratégico y como ponerlo en marcha. Una vez estudiado la parte teórica requerida, se procedió a realizar la planificación estratégica en donde se realizaron encuestas a los clientes de la empresa para posteriormente formular la misión, visión, valores corporativos, código de ética, políticas y objetivos que son necesarios para realizar la planificación operativa y táctica de la empresa.

Finalmente, se realizó un análisis financiero para determinar la factibilidad de implementar el plan estratégico en la empresa. En este análisis se pudo evidenciar por medio de indicadores como el VAN y la TIR que el proyecto es rentable.

ABSTRACT

In the present paper, a strategic plan was made for the company Dida Sport, a manufacturing company dedicated to the manufacture of sports shirts with exclusive designs. This is located in the city of Lima-Peru.

In order to carry out the strategic plan, an analysis was made of the background in the manufacturing and textile industry to know when and how it was created, after this an analysis of the history and current situation of the company Dida Sport was made.

Before the formulation of the strategic plan, several concepts and themes of strategic planning were studied in order to know what a strategic plan covers and how to implement it. Once the theoretical part required was studied, strategic planning was carried out, where surveys were carried out to the company's clients to subsequently formulate the mission, vision, corporate values, code of ethics, policies and objectives that are necessary to carry out the operative and tactical planning of the company.

Finally, a financial analysis was carried out to determine the feasibility of implementing the strategic plan in the company. In this analysis it was possible to demonstrate by means of indicators such as the VAN and the IRR that the project is profitable.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DIDA SPORT

1.1. ANTECEDENTES DE LAS TEXTILERAS EN EL PAÍS

1.1.1. Historias de las textileras

La industria textil-manufacturera está conformada por actividades que comprenden la fabricación y obtención de fibras, hilado, tejido, tintado, y finalmente el acabado y confección de prendas.

La Revolución Industrial a aquel período histórico que se extendió desde la segunda mitad del siglo XVIII, hasta principios del XIX y en el cual, preeminentemente en Europa, se produjo una incontrolable e innumerable cantidad de transformaciones tecnológicas, culturales y socioeconómicas, que desde la etapa neolítica no se sucedían. (Definición, 2012)

“La economía que hasta ese momento se basaba estrictamente en el trabajo manual, a partir de allí fue reemplazada y dominada por la manufactura y la industria.” (Definición, 2012)

“La introducción de la mecanización en las industrias textiles, el desarrollo del hierro, la fenomenal expansión del comercio gracias a las nuevas opciones de transporte (ferrocarril) son algunos de los signos y representantes de esta revolución.” (Definición, 2012)

“La maquinas importantes que se crearon fueron: Lanzadera volante (1733, John Kay) la cual duplicaba la capacidad de tejido. La máquina hiladora (1794) y maquina hiladora a vapor (1768)” (Neefus, 2015)

“En 1846 el inventor estadounidense Elías Howe fue el primero en construir una máquina de coser que utilizaba aguja con el ojo cercano a la puntada.” (Palermo.Edu, 2017)

“La primera máquina de coser eléctrica la construyó Isaac Singer en 1889; en una esfera totalmente distinta, el mismo Isaac Singer fue el inventor de las ventas a plazo, para poder vender sus máquinas de coser.” (Palermo.Edu, 2017)

Hasta el siglo XX las fibras naturales tales como el algodón, la lana, el lino y la seda han sido las más empleadas, pero a partir de este momento la aparición de las fibras sintéticas, como el polyester y el nylon, comenzaron a destinarse más allá de para la producción de fibras para la producción de hilos de coser y de medias (Definición, 2012)

Ahora bien, una vez que la materia prima ha sido lograda o producida de manera natural, de animales y de plantas, o por vía de la industria química o petroquímica, se llevará a cabo el proceso de hilado para transformarlas en hilos y luego le seguirán el acabado, donde se las tiñe, blanquea, por ejemplo y el proceso de confección de la ropa, tan demandado por los consumidores finales. Este último es el encargado de transformar a la tela en una prenda de vestir o en cualquier otro tipo de producto de uso en el hogar como puede ser un mantel (Definición, 2012)

1.1.2. Historia de las textileras en Ecuador

“Los inicios de la industria textil ecuatoriana se dan a conocer en la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos.” (AITE, 2018)

Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. (AITE, 2018)

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se pude afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura (AITE, 2018)

“La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción.” (AITE, 2018)

No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto de prendas de vestir como de textiles de hogar. En la actualidad, la industria textil y confección es la tercera más grande en el sector de la manufactura, aportando entre el 5 al 7% del PIB Manufacturero nacional (AITE, 2018)

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. (AITE, 2018)

Según estadísticas levantadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), alrededor de 158 mil personas laboran directamente en empresas textiles y de confección.; a esto se suma los miles de empleos indirectos que genera, ya que la industria textil y confección ecuatoriana se encadena con un total de 33 ramas productivas del país. (AITE, 2018)

Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda. (AITE, 2018)

1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DIDA SPORT

1.2.1. Reseña Histórica

Dida Sport inició sus actividades en el año 2010. Ramón Pérez, fundador de la empresa, estudio la carrera de ingeniero textil en la Universidad Tecnológica Equinoccial, razón por la cual conocía el ámbito manufacturero. Años atrás en la ciudad de Quito, él se dedicaba a la venta de ropa casual de niños y bebes, ganando clientes y a su vez haciéndose conocer en el mercado.

Un día su esposa, María Alvear, le dio la idea de poner en marcha el negocio de camisetas deportivas, debido a que ella había escuchado que era un negocio lucrativo. A pesar de la incertidumbre se toma la decisión de gestionar todo lo relacionado con el negocio y así ponerlo en marcha lo antes posible. Se realizó un estudio de mercado para determinar la factibilidad del proyecto. Sin embargo, Ramón se dio cuenta que la mano de obra en el país es muy costosa y decidió investigar donde resultaba el menor costo posible para obtener mayor rentabilidad.

Tras una larga investigación, se determinó que la mano de obra es más barata en Perú, razón por la cual, después de varias reuniones y negociaciones, se toma la decisión de hacer una asociación con una empresa manufacturera peruana denominada "Huaylla´s". La asociación entre la empresa RP y "Huaylla´s" dio como resultado "Dida Sport" donde RP otorgó los diseños de las camisetas deportivas a Huaylla´s y ésta ofreció su maquinaria y personal para la confección de las mismas.

La fabricación de camisetas deportivas empezó con diseños sencillos e incluían los equipos de futbol de diferentes países, tales como: Ecuador, Perú, Colombia, México, Guatemala, Honduras, Argentina, etc.

En este periodo de tiempo se han mejorado procesos, se han escogido nuevos países y equipos para diseñar y lanzar al mercado nuevos modelos de camisetas tanto para mujeres y hombres de diferentes edades; niños, jóvenes y adultos.

1.2.2. Situación Actual de la empresa

Actualmente las operaciones se la realizan en la planta manufacturera de Dida Sport en la cuidad Lima- Perú. Está ubicada en mza Blote, 04. Av. Santa Rosa de Pocitos. De Aquí se traslada la mercadería para Estados Unidos.

La empresa Dida Sport busca posicionarse en el mercado estadounidense y en un futuro buscar entrar en nuevos mercados como en Ecuador para incrementar sus ventas en las principales ciudades: Quito, Cuenca, Guayaquil.

El diseño de camisetas se innova cada determinado tiempo y son modelos exclusivos. El diseño de las camisetas lo realiza el señor Pérez, tomando en cuenta los requerimientos de los clientes.

1.3. GENERALIDADES

1.3.1. Nombre o Razón Social

DIDA SPORT
El gerente general de la empresa decidió nombrarla Dida Sport debido a que él tiene dos hijos, cuyos nombres son: Diana y David. Por lo tanto, el nombre son las dos iniciales de esos nombres.

1.3.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

Empresa de carácter industrial-manufacturero que se dedica a la fabricación de camisetas deportivas con diseños únicos y exclusivos. Las camisetas deportivas son de diferentes equipos de fútbol del mundo.

Dida Sport es una sociedad anónima cerrada debido a que ésta tiene diferentes características:

> Puede funcionar sin directorio, el hecho de que uno de los requisitos de la SAC sea un máximo de 20 accionistas, no implica que vea limitada su posibilidad de manejar grandes capitales y la sociedad anónima cerrada no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. Es posible que en su estatuto se establezca un Directorio facultativo, es decir que cuente o no con uno; y cuenta con una auditoría externa anual si así lo pactase el estatuto o los accionistas (PQS, 2018)

Dida Sport ofrece los siguientes productos:

- Camisetas Deportivas de Equipos Nacionales

    - Liga de Quito
    - Barcelona
    - Emelec

- Camisetas Deportivas de Equipos de países latinoamericanos

    - Ecuador
    - Perú
    - Colombia
    - Brasil
    - Argentina
    - Guatemala
    - Honduras
    - El Salvador
    - México

- Camisetas Deportivas de equipos de México

    - Chivas
    - América

- Camisetas Deportivas de equipos de UEFA Champions League
-
    - Real Madrid
    - Barcelona de España

1.3.3. Imagen Corporativa



Figura 1. Logotipo Dida Sport

1.4. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.4.1. Entorno General

1.4.1.1. Componente Socio Demográfico Cultural

La empresa Dida Sport, dedicada a la fabricación de camisetas deportivas, se enfoca principalmente a las empresas que comercializan este producto, es decir, empresas deportivas que fomentan y promocionan el deporte; principalmente el fútbol. Sin embargo, también se dirige a personas que quieren adquirir camisetas para el uso personal. Por lo tanto, la empresa se dirige a clientes que incluyen todos los géneros, edades y razas.

Debido a que Dida Sport distribuye su producto en Estados Unidos, se toma en cuenta la cultura y estilo de vida de cada país. En Estados Unidos se ofrece el producto en su

mayoría a hispanoamericanos, por lo que la empresa les brinda la oportunidad de sugerir diseños de acuerdo a sus gustos y preferencias. El objetivo principal es lograr la máxima satisfacción de sus clientes, sin importar a la raza, etnia a la que pertenezcan.

1.4.1.2. Componente Tecnológico

Las nuevas tecnologías están creando oportunidades y mercados nuevos. Prever los cambios tecnológicos y adaptarse al cambio es importante para no volverse obsoleto.

Con el paso de los años y adquiriendo mayor experiencia, Dida Sport ha ido mejorando debido al componente tecnológico, por ejemplo, en cuanto a maquinaria para la confección de las camisetas, Dida Sport ha adquirido nuevos equipos que agilicen el proceso de manufactura.

Cuenta con los siguientes equipos de última generación:

- Máquinas circulares electrónicas y rectilíneas Jaquard Jersey
- Maquinaria de teñido y acabado Sunsky
- Máquina de corte Aol
- Mesa de corte 1.80*2m
- Máquina sublimadora
- Impresora sublimadora Epson
- Máquina recubridora overlock BRN
- Máquina recta

La elaboración del diseño de las camisetas deportivas también ha tenido cambios, por ejemplo, antes se los realizaba a mano. En la actualidad se utiliza programas de diseño como Coral Draw, así como también el desarrollo de muestras. Sin embargo, el detonante principal es la creatividad al introducir un nuevo diseño que cumpla y sobrepase las expectativas de los clientes.

1.4.1.3. Componente Ecológico

De acuerdo a un estudio realizado de que el poliéster afecta de manera significativa a la salud y al medio ambiente.

De acuerdo con BBC noticias, el poliéster es la fibra más usada para hacer ropa en el mundo, por lo que cada año se usan 70 millones de barriles de petróleo en ella-, tardará más de 200 años en descomponerse. (News, 2017)

Sin embargo, El algodón es la fibra natural más utilizada por la industria textil en el mundo. Este material se suele considerar mejor desde el punto de vista ambiental que otros sintéticos. Debido a esto la empresa Dida Sport ha impulsado el uso del algodón, cada vez en un porcentaje más alto. Ahora cuenta con un 80% de algodón y 20% de poliéster.

1.4.2. Entorno Específico

1.4.2.1. Competidores

Dida Sport al ser una empresa que diseña y fabrica camisetas deportivas se enfrenta a una gran competencia, entre las principales están:

- NIKE INC

Dirección: Av. 6 de diciembre, 170513, Quito.



Figura 2. Logotipo Nike

Fuente: (Logosmarcas, Logo Nike, 2018)

Nike es una empresa multinacional dedicada al diseño, fabricación y comercialización de ropa, calzado, equipo, accesorios y demás artículos deportivos. Es un gran competidor debido a que es una empresa que tiene un gran posicionamiento en todo el mundo, reconocía por la calidad de sus productos.

- ADIDAS

Direccion: Av. Naciones Unidas, 170135



Figura 3. Logotipo Adidas

Fuente: (Logosmarcas, 2018)

Adidas es una empresa multinacional alemana dedicada a la fabricación de calzado, ropa deportiva. Es un gran competidor para la empresa debido a que además de confeccionar productos relacionados con el deporte es patrocinadora de eventos y figuras deportivas a nivel mundial.

- UMBRO

Dirección: Av. John F. Kennedy 1478, Quito



Figura 4. Logotipo Umbro

Fuente: (Logosmarcas, 2018)

Umbro es una compañía que fabrica calzado, ropa deportiva y otros productos relacionados con el futbol y otros deportes. Sus productos se venden en más de 90 países alrededor del mundo.

- MARATHON SPORTS

  Dirección: Av. 6 de diciembre y Av. De los granados, Quito



Figura 5. Logotipo Marathon Sports

Fuente: (Brands of the world, 2018)

Marathon Sports es una empresa quiteña dedicada a la confección y distribución de ropa y accesorios deportivos. Existen aproximadamente 88 tiendas de Marathon Sports en el Ecuador.

- ORION SPORT

Dirección: Enrique Meiggs 1898, Lima-Perú



Figura 6. Logotipo Orion

Fuente: (Orion Sport Wear, 2018)

Orion Sport, empresa peruana que se dedica a fabricar y comercializar camisetas deportivas en la ciudad de Lima.

- VEGA SPORTS

Dirección: Av. Isabel La Católica 167. La Victoria-Lima



Figura 7. Logotipo Vega Sports

Fuente: (Vega Sports , 2018)

Vega Sports, empresas peruanas que se dedica a fabricar y comercializar camisetas deportivas en la ciudad de Lima.

1.4.2.2. Clientes

Los clientes principales de Dida Sport son personas interesadas en el deporte, principalmente en el fútbol nacional e internacional. Tomando en cuenta que por lo general las ventas se realizan al por mayor, los clientes son tiendas de estilo deportivo que estén interesadas en comercializar las camisetas de diferentes equipos de futbol del mundo.

En Estados Unidos, existen tiendas hispanoamericanas que venden todo tipo de artículos, desde comida hasta prendas de vestir de la ciudad o país al que pertenecen. También existen tiendas donde se venden solo artículos deportivos. Los dos tipos de tiendas son los clientes principales de Dida Sport, entre los cuales encontramos a:

- Jaiden Sport Wear



Figura 8. Logotipo Jaiden Sport Wear

Fuente: Jaiden Spor Wear Logo

Dirección: 84-11 Northen Blvd (2do piso)
(718) 651-6365

- Usa Soccer



Figura 9. Logotipo Usa Soccer

Fuente: Usa Soccer Logo

Dirección: 188-A JEFFERSON ST. PASSAIC N.J 07055

- Soccer Suppies

Dirección: FT. MYERS 3870 Palm Beach Blvd.

239-694-2017



Figura 10. Logotipo Soccer Suppies

Fuente: Soccer Suppies Logo

- Tienda de Guatemala



Figura 11. Logotipo Tienda Guatemala

Fuente: Tienda de Guatemala Logo

Dirección: 304 West Main St. Inmokalee, Florida, 31142

- Tienda Markada



Figura 12. Logotipo Tienda Markada

Fuente: Tienda Markada Logo

Dirección: 4468 10Th Ave. North Lake Worth, FL 33461

1.4.2.3. Proveedores

Debido a que la empresa Dida Sport se dedica al diseño y fabricación de camisetas deportivas, sus principales proveedores son fabricantes de hilo y telas, así como también fabricantes de bordados para estampar.

Entre los principales proveedores de Dida Sport se encuentran:

- Grupo Textil Díaz.

  Dirección: Jirón Manuel Cisneros 700, La Victoria 15033, Perú



Figura 13. Logotipo Grupo Diaz

Fuente: (Grupo textil Diaz, 2018)

Empresa peruana producción y comercialización de tejidos de punto en algodón y más tipos de hilados.

- Berr Textil Perú SAC

  Dirección: Calle Los Martillos 5067 - 5083 Urb. Industrial Infanta - Los Olivos



Figura 14. Logotipo Berr Textil Perú s.a.c

Fuente: (Cylex, 2018)

Empresa peruana dedicada a la fabricación de telas de tejido plano de algodón o poliéster-algodón.

- Bordados y confecciones Marbera

  Dirección: Jr. Las Esmeraldas 1548 Urb. IMC 2da Etapa San Juan de Lurigancho - Lima - Perú



Figura 15. Logotipo Marbera

Fuente: (Marbera, 2018)

Empresa peruana que realiza bordados exclusivos e innovadores, se destaca por su variedad, color y calidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y semi formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas, estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos planteados. Por lo que, se puede determinar que el proceso que abarca un plan estratégico reúne un conjunto de actividades para generar estrategias que permitan cumplir con la visión y misión de la empresa. (Steiner, 1994)

"La Planificación Estratégica reside en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los métodos y formas de acción para alcanzar dichos objetivos." (Armijos, 2011)

De acuerdo con Serna (2008) "es el proceso mediante el cuales quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluación la situación actual, competencia y así decidir el direccionamiento del empresa en un futuro." (pág. 53)

"La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo." (Kotler, Philip, & Bloom, 1988)

"La planificación estratégica se lleva a cabo en diferentes etapas, las cuales son: formulación de la estrategia, implementación y evaluación de la estrategia." (Fred, 2013)

La formulación de la estrategia abarca el análisis interno y externo, los cuales se realizan por medio del FODA, creación de misión y visión, establecimiento de objetivos a largo plazo, determinación de estrategias a implementar. Según Ponce el análisis FODA es una herramienta que se considera sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2006).

La ejecución de la estratégica refleja el compromiso por parte de los empleados y gerentes de la organización para llevar acabo la estratégica impuesta.

La evaluación de la estrategia es donde se revisan los factores internos y externos en donde se movilizan las estrategias, medición de rendimiento de éstas y toma de decisiones respecto a las mismas.

Por lo tanto, se puede determinar que la planificación estratégica es una herramienta que ayuda a la alta gerencia a realizar un estudio tanto interno como externo de la empresa para así poder establecer una visión y objetivos, que puedan cumplirse por medio de la construcción y ejecución de estrategias que ayuden al crecimiento y posicionamiento de la misma.

2.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la planificación estratégica radica en la competitividad que ésta otorga a la empresa, es decir, por medio de la planeación la empresa puede medir su visión y objetivos para determinar si la misma se encuentra cumpliéndolos de manera satisfactoria. (Steiner, 1994)

El realizar un análisis FODA en la primera etapa de la planificación estratégica se logra determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Lo cual ayudará a crear estrategias que conviertan las debilidades en fortalezas y saber afrontar las respectivas amenazas que se presenten en un corto o largo plazo y así crear ventajas competitivas frente a los rivales. (Ponce, 2006)

Al establecer una filosofía corporativa la empresa sabrá quién es y hacia dónde quiere llegar. Si los objetivos son medibles será más fácil evaluar si se está o no cumplimento con las metas establecidas. Crear estrategias es importante debido a que éstas son un camino para lograr los objetivos y la visión predeterminada y evaluar el funcionamiento de la estrategia es de gran importancia debido a que en esta etapa se pueden mejorar o crear más estrategias que vayan conforme a la misión y visión de la empresa. (Thompson, 2012)

La planificación permite llevar a cabo proyecciones y pronósticos con carácter prospectivo, lo cual posibilita prever eventuales comportamientos y reacciones de los públicos frente a decisiones y actitudes de las organizaciones. (Mantilla, 2008)

2.1.3. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El propósito de la planificación estratégica es evaluar la situación actual de la empresa para así poder crear una filosofía corporativa que permita mediante estrategias cumplir los objetivos que llevaran a la entidad a ser más competitiva frente al mercado.

2.1.3.1. Ventajas

Las planificaciones estratégicas de una empresa tienen muchos beneficios para la misma. Pedro Navajo determina las siguientes:

- Permite imaginar el futuro deseado de la empresa.
- Contribuye a revisar y actualizar la misión y objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con estos elementos.
- Determina la situación actual de la empresa, analiza el entorno para comprender de mejor manera las decisiones y resultados alcanzados.
- Ayuda a que las decisiones y acciones no se hagan de forma precipitada.
- Obliga a tener en cuenta anticipadamente eventuales crisis y los instrumentos más adecuados para poder enfrentarlas.
- Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encauzar los esfuerzos dirigidos a la consecución de objetivos.
- Define y analiza críticamente caminos alternativos que la organización podría seguir y a seleccionar la estrategia concreta que se considere más conveniente.
- Permite una revisión periódica de funcionamiento organizacional, abierto y participativo y favorece la capacitación y compromiso de todos los

miembros, mejorando la comunicación y motivación de los recursos humanos,

- Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzos, tiempo y dinero, y permitiendo un empleo más eficaz de los recursos.
- Facilita las funciones de dirección.
- Proporciona el control de toda la empresa y de sus integrantes. (Navajo, 2009)

2.1.3.2. Limitaciones y Barreras

Así como la planificación estratégica tiene ventajas también tiene ciertas limitantes. De acuerdo con el autor Pablo Navajo, "existen barreras para el éxito, que se deben conocer para superarlas antes de realizar una planificación estratégica." Algunas de ellas, pueden ser:

- Falta de información: en ocasiones los datos sobre el entorno son desconocidos o están muy dispersos lo que conlleva a actuar por inercia.
- Incertidumbre acerca del entorno: comportamiento de otras organizaciones.
- Conflictos organizativos entre la alta dirección y empleados.
- Incapacidad para planificar: no tener una visión estratégica. Muchas personas tienen únicamente visión operativa por lo que prefieren actuar en vez de pensar.
- Singularidad de los problemas: Cuando los problemas a los que se enfrente la empresa se salen de lo habitual.
- Falta de tiempo.
- La planificación puede ser costosa: Entre más detallada sea la planificación más costosa será.
- Resistencia a los cambios.
- Desconfianza y falta de comunicación. (Navajo, 2009)

2.2. ESTRATEGIAS

2.2.1. DEFINICIÓN ESTRATEGIAS

Al crear una organización, los directivos de la misma siempre se hacen tres preguntas importantes, ¿Cuál es la situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo lo vamos a hacer? Para que la organización pueda determinar estos tres aspectos importantes se necesita de un estratega. (Thompson, 2012)

La primera pregunta se refiere al análisis interno y externo para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La segunda pregunta se enfoca en responder cuál es la visión de la empresa. Para responder el cómo se va a lograr cumplir con la visión y objetivos planteados se utiliza la administración estratégica. (Thompson, 2012)

Según Thompson "la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades. La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente, es decir, hacer lo que los competidores no pueden hacer y así obtener una ventaja competitiva." (Thompson, 2012)

La implementación de estrategias en una empresa, en ocasiones no es del todo sencillo debido a que puede requerir cambios difíciles. De acuerdo con el autor Daves (2000) la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, caminos y resultados, debido a esto resulta más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. En concordancia con el autor se puede decir que muchas veces las empresas por falta de entendimiento y comunicación cometen varios errores al momento de implementar y ejecutar una estrategia.

Las estrategias van ligadas con la innovación debido a que la competencia de una u otra manera llega a copiar lo que una empresa determinada hace. Por lo tanto, las empresas deben siempre estar atentas a los cambios del mercado y competencia. Michael Porter determina que "el gran problema actual de que una ventaja competitiva sea temporal es que las empresas no saben diferenciar entre eficacia operacional y estrategia."(Porter, 2011)

“La eficacia operacional se refiere a las herramientas de gestión como: a gestión de calidad total, el benchmarking, la competitividad basada en el tiempo, la tercerización, la colaboración con socios, la reingeniería y la gestión del cambio.” (Porter, 2011)

“La eficacia operacional significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales. Mientras que la estrategia implica realizar actividades diferentes de aquellas de la competencia o hacer actividades similares de manera diferente.”(Porter, 2011)

Por lo tanto, para que una empresa cree valor y tenga una ventaja competitiva perdurable debe entender que la eficacia operacional es un factor necesario, sin embargo, no suficiente.

2.2.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Michael Porter determinó que existen tres estrategias competitivas genéricas: estrategia de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (Economipedia, 2016)

Liderazgo en costes: “Una empresa logra el liderazgo en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad”. (Economipedia, 2016)

Diferenciación: “ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra”. (Economipedia, 2016)

Enfoque de mercado: “busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio y así ofrecerles lo que realmente necesitan. Trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivo en lugar de tratar de apuntar a todos”. (Economipedia, 2016)

Sin embargo, Arthur Thompson como se puede observar en la figura 19. hizo una amplia modificación de las estrategias: estrategia de costos bajos, estrategia de diferenciación

amplia, estrategia dirigida de bajo costo, estrategia dirigida de diferenciación, estrategias de mejores costos del proveedor. (Thompson A. , 2012)

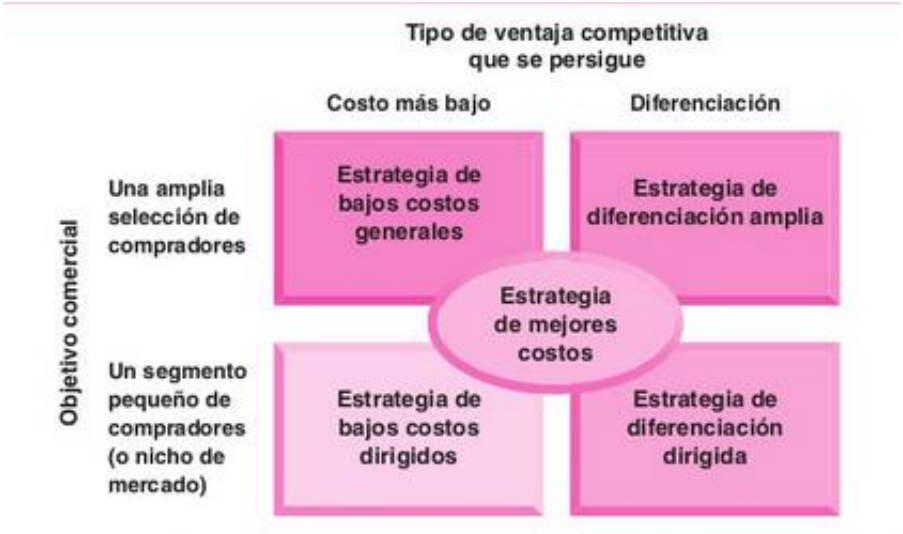


Figura 16. Tipos de estrategias

Fuente: (Thompson, 2012)

Una empresa alcanza el liderazgo en costos bajos cuando se convierte en la que provee los productos con costos más bajos. El objetivo principal es reducir los costos de manera significativa, pero con la misma calidad. Para lograr una eficacia máxima, las organizaciones necesitan conseguir su ventaja de costos, la cual sea difícil de copiar o igualar. (Thompson, 2012)

Existen dos formas para generar una estrategia de este tipo:

- "Desempeñar de mejor manera las actividades de la cadena de valor"
- "Renovar la cadena de valor para eliminar o evitar actividades que generar costos excesivos." (Thompson A. , 2012)

La estrategia de diferenciación amplia se refiere a ofrecer productos para que varios clientes lo obtengan y crean que vale la pena pagar por él. La diferenciación puede verse reflejada por atributos tangibles o intangibles. (Thompson, 2012). Por otro lado, la estrategia dirigida de diferenciación se enfoca en un segmento de mercado pequeño.

La estrategia dirigida de bajos costos apunta a ofrecer productos a un segmento de mercado al menor costo posible. (Thompson, 2012)

Finalmente, Thompson nos habla de la estrategia de proveedores de mejores costos, la cual Porter no menciona. Este tipo de estrategias son un hibrido de estrategias de bajos costos y de diferenciación que pretenden ofrecer los atributos deseados de calidad, características, desempeño, servicio mientras vencen a los rivales en el precio. (Thompson, 2012)

Sin embargo, para poder utilizar estrategias de proveedores de mejores costos la empresa debe contar con diferentes atributos, es decir, recursos y capacidades que permitan añadir atributos llamativos a sus productos con menor costo que el de la competencia.

2.3. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1. MISIÓN

Para poder responder a la pregunta de ¿quiénes somos y a dónde queremos ir? La empresa debe definir el propósito por el cual el negocio ha sido creado. En la actualidad la palabra misión para las empresas está relacionada con crear beneficios económicos, sin embargo, la misión va más allá del ámbito económico ya que también aborda el ámbito social. Es importante recalcar que la formulación de la misión empresarial puede ser el detonante de éxito o fracaso de una empresa. (Ballvé & Debeljuh, 2006)

La misión surge luego de la comparación interna de la empresa con la retroalimentación tanto de empleados como clientes. Cuando se lleva a cabo el desarrollo de la misión la organización debe definir que realmente hace y el propósito para el cual existe. (Scott, Jffe, & Tobe, 1993).

“La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto pude dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores.” (Riversa, 1991)

Tomando en cuenta que la misión es quién es la empresa, que hace y la razón por la cual existe, Alberto Ballvé y Patricia Debeljuh en su libro “Misión y valores” manifiestan que “las empresas que tienen éxito tiene un propósito firme que permanece más allá de los

vaivenes del entorno cambiante.” (Ballvé & Debeljuh, 2006) Ellos define dos tipos de misión: misión interna y externa.

La misión externa define el carácter perdurable de la organización y es el objetivo supremo y permanente que señala la contribución de la empresa la comunidad para poder generar riqueza. (Ballvé & Debeljuh, 2006)

La misión externa refleja el compromiso de la empresa con la sociedad, es decir, el aporte en satisfacer las necesidades de las personas es lo que le da un significado de existencia a una empresa. La declaración de la misión otorga la identidad de una empresa. (Ballvé & Debeljuh, 2006)

> Thompson menciona que para que la misión de una compañía sea lo bastante descriptiva debe realizar lo siguiente:
>
> - Identificar los productos o servicios de la empresa.
> - Especificar las necesidades del comprador al que se va a satisfacer.
> - Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
> - Precisar su enfoque para agradar a los clientes. (Thompson A. , 2012)

Por otro lado, la misión interna representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer en los partícipes de la organización en cuanto sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para cumplir los propósitos de la organización. (Ballvé & Debeljuh, 2006)

La misión interna puede ser muy útil para la comunicación dentro de la organización debido a que conociendo cuales son las necesidades de todos los involucrados en entidad, se busca satisfacerlos de la mejor manera para que éstos se encuentren motivados para cumplir con la misión externa y se dé un logro común entre empresa y sociedad.

Tener una misión tanto externa como interna bien definida puede ser un factor diferenciador de una empresa frente a sus competidores debido a que esto crea seguridad y motivación en los empleados y esto se ve reflejado tanto dentro como fuera de la organización. La razón más importante por la cual se define una misión es para darle

existencia a la empresa. Ballvé y Debeljuh mencionan que la misión de una empresa pierde totalmente valor cuando es considerada como medio para obtener ganancias porque la generación de valor económico no es razón suficiente para justificar la vida de una empresa. (Ballvé & Debeljuh, 2006)

Muchas veces las empresas, sin importar del tamaño se han desarrollado y obtenido grandes beneficios cuando su misión tiene el propósito de satisfacer necesidades sociales y desarrollar valores.

2.3.2. VISIÓN

La visión de una empresa está relacionada con el futuro de la misma. En varias ocasiones las personas suelen confundir la visión con la misión empresarial, para poder diferenciar ambas es importante entender que la visión busca responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? O ¿Qué queremos llegar a ser? Mientras que la misión se centra en cuál es la razón de la existencia de la empresa. (Thompson, 2012)

Jack Fleitman define la visión como "el camino al cual se dirige la empresa al largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad."(Fleitman, 2000)

Por otro lado la visión refleja una imagen de lo que realmente se quiere y desea, la visión se crea a partir de los valores fundamentales de los individuos en la organización, el propósito fundamental y la conciencia de la realidad actual, reunidos para producir un futuro compartido. (Scott, Jaffe, & Tobe, 1993)

El simple hecho de establecer quien es la empresa y cuál es su objetivo no es suficiente, es sustancial declarar una visión que proyecte que es lo que espera la empresa de sí misma con sus clientes tomando en cuenta los cambios que pueden presentarse en el futuro, ya sea en tecnología, necesidades, cambio del mercado y de la competencia. (Scott, Jaffe, & Tobe, 1993)

Thompson nos habla de una visión estratégica, la cual describe las aspiraciones de la dirección para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. (Thompson, 2012) Es decir, busca satisfacer las aspiraciones de los directivos para determinar el lugar al que se dirige la empresa en un futuro, con el compromiso y colaboración de todos los miembros de la organización.

Para Thompson la redacción de una declaración de visión está constituida por los siguientes pasos:

- Ser gráfico. Es decir, presentar una imagen clara del rumbo de la empresa y del posicionamiento en el mercado que se quiere conseguir.
- Ver el futuro con sentido de dirección.
- Ofrecer una guía a los administradores para la toma de decisiones y asignación de recursos.
- Conservar un margen de maniobra.
- Los caminos a seguir deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz.
- Mencionar porque el rumbo elegido beneficia a todos los interesados
- Procurar que sea fácil de recordar (Thompson A. , 2012)

En ese último paso de procurar que la visión sea fácil de recordar, Thompson menciona que en lo posible se exprese la esencia de la visión en forma de eslogan. Crear un eslogan corto para ilustrar la dirección y propósito de una organización permite agrupar a sus miembros para superar cualquier obstáculo y mantener su enfoque. (Thompson, 2012) No obstante, no solo se trata de formular una visión estratégica. Para que exista colaboración de todos los miembros de la organización, los directivos deben comunicar de forma clara y especifica qué es lo que se espera y que tipo de camino se debe seguir para fomentar la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización.

La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección a largo plazo que elija la alta administración. (Thompson, 2012) Por lo tanto, los ejecutivos deberán comunicar por qué resultan benéfico e importante seguir el plan estratégico formulado por la administración y así evitar resistencia al cambio.

La declaración de una visión clara tiene buenos resultados en distintos aspectos, por ejemplo:

- Se aclaran puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo
- Reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido
- Es una herramienta para ganar apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con la visión se hará realidad
- Se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa.
- Ayuda a la organización a prepararse para el futuro. (Thompson A. , 2012)

2.3.3. VALORES ESTRATÉGICOS

La organización cuando analiza su situación actual debe examinar sus valores y cuál es su personalidad antes de planificar lo que espera de la misma en un futuro.

"Los valores estratégicos representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro." (Castellanos, 2007)

Una vez definido lo que son los valores estratégicos de una empresa es importante que exista un acuerdo sobre los mismos dentro de la organización. Es decir, la empresa debe buscar que los propósitos de los empleados no estén cruzados, todos los miembros deben caminar hacia el mismo objetivo, buscar el éxito de la organización. (Consultoría, 2018)

Martín Álvarez menciona algunos beneficios de tener un acuerdo calor y abierto de los valores estratégicos:

- Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de su empresa
- Establecer en qué negocios debería usted invertir y en cuáles no.
- Fijar sus expectativas y como comunicarlas a los demás
- Reclutar personal que trabaje con efectividad (eficacia + eficiencia).

- Determinar cómo se va a administrar el negocio (Consultoría, 2018)

Si bien es cierto existen muchos factores que pueden considerarse valores estratégicos. Sin embargo, si se quieren emplear todos estos puede que se ejecuten a medias o simplemente no se cumplan, es por esto que se recomienda globalmente que para un buen uso de éstos la empresa se concentre en cumplir de 8 a 10 valores y así generar un mejor impacto sobre el futuro de la misma. Algunos ejemplos de valores podrían ser:

- Excelencia operacional
- Trabajo en equipo
- Capacidad de aprendizaje
- Recurso humano- activo más importante
- Compromiso con la organización
- Compromiso con el cliente
- Ética
- Seguridad
- Calidad (Consultoría, 2018)

2.3.4. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Para conocer la situación actual de la empresa se debe realizar una análisis interno y externo. Dicho análisis se relaciona con la matriz FODA, donde se determinan factores internos como fortalezas y debilidades y, factores externos como oportunidades y amenazas.

Thompson implanta que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Thompson A. , 2012)

2.3.4.1. Análisis interno

El análisis interno consiste básicamente en identificar y evaluar distintos factores como recursos, capacidades y competencias que tiene la empresa para así determinar sus fortalezas y debilidades.

Para poder entender que factores se deben identificar internamente en una organización, Wheelen y Hunger determinan que los recursos son los activos de una organización, ya sean físicos, humanos u organizacionales. Mientras que las capacidades se refieren a la capacidad de una corporación para explotar sus recursos. Por otro lado, la competencia es la integración interfuncional y la coordinación de capacidades. (Wheelen & Hunger, 2007)

Una vez identificados los recursos, capacidades y competencias que tiene la empresa se procede a establecer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa. Para Ponce la fortaleza de una organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal (Ponce, 2006)

Por otro lado, Thompson menciona que una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. (Thompson, 2012)

Tomando en cuenta lo que expresan diferentes autores se determina que las fortalezas de una empresa permiten identificar factores en la que ésta destaca frente de las demás y la conlleva a aprovechar de mejor manera las oportunidades que se presentan en el mercado.

Las debilidades de una empresa son actividades que la empresa realiza de forma deficiente y genera una competitividad vulnerable, lo cual conlleva a no cumplir con los objetivos que la empresa se planteó desde un principio. (Ponce, 2006)

Una debilidad empresarial es algo de lo que la empresa carece o realiza mal o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. (Thompson, 2012).

Una vez que se identifican tanto fortalezas como debilidades se deben evaluar ambas y ponderarlas, lo óptimo es que existan más aspectos fuertes que aspectos débiles.

Para evaluar los factores internos de la organización se puede utilizar la tabla IFAS vea Figura 17. Donde se muestra lo siguiente:

1. En la columna 1 (factores internos) incluye tanto fortalezas como debilidades
2. En la columna 2 (valor de importancia de cada factor) 0.0 a 1.0. Todos los factores deben sumar 1.0, sin importar el número de factores.
3. En la columna 3 (calificación de manejo de cada factor) del 1.0 (mala) a 5.0 (sobresaliente)
4. En la columna 4 (calificación ponderada) Multiplicación del valor de importancia con la calificación de manejo de cada factor.
5. En la columna 5 (comentarios)
6. Finalmente, se suman las calificaciones ponderadas para determinar la calificación ponderada total de la empresa. Si esta es mayor a 3 la empresa tiene mayor peso en sus fortalezas que debilidades. (Wheelen & Hunger, 2007)

Factores internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
1	2	3	4	5
Fortalezas				
• Cultura de calidad de Maytag	0.15	5.0	0.75	La calidad es clave para el éxito
• Administración de alto nivel experimentada	0.05	4.2	0.21	Conoce los aparatos
• Integración vertical	0.10	3.9	0.39	Fábricas dedicadas
• Relaciones con los empleadores	0.05	3.0	0.15	Buena, pero se está deteriorando
• Orientación internacional de Hoover	0.15	2.8	0.42	Marca Hoover en las aspiradoras
Debilidades				
• IyD orientada a procesos	0.05	2.2	0.11	Lenta en nuevos productos
• Canales de distribución	0.05	2.0	0.10	Las supertiendas reemplazan a las tiendas pequeñas
• Posición financiera	0.15	2.0	0.30	Carga de deuda alta
• Posicionamiento global	0.20	2.1	0.42	Hoover es débil fuera del Reino Unido y Australia
• Instalaciones de manufactura	0.05	4.0	0.20	Realiza inversiones actualmente
Clasificaciones totales	1.00		3.05	

Figura 17. Tabla IFAS

Fuente: (Wheelen & Hunger, 2007)

2.3.4.2. Análisis externo

El análisis externo se refiere a un análisis del entono de la organización, en donde, se identifican y evalúan acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el exterior de la empresa y que no pueden ser controlados por la misma.

2.3.4.2.1. Microentorno

Fernández define al microentorno como, aspectos o elementos que están relacionados permanentemente con la empresa y que influyen en las operaciones diarias como en los resultados. (Fernandez, 2005)

2.3.4.2.2. Macroentorno

El macroentorno también conocido como macroambiente abarca el entorno ambiental en el que se encuentra ubicado la industria de una organización.

Thompson determina que el macroentrono incluye siete componentes, los cuales son: aspectos demográficos, condiciones económicas generales, fuerzas globales, fuerzas sociales, factores tecnológicos, factores políticos/legales y ambiente natural. (Thompson, 2012)

2.3.4.2.2.1. Aspectos demográficos

Abarcan aspectos tales como, tasa de crecimiento, tamaño poblacional, edades, distribución geográfica, distribución de ingreso. (Thompson, 2012, pág. 52)

2.3.4.2.2.2. Condiciones económicas generales

Tiene relación con factores económicos de origen local, regional, nacional e internacional que afectan a la industria y a la empresa. (Thompson, 2012) Por ejemplo, estos factores

pueden ser desempleo, crecimiento PIB por sector, cartera de créditos, depósitos, tasas de interés y ahorro.

2.3.4.2.2.3. Fuerzas sociales

Se denominan fuerzas sociales a los valores, actitudes, cultura, estilos de vida de la sociedad y que impacta a los negocios. (Thompson, 2012)

2.3.4.2.2.4. Factores políticos

Se refiere a las normas y leyes que las organizaciones están sujetas a cumplir. Como por ejemplo leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, fuerza de las instituciones como el sistema judicial, legislación de salarios mínimos. (Thompson, 2012)

2.3.4.2.2.5. Fuerzas globales

Son las condiciones y cambios en los mercados globales, como los sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. Éstas influyen en el grado del comercio e inversión internacional mediante barreras comerciales, aranceles, restricciones y sanciones. (Thompson, 2012)

2.3.4.2.2.6. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos están integrados por los cambios y avances en la tecnología. El cambio tecnológico impulsa al nacimiento de nuevas industrias y también al cierre de otras. (Thompson, 2012)

2.3.4.2.2.7. Ambiente natural

Abarca fuerzas ecológicas y cambios climáticos que afectan a ciertas industrias. (Thompson, 2012)

2.3.5. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2012) los objetivos y las metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino que también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Por otro lado, para Certo (1984) los objetivos son el resultado final, es decir el punto final a lo que se aspiró y se trató de alcanzar.

Thompson determina que se requieren dos tipos de objetivos, financieros y estratégicos tanto a corto como largo plazo. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero; mientras que, los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y competitividad empresarial. (Thompson, 2012)

Tomando en cuenta que los objetivos básicamente son resultados que una organización pretende alcanzar en un determinado período de tiempo, es importante clarificar que éstos son esenciales para el éxito de una empresa debido a que sirven como guía de lo que se quiere alcanzar y permite que los miembros de la organización se motiven unos a otros para lograr cumplirlos.

2.3.6. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La planificación estratégica es realizada por la alta dirección, quienes se ocupan de planificar, toma de decisiones tomando en cuenta qué, cómo, cuándo y quién va a realizar cada una de las actividades del proceso estratégico.

Una vez que se realiza el análisis de la situación actual de la empresa, crea la filosofía corporativa, se fijan objetivos, el siguiente paso es formular e implementar estrategias que ayuden a cumplir con los objetivos planteados y den soporte a la filosofía de la empresa. (Thompson, 2012)

De acuerdo con Mintzberg, Quinn y Voyer determina que las formulaciones de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno en que se desarrolla la organización, también se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía junto con los recursos disponibles y el alcance de ésta. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

Hay que tomar en cuenta que al crear o formular una estrategia se debe responder cómo hacerlo de manera que satisfaga las necesidades de los clientes, impulse el crecimiento del negocio, crear ventajas competitivas, responder ante el mercado cambiante y cómo se deben administrar los recursos para cumplir con los objetivos establecidos.

Por otro lado, Thompson menciona que "la formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles, debido a que es un gran error pensar que la formulación de la estrategia es tarea de la alta administración" (Thompson, 2012)

De esta manera, el planear y poner en marcha una estrategia conlleva un esfuerzo de equipo, todos los administradores deben crear una estrategia en función del área de la que están a cargo, comunicar y guiar a los empleados de niveles inferiores para que todos en conjunto se comprometan a cumplirla.

El desarrollo de una visión, misión estratégica, objetivos e idear una estrategia sirven para determinar el rumbo de la organización. Por ende, visión, misión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DIDA SPORT

3.1. ENCUESTA

3.1.1. Objetivos de la encuesta

- Conocer el grado de satisfacción de los principales clientes de Dida Sport
- Determinar la aceptación y percepción de servicio por parte de los clientes de Dida Sport

3.1.2. Diseño de la encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PRINCIPALES CLIENTES DE LA EMPRESA DIDA SPORT

Fecha:

Objetivo de la encuesta:
Conocer el grado de satisfacción del cliente de la empresa, determinando su aceptación y percepción de servicio por parte de los mismos.

Indicaciones:
Leer detenidamente cada pregunta y responder con total sinceridad, debido a que esto permitirá mejorar los productos y servicios de la empresa.

Preguntas:

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en la entrega de sus pedidos?

Excelente	☐
Buena	☐
Regular	☐
Mala	☐
Muy mala	☐

2. ¿La entrega de sus pedidos se realiza a tiempo?

   Siempre ☐
   Casi siempre ☐
   A menudo ☐
   Ocasionalmente ☐
   Nunca ☐

3. ¿Qué aspectos son los más importantes para usted?

   Precio ☐
   Calidad de tela ☐
   Tiempo de entrega ☐
   Diseño de camisetas ☐
   Otro: _____

4. ¿Se le otorga facilidades de pago por los pedidos adquiridos?

   SI ☐
   NO ☐

5. ¿Cuándo han existido reclamos por algún pedido, le han brindado una solución favorable?

   SI ☐
   NO ☐

6. ¿De una escala del 1 al 5, siendo 1 lo mínimo y 5 lo máximo, cree usted que los diseños de las camisetas son originales e innovadores?

   1 ☐
   2 ☐

3 ☐
4 ☐
5 ☐

7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, cree usted que el precio que paga por su pedido es:

1 ☐
2 ☐
3 ☐
4 ☐
5 ☐

8. ¿Le gustaría que se ofrezcan nuevos productos de la línea deportiva?

SI ☐
NO ☐

9. ¿Qué otro tipo de productos le gustaría?

Calentadores ☐
Shorts ☐
bbd´s ☐
Chompas ☐
Medias ☐
Otro: _____

10. ¿Recomendaría la empresa a otras personas?

SI ☐
NO ☐
¿Por qué?

_____

3.1.3. Representación gráfica de los resultados e interpretación

Pregunta 1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en la entrega de sus pedidos?

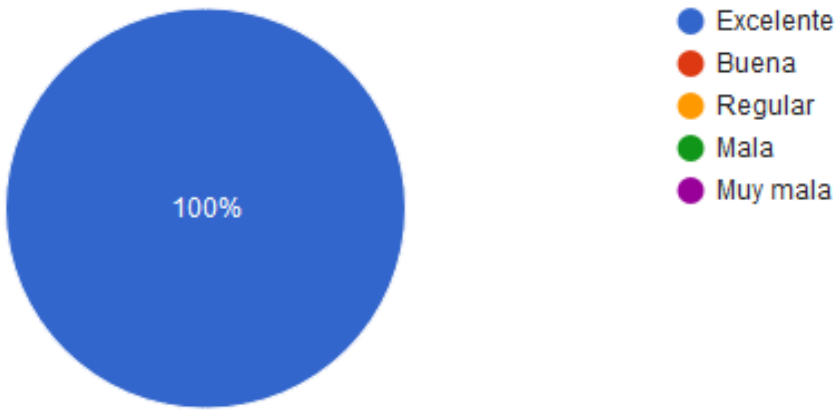


Figura 18. Resultados pregunta 1 encuesta

Se puede evidenciar que, en cuanto a la satisfacción de entrega de pedidos, los clientes de Dida Sport muestran un nivel alto debido a que todos los encuestados respondieron que su satisfacción es excelente.

Pregunta 2. ¿La entrega de sus pedidos se realiza a tiempo?

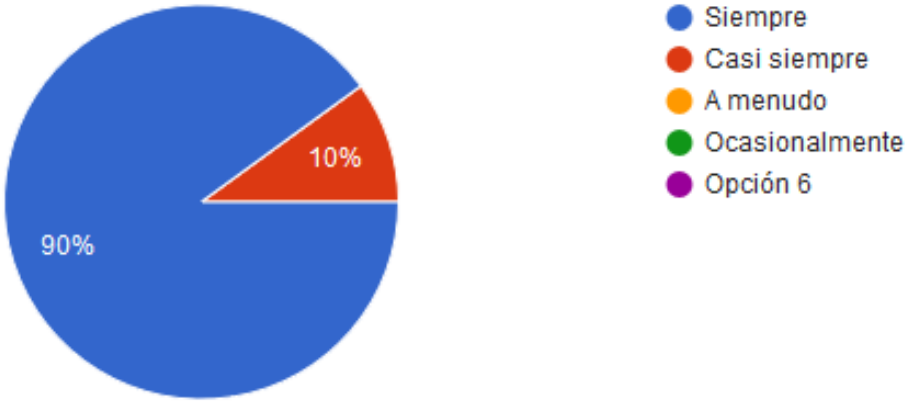


Figura 19. Resultados pregunta 2 encuesta

En cuanto al tiempo de entrega de pedidos, los clientes dieron a conocer que en un 90% se realiza siempre a tiempo, sin embargo, un 10% de los encuestados respondió que casi siempre. Esto se debe a que el producto se exporta de Perú a EEUU, razón por la cual existen en ocasiones retrasos por temas de desaduanización, retraso de vuelos o cambios climáticos.

Pregunta 3. ¿Qué aspectos son los más importantes para usted?

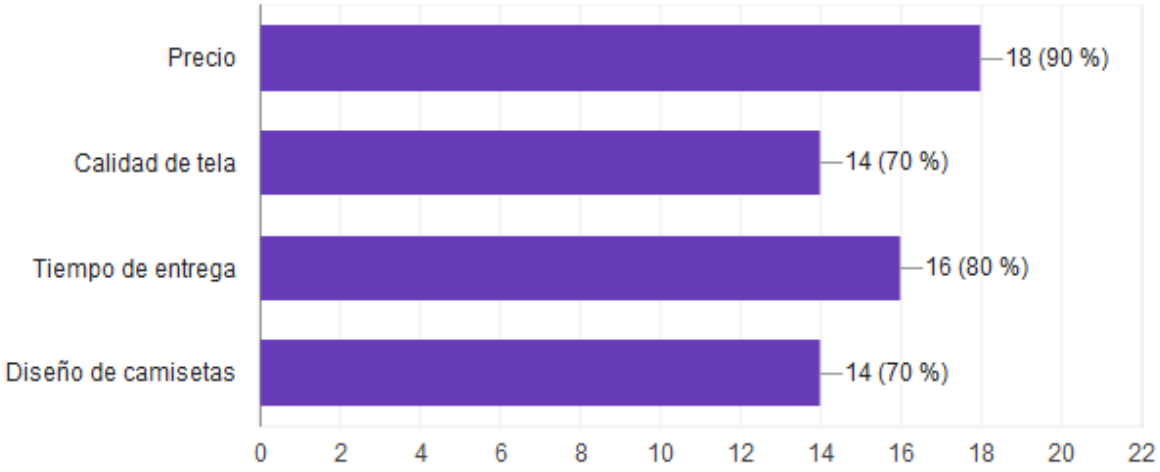


Figura 20. Resultados pregunta 3 encuesta

Los aspectos más importantes para los clientes son el precio (90%), el tiempo de entrega también es un factor importante (80%). En relación con la pregunta 2. Es importante evidenciar que los clientes respondieron en un i90% que siempre se entrega a tiempo los pedidos realizados.

Pregunta 4. ¿Se le otorga facilidades de pago por los pedidos adquiridos?

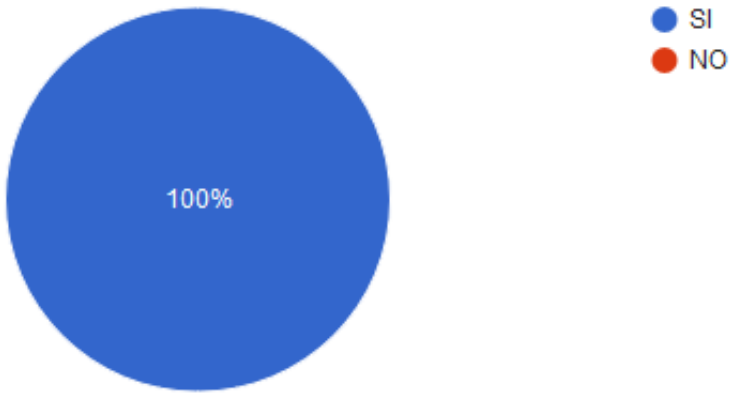


Figura 21. Resultados pregunta 4 encuesta

La totalidad de los clientes encuestados respondió que se otorga facilidades de pago, esto se debe a que se ofrecen pagos a crédito dependiendo de la cantidad de pedido. Sin embargo, casi siempre se debe pagar una entrada y el saldo se cancela a crédito.

Pregunta 5. ¿Cuándo han existido reclamos por algún pedido, le han brindado una solución favorable?

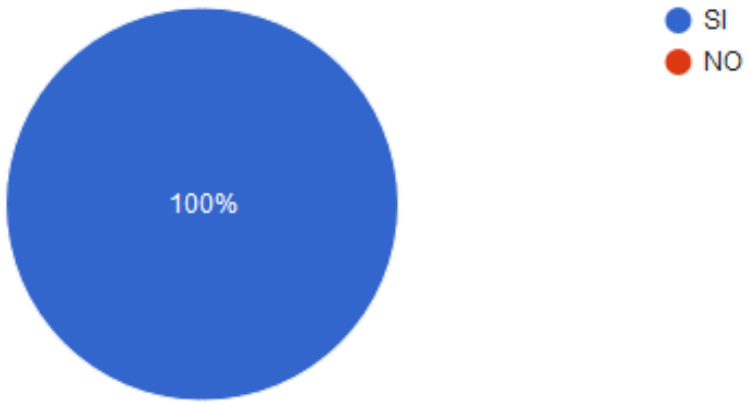


Figura 22. Resultados pregunta 5 encuesta

Todos los clientes encuestados respondieron que cuando ha existido algún reclamo por su pedido, ya sea de carácter de tela, errores, etc. si se les ha brindado una solución favorable.

Pregunta 6. ¿De una escala del 1 al 5, siendo 1 lo mínimo y 5 lo máximo, cree usted que los diseños de las camisetas son originales e innovadores?

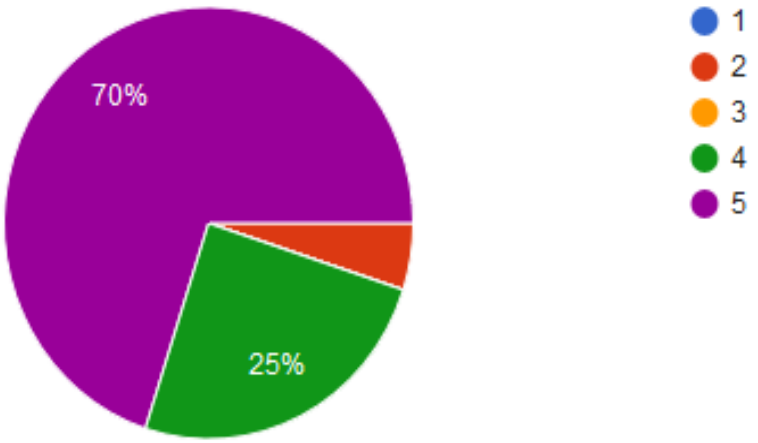


Figura 23. Resultados pregunta 6 encuesta

Se puede observar que el 70% de los clientes encuestados determinó que los diseños de las camisetas son muy originales e innovadores, el 25% piensa que son originales e innovadoras y el 5% determina que son poco originales e innovadoras.

Pregunta 7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, cree usted que el precio que paga por su pedido es:

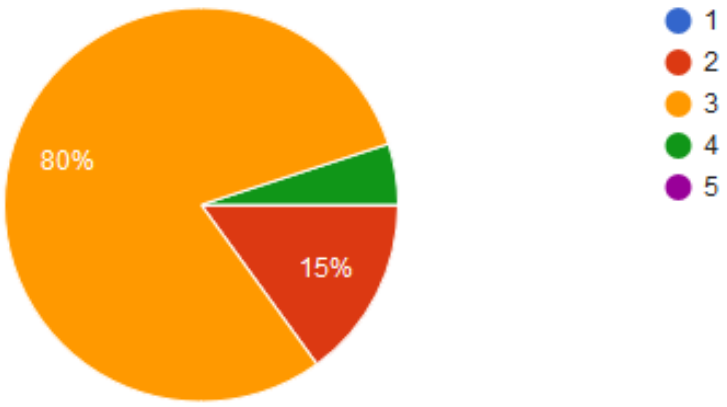


Figura 24. Resultados pregunta 7 encuesta

Tomando como referencia que 1 es lo más bajo y 5 lo más alto, el 80% de los clientes creen que el precio que pagan por su pedido es 3, refiriéndose a que es un precio justo o normal. El 15% respondió que los precios por los pedidos son bajos y el 5% determina que es un precio poco alto.

Pregunta 8. ¿Le gustaría que se ofrezcan nuevos productos de la línea deportiva?

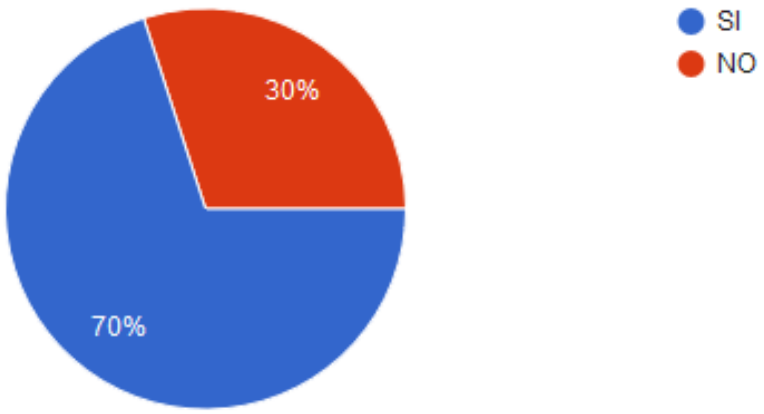


Figura 25. Resultados pregunta 8 encuesta

Al preguntarles a los clientes si les gustaría que se ofrezcan otros productos de la línea deportiva, el 70% de ellos mencionó que si les gustaría y el 30% respondió que no estarían interesados en otros productos que no sean camisetas deportivas.

Pregunta 9. ¿Qué otro tipo de productos le gustaría?

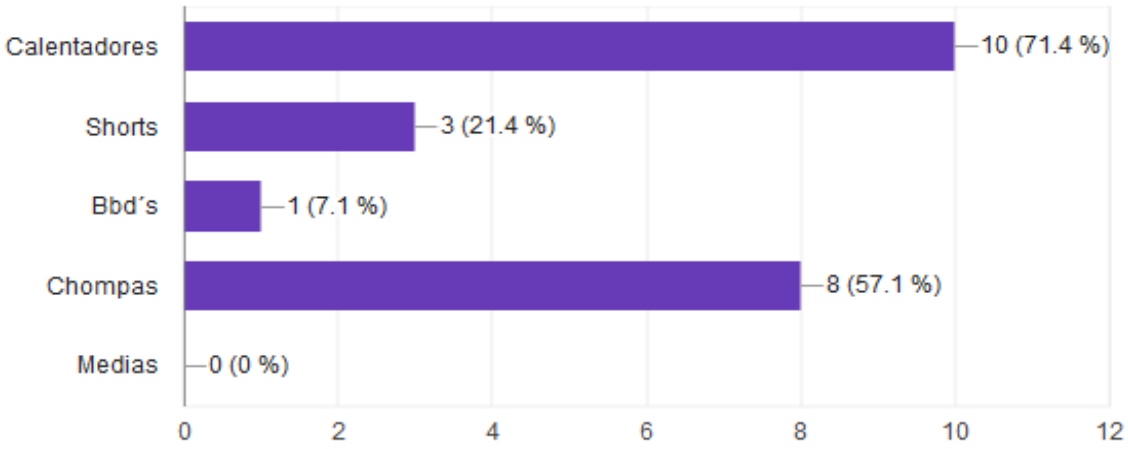


Figura 26. Resultados pregunta 9 encuesta

Del 70% de personas que respondieron Si en la pregunta 8., la mayoría de ellos con un 71.4% mencionaron que les interesa que se ofrecieran calentadores y el 57.1% chompas. Por lo que se realizara un estudio para evaluar la factibilidad de ofrecer estos nuevos productos que complementen la venta de camisetas deportivas.

Pregunta 10. ¿Recomendaría la empresa a otras personas?

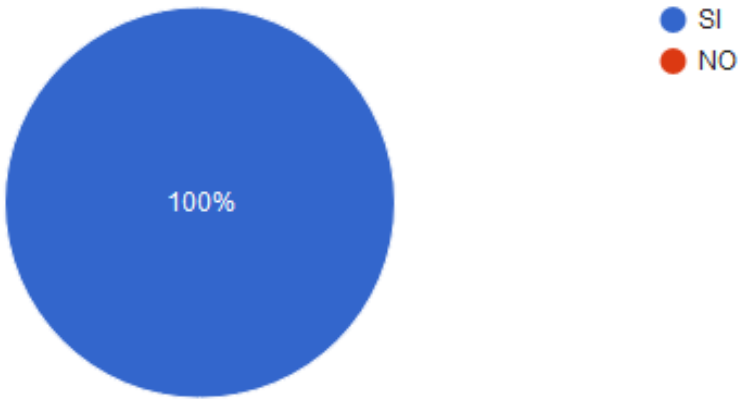


Figura 27. Resultados pregunta 10 encuesta

Todos los clientes recomendarían la empresa a otras personas por lo que se puede evidenciar que están satisfechos con el producto y servicio otorgado. Previo a esta pregunta se les preguntó por qué la recomendarían y la mayoría respondió porque la calidad de producto, el tiempo de entrega y el servicio son excelentes.

3.2. VALORES EMPRESARIALES

3.2.1. Misión

Fabricar y comercializar camisetas de los mejores equipos de fútbol del mundo con diseños exclusivos con los más altos estándares de calidad e innovación con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes estadounidenses en sus gustos y preferencias.

3.2.2. Visión

Para el año 2022 posicionarse en el mercado estadounidense ofreciendo camisetas deportivas exclusivas.

3.2.3. Código de ética de la empresa

3.2.3.1. Principios éticos de la empresa

Dida Sport es una empresa que busca siempre actuar de la mejor manera, por lo cual, cuenta con principios éticos que le ayudarán a crear un buen clima laboral entre el cliente interno y externo. Los principios éticos que practica la empresa son

- **Integridad**

  Mantener imparcialidad cuando se originen conflictos de intereses
  Promover sinceridad y claridad al pensar y actuar cumpliendo con las normas estipuladas por la organización y legislación gubernamental.

- **Responsabilidad**

  Cumplir con todas las actividades de cada proceso de manera íntegra, leal y honesta para lograr los mejores resultados.

- **Compromiso**

  Brindar la más alta calidad y servicio a nuestros clientes.
  Trabajar en equipo para lograr el mejoramiento continuo y ser los mejores en lo que hacemos.

- **Servicio**

  Buscar siempre satisfacer las necesidades de nuestros clientes tanto internos como externos y cumplir más allá de sus expectativas.

- **Calidad**

  Cumplir con los estándares de calidad, logrando un alto nivel de satisfacción en nuestros clientes.
  Crear nuevos diseños basados en los gustos y preferencias de nuestros clientes.

- **Cumplimiento**

  Los pedidos deben ser entregados en los tiempos estipulados y requeridos por los clientes.

3.2.3.2. Valores corporativos

Para un correcto manejo de las relaciones laborales, Dida Sport ha propuesto los siguientes valores para que sean cumplidos por toda la organización:

- **Lealtad**

  Ser fiel con la empresa, sus políticas y normas, así como también con los clientes de la misma.

- **Respeto**

  Guardar respeto con todos los miembros de la empresa y con los clientes de la misma.

- **Trabajo en equipo**

  Ponerse la camiseta de la empresa y trabajar por una meta en común.

3.2.4. Cadena de valor



Figura 28. Cadena de Valor Dida Sport

3.3. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

3.3.1. Para empleados

La razón fundamental de establecer políticas es crear un ambiente de trabajo donde cada miembro de la organización trabaje en equipo buscando cumplir una meta en común. Por lo cual, Dida Sport quiere incorporar a su filosofía corporativa políticas que favorezcan a los clientes internos y externos, así como también al mercado en general; para de esta manera alcanzar todos los objetivos planteados como organización.

Política para la dirección de la empresa

- El dueño de la empresa debe siempre buscar satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes de Dida Sport, innovando el diseño de los productos acorde los diferentes avances tecnológicos.

Política para la organización

- La organización deberá conocer el plan estratégico de la empresa y ejecutar el mismo.
- Trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes
- Registrar la hora de llegada y salida.
- Las horas extras deben ser notificadas al jefe de producción con las actividades realizadas durante ese tiempo.
- Establecer normas de seguridad interna para cada área de la empresa.

Política de procesos y procedimientos

- Cada proceso de la confección de las camisetas deberá contar con un supervisor, persona a quien responda por la eficiencia y eficacia de los empleados.

- Los cambios de tiempos, personal y recursos se deben consultar con el dueño o director de la empresa antes de ser puestos en marcha.

Política de planes y presupuesto

- Se llevará a cabo una reunión trimestral donde participe el gerente general y los respectivos gerentes de cada departamento para determinar y evaluar la ejecución de planes y presupuestos que se alineen al plan estratégico de la empresa.
- En la respectiva reunión trimestral se deberán presentar los resultados de las diferentes actividades por cada departamento para control y evaluación del respectivo plan presupuestal que se determinó posteriormente.

Política Salarial

- El cumplimento del sistema de remuneración salarial se basará en la constitución política de Perú, tomando en cuenta que la remuneración básica actual es de 930 soles.

- El sistema de remuneración es variable, se determina por el número de metas y objetivos cumplidos.

- Para que exista una elevación de la remuneración, se evaluara con anticipación el desempeño del empleado y situación actual de la empresa.

- Se pagarán horas extras siempre y cuando corresponda.

Política de contratación del personal

- Para la selección y contratación del personal, primero se publicará el requerimiento del personal. Sin embargo, si existe alguien en la empresa que ocupe esa vacante se da preferencia a esa persona.

- La persona seleccionada que cumpla con el perfil de cargo, se contratará con un contrato de 3 meses, una vez pasado este tiempo se procederá a firmar contrato por tiempo indefinido.

3.3.2. Para clientes

El objetivo más importante para Dida Sport es conocer la necesidades, gustos y preferencias de sus clientes para así poder satisfacerlos. Es así que se han planteado las siguientes políticas:

- Llevar una base de datos actualizada de los clientes de la empresa.

- Anotar y llevar un seguimiento de los pedidos de cada cliente, tomando en cuenta la cantidad, tiempo requerido y detalle de pedido.

- Siempre informar a los clientes la cantidad total por pagar de su pedido y ofrecer facilidades de pago.

- Si existe alguna cancelación por parte de un cliente, este deberá informar por lo menos 20 días antes de la fecha establecida de entrega y si es el caso pagar una multa.

- Una vez entregado el pedido, el cliente tendrá el derecho de revisarlo y notificar si está satisfecho o no con el mismo. En caso de no estar satisfecho se procederá a buscar una solución que favorezca ambas partes.

- Al ser entregado y aceptado el pedido por el cliente, no existen devoluciones.

- Si existen demoras en la entrega del pedido, se otorgará un descuento monetario de la cantidad total a pagar.

3.3.3. Para proveedores

Al querer satisfacer todas las necesidades, gustos y preferencias de los clientes de Dida Sport, la empresa debe contar con materia prima de la más alta calidad, como tela poliéster o algodón. Razón por la cual necesita exigir las siguientes políticas a sus proveedores:

- Si se entregase tela de mala calidad, ya sea que se decolore o este manchada, la empresa tiene derecho de exigir devolución o cambio de este producto.

- El proveedor deberá emitir una factura al momento de entregar los productos.

- Los pagos se realizarán en cheque o por transferencia bancaria a la empresa proveedora.

- En caso de incumplimiento de contrato la empresa se reserva el derecho de remuneración o pago, o dependiendo el caso la cancelación del mismo.

3.4. PLANEACIÓN

3.4.1. Objetivos a Largo Plazo

- Posicionar a la empresa en el año 2022 en el mercado de Estados Unidos.
- Integrar nuevos productos del segmento deportivo, como chompas y calentadores en el año 2023.
- Posicionar a la empresa en el año 2024 en nuevos mercados internacionales.

3.4.2. Objetivos a Corto y Mediano plazo

Departamento Finanzas y Cobranzas

- Realizar el presupuesto anual.
- Actualizar base de datos en cuanto a cobros a los clientes y pago a proveedores.
- Realizar estrategias para incrementar las utilidades de la empresa.
- Buscar abaratar costos que beneficien a la empresa y a los clientes.
- Actualizar los estados financieros y realizar el respectivo análisis de los mismos.

Departamento de Producción

- Verificar la cantidad y calidad de la materia prima (tela).
- Ofrecer productos al público con un alto nivel de calidad.

- Seguir los procesos de producción.
- Cumplir con los estándares establecidos de diseño y calidad en los productos finales.

Departamento de Investigación y Desarrollo

- Buscar nuevas ideas para diseñar las camisetas de futbol.
- Estar a la vanguardia de cualquier cambio tecnológico.
- Evaluar los programas de diseño y utilizar el mejor para realizar los diseños de camisetas.
- Capacitar constantemente a los empleados en cuanto a los programas de diseño para que conozcan todas sus funciones.

Departamento de Marketing y Ventas

- Implementar el uso de redes sociales para hacer conocer la marca.
- Visitar nuevas ciudades en Estados Unidos para promocionar el producto.
- Incrementar las ventas en un 25% respecto al año anterior.
- Otorgar nuevos beneficios y promociones a los clientes de la empresa.

3.4.3. FODA

Tabla 1. Matriz de Factores Externos (EFE)

		OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES EXTERNOS	1	El crecimiento de la demanda textil a nivel mundial	0.20	3	0.60
	2	TLC para exportar mercancias desde Perú a EEUU	0.25	4	1.00
	3	El algodón que produce Perú es uno de los más competitivos a nivel mundial	0.30	4	1.20
	4	Acuerdos y convenios con mercados regionales internacionales como la CAN, MERCOSUR	0.25	3	0.75
			1.00		3.55
		AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	México como competidor textil y su cercanía al mercado estadounidense	0.40	3	1.20
	2	Competencia en cuanto a empresas textileras fabricantes de insumos deportivos	0.25	4	1.00
	3	Aumento del costo en algunas materias primas.	0.10	1	0.10
	4	Desastres naturales como el fenómeno del niño que afecta a las zonas algodoneras	0.25	2	0.50
			1.00		2.80

Tomando en cuenta las puntuaciones de factores externos, se puede determinar que existen un peso mayor en cuanto a oportunidades (3.55) que amenazas (2.80).

Tabla 2. Matriz de Factores Internos (EFI)

		FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
FACTORES INTERNOS	1	Ofrecer camisetas con diseños únicos y exclusivos	0.30	4	1.20
	2	Calidad y excelencia en productos.	0.10	3	0.30
	3	Autoconocimiento de programas de diseño.	0.30	4	1.20
	4	Bajos precios de producción y mano de obra	0.30	3	0.90
			1.00		3.60
		DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Falta de un plan estratégico en la empresa	0.4	2	0.80
	2	Altos costos de transporte y servicios básicos	0.2	2	0.40
	3	Recursos financieros limitados	0.3	1	0.30
	4	Falta de formación y capacitación especializada	0.1	1	0.10
			1.00		1.60

Tomando en cuenta las puntuaciones de factores internos, se puede determinar que existen un peso mayor en cuanto a fortalezas (3.60) que amenazas (1.60).

Tabla 3. Matriz FODA Dida Sport

MATRIZ FODA DIDA SPORT		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
		Ofrecer camisetas con diseños únicos y exclusivos	Falta de un plan estratégico en la empresa
		Calidad y excelencia en productos.	Altos costos de transporte y servicios básicos
		Autoconocimiento de programas de diseño.	Recursos financieros limitados
		Bajos precios de producción y mano de obra	Falta de formación y capacitación especializada
		ESTRATEGIAS FO	**ESTRATEGIAS DO**
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES**	Investigar y acordar convenios con mercados regionales internacionales como la CAN/ MERCOSUR para expandir geograficamente a la empresa y otorgar productos de la más alta calidad y excelencia a estas regiones.	Buscar financiamiento por medio de inversión extranjera, tomando en cuenta el crecimiento de la demanda textil a nivel mundial.
	El crecimiento de la demanda textil a nivel mundial		
	TLC para exportar mercancias desde Perú a EEUU		
	El algodón que produce Perú es uno de los más competitivos a nivel mundial		
	Acuerdos y convenios con mercados regionales internacionales como la CAN, MERCOSUR		
	AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
	México como competidor textil y su cercanía al mercado	Crear una ventaja competitiva dentro de la industria textil, principalemnte de la confección de insumos deportivos ofreciendo camisetas con diseños únicos y exlucios de la más alta calidad.	Mejorar el proceso de capacitación a empleados para de esta manera optimizar los procesos productivos y ser más competitivos en la industria textilera.
	Competencia en cuanto a empresas textileras fabricantes de insumos deportivos		
	Aumento del costo en algunas materias primas.		
	Desastres naturales como el fenómeno del niño que afecta a las zonas algodoneras		

3.4.4. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica de la empresa es realizada por el Gerente General de la empresa, en la cual, se desarrollan los objetivos a cumplir, las actividades por objetivo, el responsable de cada actividad, el plazo y definir qué tipo de recurso a utilizar.

A continuación, se muestra la planificación estratégica:

Tabla 4. Planificación Gerente General

LÍDER DE PROYECTO:	Ramón Alonso Pérez López
APOYO DEL PROYECTO:	Fernanda Endara, Carlos Rojas

ÁMBIT	Gerente General

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	RECURSO	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Posicionar a la empresa en el año 2022 en el mercado de Estados Unidos.	1	Definir un mercado objetivo	Ramón Alonso Pérez López	Ene-19	Ene-22	X					X					0%	R.P	
		2	las preferencias de los clientes (atributos	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Ene-22	X					X					0%	R.P	
		3	competencia y saber la percepción de los client	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Ene-22	X					X					0%	R.E	Preguntas de satisfacción hacia la competencia
		4	ir y ejecutar la estrategia de tipo de posicionam	Ramón Pérez/ Carlos Rojas/ Fern	Ene-19	Ene-22	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Integrar nuevos productos del segmento deportivo, como chompas y calentadores en el año 2023.	5	Generación y diseño de ideas	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Ene-23	X					X					0%	R.P	
		6	zación de materia prima con diferentes proveed	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Ene-23	X					X					0%	R.E	Cotización de proveedores de tela
		7	concpeto e imagen del producto)	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Ene-23	X					X					0%	R.P	
		8	Desarrollo de la estrategia de marketing	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Ene-23	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Posicionar a la empresa en el año 2024 en nuevos mercados internacionales.	9	Definir un mercado objetivo	Ramón Pérez	Ene-19	Ene-24	X					X					0%	R.P	
		10	Realiza un estudio de mercado para conocer	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Ene-24	X					X					0%	R.P	
		11	competencia y saber la percepción de los client	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Ene-24	X					X					0%	R.P	
		12	ir y ejecutar la estrategia de tipo de posicionam	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Ene-24	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ramón Pérez	Fernanda Endara - Gerente de Finanzas	Fernanda Endara - Gerente de Finanzas
Gerente General	Ramón Pérez - Gerente de Marketing y Ventas	Ramón Pérez - Gerente de Marketing y Ve
	Carlos Rojas - Gerente de Productividad	Carlos Rojas - Gerente de Productividad
	Ramón Pérez - Gerente de I&D	Ramón Pérez - Gerente de I&D

3.4.5. Planificación Operativa (POA) y Táctica

La planificación operativa (POA) es elaborada por cada gerente de los diferentes departamentos de la empresa, tomando en cuenta los objetivos planteados a corto y mediano plazo por cada departamento. Se determinan las actividades por cada objetivo, responsable, plazo y recursos a utilizar para el cumplimiento de los mismos.

A continuación, se muestran las distintas planificaciones operativas por cada departamento de la empresa:

Tabla 5. Planificación Gerente Finanzas

LÍDER DE PROYECTO	Fernanda Endara
APOYO DEL PROYEC	Ramón Pérez/ Carlos Rojas

ÁMBITO:	Finanzas

ESTRATEGIAS:	5
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Realizar el presupuesto anual.	1	Realizar estudios financieros para determinar el	Fernanda Endara	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		2	Determinar un monto límite a usar por cada área de la	Fernanda Endara	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	2				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Actualizar base de datos en cuanto a cobros a los clientes y pago a proveedores	3	Tener información al día en cuanto a cobros y pagos a	Fernanda	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		4	Clasificar las facturas.	Fernanda Endara	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		5	Siempre revisar la cuenta bancaria de la empresa	Fernanda Endara	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		6	Actulizar los datos importantes de los clientes (teléfono	Fernanda Endara	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Realizar estrategias para incrementar las utilidades de la empresa.	7	Realizar análisis en cuanto a incremente o decremento	Fernanda Endara	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		8	Buscar disminuir gastos en general.	Fernanda Endara	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		9	Buscar incrementar los ingresos de la empresa	Fernanda Endara	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Buscar abaratar costos que beneficien a la empresa y a los clientes.	10	Analizar los costos actuales de producción y	Fernanda	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		11	Analizar los diferentes proveedores.	Fernanda	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		12	Buscar nuevas alternativas sin que afecten la calidad	Fernanda	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.E	tizaciones de MP-proveedo
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Actualizar los estados financieros y realizar el respectivo análisis de los mismos.	13	Registro diario de las transacciones de la empresa	Fernanda Endara	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		14	Revisión de facturas (posibles errores)	Fernanda Endara	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	6				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
5	Número total de actividades:	22				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fernanda Endara	Ramón Pérez	Ramón Pérez
Gerente de Finanzas	Gerente General	Gerente General

Tabla 6. Planificación Gerente Marketing y Ventas

LÍDER DE PROYECTO	Ramón Pérez
APOYO DEL PROYEC	Fernanda Endara, Carlos Rojas

ÁMBITO:	Marketing y Ventas

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE	RECURSO	DETAL
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Implementar el uso de redes sociales para hacer conocer la marca.	1	Crear cuentas en nombre de la empresa en redes sociales como: Facebook, Instagram, Twitter	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		2	Buscar seguidores mediante publicidad.	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	2				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Visitar nuevas ciudades en Estados Unidos para promocionar el producto.	3	un estudio acerca de las posibles nuevas ciudades	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		4	Entregar muestras	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		5	Recolectar datos de posibles clientes	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		6	Otorgar información y tartejas de presentación.	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Incrementar las ventas en un 25% respecto al año anterior.	7	Realizar publicidad en redes sociales	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		8	Visitas a posibles nuevos clientes	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		9	Hacer promociones y descuentos	Ramón Pérez/ Fernanda Endara	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Otorgar nuevos beneficios y promociones a los clientes de la empresa.	10	Analizar el presupuesto de la empresa	Ramón Pérez/ Fernanda Endara	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		11	Evaluar que tipo de beneficios se pueden brindar	Ramón Pérez/ Fernanda Endara/ Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		12	Evaluar el tipo de promociones otorgar.	Ramón Pérez/ Fernanda Endara/ Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Ramón Pérez	Fernanda Endara	Ramón Pérez
Gerente de Marketing y Ventas	Gerente de Finanzas	Gerente General

Tabla 7. Planificación Gerente Producción

LÍDER DE PROYECTO	Carlos Rojas	ÁMBITO:	Producción	ESTRATEGIAS:	4
APOYO DEL PROYECT	Ramón Pérez/ Fernanda Endara			AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE	DETALL
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Verificar la cantidad y calidad de la materia prima (tela).	1	Realizar la recepción de materia prima.	Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		2	junto con la factura si es la cantidad solicitada al pr	Carlos Rojas/ Fernanda Endar	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		3	Evaluar la calidad de la materia prima.	Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		4	Materia prima es de mala calidad, devolverla y comunicarse con el proveedor	Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Ofrecer productos al público con un alto nivel de calidad.	5	Analizar el producto terminado.	Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		6	Verificar fallas al producto terminado.	Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		7	aluar la materia prima empleada en nuestros product	Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Seguir los procesos de producción.	8	Cumplir con el plan de producción establecido	Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		9	cionar los diseños establecidos por el departamento d	Carlos Rojas/ Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		10	Controlar los procesos y tiempos de producción	Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Cumplir con los estándares establecidos de diseño y calidad en los productos finales.	11	Control de cada producto.	Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		12	Controles de calidad al producto terminado.	Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		13	Monitereo del producto a traves del cliente.	Carlos Rojas/ Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	13				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Carlos Rojas	Fernanda Endara	Ramón Pérez
Gerente de Productividad	Gerente de Finanzas	Gerente General

Tabla 8. Planificación Gerente Marketing y Ventas

LÍDER DE PROYECTO	Ramón Pérez
APOYO DEL PROYECTO	Fernanda Endara/ Carlos Rojas

ÁMBITO	Investigación y Desarrollo

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Buscar nuevas ideas para diseñar las camisetas de futbol.	1	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		2	Determinar gustos y preferencias	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		3	Generar ideas en cuanto a diseños	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Estar a la vanguardia de cualquier cambio tecnológico.	4	Investigar acerca de nuevos programas de diseños	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		5	Investigar acerca de nueva maquinaria para la producción	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	2				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Evaluar los programas de diseño y utilizar el mejor para realizar los diseños de camisetas.	6	Investigar acerca de programas de diseño	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		7	Seleccionar diferentes alternativas	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		8	Buscar asesoramiento para determinar cuál es el mejor o los mejores programas	Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.E	Asesoramiento experto en programas de diseño
		9	Una vez escogidos los mejores, determinar el mejor en cuanto a funiconalidad y costos.	Ramón Pérez/ Fernanda Enda	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Capacitar constantemente a los empleados en cuanto a los programas de diseño para que conozcan todas sus funciones.	10	Conocer todo acerca del funcionamiento del programa	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		11	Organizar una capacitación con los empleados involucrados para que conozcan el programa y su funcionalidad	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		12	Siempre estar investigando y actualizandose acerca de nuevas versiones del programa utilizado	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		13	Actualizar mediante capacitaciones a los empleados involucrados	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
4	Número total de actividades:	13				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ramón Pérez	Fernanda Endara	Ramón Pérez
Gerente de Investigación y Desarrollo	Gerente de Finanzas	Gerente General
	Carlos Rojas	
	Gerente de Producción	

3.4.6. Planificación de contingencia

La planificación de contingencia se desarrolla por el Gerente General de la empresa, este tipo de planificación se lo realiza con el fin de tener un resguardo en el caso de si existiese algún problema que afecte a la empresa.

A continuación, se muestra el Plan de Contingencia:

Tabla 9. Planificación de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	Ramón Pérez
APOYO DEL PROYECTO:	Fernanda Endara/ Carlos Rojas

ÁMBITO:	Gerente General

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Tener una reserva económica para cualquier tipo de eventualidad que sufra la empresa.	1	Asignar un fondo a cada departamento de la empresa	Ramón Pérez/ Fernanda Endara/ Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		2	Depositar el dinero de la provisión en una cuenta bancaria.	Fernanda Endara/ Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		3	Utilizar el fondo en caso de que ocurra la contingencia.	Ramón Pérez/ Fernanda Endara/ Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
2	Contratar un seguro que cubra todos los bienes de la empresa.	4	Verificar presupuesto.	Fernanda Endara/ Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		5	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	Fernanda Endara/ Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.E	Cotización de empresas seguros.
		6	Elegir la mejor opción en cuanto a costos y beneficios	Fernanda Endara/ Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Contratar los servicios de una empresa de seguridad y de guardianía que garantice que no ingresen personas no autorizadas.	7	Verificar presupuesto.	Fernanda Endara/ Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		8	Cotizar los precios de las empresas que ofrezcan servicios de guardianía	Fernanda Endara/ Ramón Pérez	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.P	
		9	Elegir la mejor opción en cuanto a costos y beneficios	Fernanda Endara/ Ramón Pérez/ Carlos Rojas	Ene-19	Dic-19	X					X					0%	R.E	Cotización de empresas seguridad.
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%		
3	Número total de actividades:	9				% DE AVANCE TOTAL:											0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ramón Pérez	Fernanda Endara - Gerente de Finanzas	Fernanda Endara - Gerente de Finanzas
Gerente General	Ramón Pérez - Gerente de Marketing y Ventas	Ramón Pérez - Gerente de Marketing y Ventas
	Carlos Rojas - Gerente de Productividad	Carlos Rojas - Gerente de Productividad
	Ramón Pérez - Gerente de Investigación & Desarrollo	Ramón Pérez - Gerente de Investigación & Desarrollo

3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.5.1. Organigrama Estructural

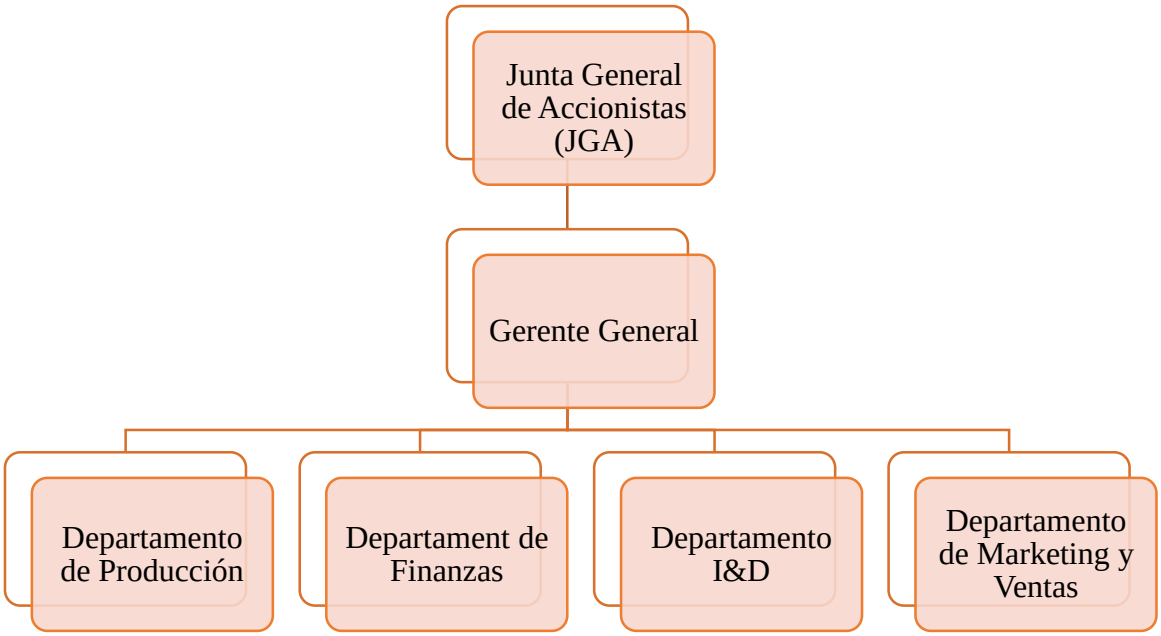


Figura 23: Organigrama Estructural Dida Sport

3.5.2. Organigrama Funcional

A continuación, se presenta las funciones delegadas para cada departamento:

Junta General de Accionistas

- Conocer y aprobar el balance general presentado, el mismo que estará acompañado del Estado de resultados y demás informes que se presentarán por el gerente general y el contador de la empresa.
- Tomas decisiones del destino de la utilidad resultante del ejercicio contable (en caso de existir).
- Asignar y remover miembros del Directorio, en caso de ser removidos encontrar los sustitutos de los mismos.
- Aumentar o reducir el capital social.

- Acordar la fusión, reorganización o disolución de la sociedad. En el último caso deberá resolver la liquidación de la misma.

Gerente General

- Planificar los objetivos a largo plazo de la empresa.
- Realizar la estructura de la empresa y organizar las funciones y cargos de cada departamento.
- Representar a la empresa.
- Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Comparar las actividades planificadas con las realizadas para determinar el desempeño de la empresa y sus empleados.
- Determinar junto con el departamento de producción cuando y qué tipo de materia primar comprar, con previo análisis de proveedores.
- Determinar junto con el departamento de investigación y desarrollo los diseños a implementarse para la producción de camisetas
- Determinar junto con el departamento de ventas, que nuevos clientes visitar.
- Revisar los estados financieros presentados por el departamento de finanzas y contabilidad.
- Analizar y tomar decisiones en cuanto a problemas de carácter financiero, productivo, ventas, etc.

Producción

- Identificar las materias primas requeridas para el proceso productivo, ya que cada camiseta requerirá diferentes insumos.
- Planificar la producción: trabajadores y tiempo requerido.
- Recibir los diseños creados por el departamento de investigación y desarrollo.
- Junto con el Gerente General realizar un análisis de proveedores y escoger cuál es el mejor.
- Determinar junto con el Gerente General cuando y qué tipo de materia primar comprar, con previo análisis de proveedores.

- Recepción de materia prima y revisión de la misma.
- Controlar el proceso productivo para cumplir con las especificaciones del diseño de camisetas.
- Respetar los estándares de calidad establecidos por la empresa y el directorio.
- Revisar y registrar la información de inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado.

Investigación y Desarrollo

- Crear nuevos diseños de camisetas de futbol.
- Presentar los diseños al Gerente General para su aprobación.
- Entregar los diseños aprobados al departamento de producción.

Marketing y Ventas

- Buscar nuevos medios de promoción y publicidad.
- Manejar el proceso de envío de pedidos a Estados Unidos.
- Atraer nuevos clientes.
- Hacer visitas in situ para promocionar el producto.
- Realizar estudios de mercado para expandir la marca.
- Fijar los precios a vender.

Finanzas

- Elaborar los estados financieros mensuales y anuales y presentarlos al Gerente General y posteriormente a la JGA.
- Elaborar el presupuesto anual de la empresa y verificar anualmente el cumplimiento de éste.
- Registrar las transacciones de la empresa.
- Encargarse de los cobros a clientes y pagos a proveedores.
- Realizar los respectivos análisis para determinar la rentabilidad de la empresa.

3.6. CONTROL

El control en una empresa es muy importante debido a que por medio de evaluaciones del cumplimiento de actividades se puede determinar el cumplimiento de los diferentes objetivos planteados. La empresa para controlar esto ha determinado tres tipos de monitoreo, Empresarial, Empleados, Clientes y de Proveedores.

A continuación, se muestran las diferentes tablas de monitoreos:

3.6.1. Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 10. Monitoreo Administrativo Empresarial

LÍDER DE	Ramón Pérez
APOYO DEL	Fernanda Endara/ Carlos Rojas

MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	UMPLIMIENT		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Planificar los objetivos a largo plazo de la empresa.	Ramón Pérez	X					X	
2	Realizar la estructura de la empresa y organizar las funciones y cargos de cada departamento.	Ramón Pérez	X			X			
3	Representar a la empresa.	Ramón Pérez	X					X	
5	Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.	Ramón Pérez	X						X
6	Comparar las actividades planificadas con las realizadas para determinar el desempeño de la	Ramón Pérez	X				X		
7	Determinar junto con el departamento de producción cuando y qué tipo de materia primar	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	X				X		
8	Determinar junto con el departamento de investigación y desarrollo los diseños a implementarse	Ramón Pérez	X						X
9	Determinar junto con el departamento de ventas, que nuevos clientes visitar.	Ramón Pérez	X				X		
10	Revisar los estados financieros presentados por el departamento de finanzas y contabilidad.	Ramón Pérez/ Fernanda Endara	X				X		
11	Analizar y tomar decisiones en cuanto a problemas de carácter financiero, productivo, ventas, etc	Ramón Pérez/ Carlos Rojas/ Fernanda Endara	X					X	
12	Identificar las materias primas requeridas para el proceso productivo, ya que cada camiseta	Carlos Rojas/ Ramón Pérez	X			X			
13	Planificar la producción: trabajadores y tiempo requerido.	Carlos Rojas	X			X			
14	Recibir los diseños creados por el departamento de investigación y desarrollo.	Carlos Rojas/ Ramón Pérez	X						X
15	Junto con el Gerente General realizar un análisis de proveedores y escoger cuál es el mejor.	Carlos Rojas/ Ramón Pérez	X						X
16	Determinar junto con el Gerente General cuando y qué tipo de materia primar comprar, con	Carlos Rojas/ Ramón Pérez	X						X
17	Recepción de materia prima y revisión de la misma.	Carlos Rojas	X					X	
18	Controlar el proceso productivo para cumplir con las especificaciones del diseño de camisetas.	Carlos Rojas	X						X
19	Respetar los estándares de calidad establecidos por la empresa y el directorio.	Carlos Rojas/ Ramón Pérez	X						X
20	Revisar y registrar la información de inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado.	Carlos Rojas	X				X		
21	Crear nuevos diseños de camisetas de futbol.	Ramón Pérez	X				X		
22	Presentar los diseños al Gerente General para su aprobación.	Ramón Pérez	X				X		
23	Entregar los diseños aprobados al departamento de producción.	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	X				X		
24	Buscar nuevos medios de promoción y publicidad.	Ramón Pérez	X				X		
25	Manejar el proceso de envío de pedidos a Estados Unidos.	Ramón Pérez/ Fernanda Endara	X				X		
26	Atraer nuevos clientes.	Ramón Pérez	X				X		
27	Hacer visitas in situ para promocionar el producto.	Ramón Pérez	X				X		
28	Realizar estudios de mercado para expandir la marca.	Ramón Pérez	X				X		
29	Fijar los precios a vender.	Ramón Pérez/ Fernanda Endara	X				X		
30	Elaborar los estados financieros mensuales y anuales y presentarlos al Gerente General y	Fernanda Endara/ Ramón Pérez	X				X		
31	Elaborar el presupuesto anual de la empresa y verificar anualmente el cumplimiento de éste.	Fernanda Endara	X				X		
32	Registrar las transacciones de la empresa.	Fernanda Endara	X				X		
33	Encargarse de los cobros a clientes y pagos a proveedores.	Fernanda Endara/ Carlos Rojas	X				X		
34	Realizar los respectivos análisis para determinar la rentabilidad de la empresa.	Fernanda Endara	X				X		

Elaborado por:

Ramón Pérez

Gerente General

Revisado por:

Fernanda Endara - Gerente de Finanzas

Ramón Pérez - Gerente de Marketing y Ventas

Carlos Rojas - Gerente de Productividad

Ramón Pérez - Gerente de Investigación & Desarrollo

Aprobado por:

Fernanda Endara - Gerente de Finanzas

Ramón Pérez - Gerente de Marketing y Ventas

Carlos Rojas - Gerente de Productividad

Ramón Pérez - Gerente de Investigación & Desarrollo

3.6.2. Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 11. Monitoreo Administrativo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Ramón Pérez
APOYO DEL PROYECTO:	Fernanda Endara/ Carlos Rojas

MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control	Carlos Rojas	X						X
2	Conocer el plan estratégico de la empresa y ejecutar el mismo.	Ramón Pérez/ Fernanda Endara/ Carlos Rojas	X						X
3	Los cambios de tiempos, personal y recursos se deben consultar con el dueño o director de la empresa antes de ser puestos en marcha.	Ramón Pérez	X						X
5	Trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes	Carlos Rojas	X						X
6	Las horas extras deben ser notificadas al jefe de producción con las actividades realizadas durante ese tiempo.	Carlos Rojas	X						X
7	Establecer normas de seguridad interna para cada área de la empresa	Ramón Pérez/ Fernanda Endara/ Carlos Rojas	X						X
9	Informar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos	Ramón Pérez/ Fernanda Endara/ Carlos Rojas	X						X
10	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización	Ramón Pérez/ Fernanda Endara/ Carlos Rojas	X						X

Elaborado por:

Ramón Pérez

Gerente General

Revisado por:

Fernanda Endara - Gerente de Finanzas

Ramón Pérez - Gerente de Marketing y Ventas

Carlos Rojas - Gerente de Productividad

Ramón Pérez - Gerente de Investigación & Desarrollo

Aprobado por:

Fernanda Endara - Gerente de Finanzas

Ramón Pérez - Gerente de Marketing y Ventas

Carlos Rojas - Gerente de Productividad

Ramón Pérez - Gerente de Investigación & Desarrollo

3.6.3. Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 12. Monitoreo Administrativo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Ramón Pérez
APOYO DEL PROYECTO:	Fernanda Endara/ Carlos Rojas

MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Llevar una base de datos actualizada de los clientes de la empresa	Ramón Pérez/ Fernanda Endara	X					X	
2	Anotar y llevar un seguimiento de los pedidos de cada cliente, tomando en cuenta la cantidad, tiemp	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	X						X
3	Informar a los clientes la cantidad total por pagar de su pedido y ofrecer facilidades de pago	Ramón Pérez	X					X	
5	Si existe alguna cancelación por parte de un cliente,informar por lo menos 20 días antes de la fecha	Ramón Pérez/ Carlos Rojas	X					X	
6	Realizar encuestas de satisfacción al cliente	Ramón Pérez	X					X	
7	Explicar al cliente siempre las condiciones del servicio	Ramón Pérez	X					X	

Elaborado por:

Ramón Pérez

Gerente General

Revisado por:

Fernanda Endara - Gerente de Finanzas

Ramón Pérez - Gerente de Marketing y Ventas

Carlos Rojas - Gerente de Productividad

Ramón Pérez - Gerente de Investigación & Desarrollo

Aprobado por:

Fernanda Endara - Gerente de Finanzas

Ramón Pérez - Gerente de Marketing y Ventas

Carlos Rojas - Gerente de Productividad

Ramón Pérez - Gerente de Investigación & Desarrollo

3.6.4. Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 13. Monitoreo Administrativo de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Ramón Pérez
APOYO DEL PROYECTO:	Fernanda Endara/ Carlos Rojas

MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Implementación de cuestionarios de calidad a proveedores	Carlos Rojas	X					X	
2	Auditorias fisicas a proveedores	Carlos Rojas	X						X
3	Evaluación y calificación de proveedores	Carlos Rojas	X						X
5	Control de los desabastecimientos	Carlos Rojas	X					X	
6	Control del tiempo de entrega de la materia prima a nuestras bodegas	Carlos Rojas	X						X
7	Control de los medios de transporte utilizados por los proveedores	Carlos Rojas	X					X	
8	Control semanal de inventarios	Carlos Rojas	X						X
9	Tener un registro computarizado de la entrega del producto por parte de los proveedores	Carlos Rojas	X						X

Elaborado por:

Ramón Pérez

Gerente General

Revisado por:

Fernanda Endara - Gerente de Finanzas

Ramón Pérez - Gerente de Marketing y Ventas

Carlos Rojas - Gerente de Productividad

Ramón Pérez - Gerente de Investigación & Desarrollo

Aprobado por:

Fernanda Endara - Gerente de Finanzas

Ramón Pérez - Gerente de Marketing y Ventas

Carlos Rojas - Gerente de Productividad

Ramón Pérez - Gerente de Investigación & Desarrollo

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. ACTIVOS

4.1.1. Activos Fijos

Tabla 14. Activos Fijos

DETALLE	VALOR
Construcciones e instalaciones	$ 200,000.00
Maquinaria y equipo	$ 200,100.00
Equipo de oficina	$ 840.00
Equipo de computación	$ 6,490.00
Muebles y enseres	$ 1,060.00
Vehículo	$ 29,990.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 438,480.00**

El total de activos fijos con el que cuenta la empresa es de 438,480.

A continuación, se detallan los activos fijos de la empresa:

Tabla 15. Construcciones e Instalaciones

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
DESCRIPCIÓN	**UNIDAD**	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**PRECIO GLOBAL**
Planta de Producción	1	$ 1.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00
			TOTAL:	**$ 200,000.00**

Tabla 16. Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Máquinas circulares electrónicas-rect. JJ	2	$ 40,000.00	$ 80,000.00
Maquinaria de teñido y acabado Sunsky	1	$ 45,000.00	$ 45,000.00
Maquina de corte Aol	1	$ 35,000.00	$ 35,000.00
Maquina sublimadora	2	$ 4,000.00	$ 8,000.00
Impresora sublimadora Epson	1	$ 6,000.00	$ 6,000.00
Maquina recubridora overlock BRN	2	$ 8,000.00	$ 16,000.00
Maquina recta	2	$ 5,000.00	$ 10,000.00
Vaporizada	2	$ 100.00	$ 200.00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			**$ 200,200.00**

Tabla 17. Equipo de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Smartphone Iphone 8	1	$ 840.00	$ 840.00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			**$ 840.00**

Tabla 18. Equipo de Cómputo

EQUIPO DE COMPUTO			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Macbook Pro Retina I7	2	$2,500.00	$ 5,000.00
Laptop Hp Notebook	1	$950.00	$ 950.00
Impresora Epson SureColor F7200	1	$ 540.00	$ 540.00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			**$ 6,490.00**

Tabla 19.Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Escritorio Ejecutivo	3	$ 250.00	$ 750.00
Sillas Giratorias	3	$ 70.00	$ 210.00
Sillas	2	$ 50.00	$ 100.00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**$ 1,060.00**

Tabla 20. Vehículos

VEHÍCULO			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
TUCSON IX	1	$ 29,990.00	$ 29,990.00
TOTAL VEHÍCULO			**$ 29,990.00**

4.1.2. Activos Diferidos

Tabla 21. Constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN				
DETALLE	**VALOR**	**VIDA ÚTIL**	**AMORTIZACIÓN ANUAL**	**VALOR EN LIBROS AÑO 1**
Patente	$ 297.00	10 años	$ 297.00	$ 297.00
TOTAL	**$ 297.00**		**$ 297.00**	**$ 297.00**

Los activos diferidos corresponden a la patente que tuvo un costo de 297 dólares y tiene una duración de 10 años.

4.2. COSTOS Y GASTOS

La empresa cuenta con costos de producción y ventas, gastos administrativos y gastos de ventas.

4.2.1. Costos de Producción

Tabla 22. Costos de Producción y Ventas

COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS					
DETALLE	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
INVENTARIO INICIAL MPD					
COMPRAS MPD	***$ 164,000.00***	***$ 220,678.40***	***$ 296,944.86***	***$ 399,553.01***	***$ 537,615.94***
MPD DISPONIBLE	**$ 164,000.00**	**$ 220,678.40**	**$ 296,944.86**	**$ 399,553.01**	**$ 537,615.94**
INVENTARIO FINAL MPD					
MPD UTILIZADA	**$ 164,000.00**	**$ 220,678.40**	**$ 296,944.86**	**$ 399,553.01**	**$ 537,615.94**
MOD	$ 27,832.50	$ 27,832.50	$ 27,832.50	$ 27,832.50	$ 27,832.50
CIF	***$ 20,010.00***	***$ 20,010.00***	***$ 20,010.00***	***$ 20,010.00***	***$ 20,010.00***
COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERÍODO	**$ 211,842.50**	**$ 268,520.90**	**$ 344,787.36**	**$ 447,395.51**	**$ 585,458.44**
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO					
TOTAL PRODUCTOS EN PROCESO	**$ 211,842.50**	**$ 268,520.90**	**$ 344,787.36**	**$ 447,395.51**	**$ 585,458.44**
INVENTARIO FINAL PRODUCTOS EN PROCESO					
TOTAL PRODUCTOS TERMINADOS	**$ 211,842.50**	**$ 268,520.90**	**$ 344,787.36**	**$ 447,395.51**	**$ 585,458.44**
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS					
COSTO DISPONIBLE PARA LA VENTA	**$ 211,842.50**	**$ 268,520.90**	**$ 344,787.36**	**$ 447,395.51**	**$ 585,458.44**
INVENTARIO FINAL ARTICULOS TERMINADOS					
COSTOS DE VENTAS	**$ 211,842.50**	**$ 268,520.90**	**$ 344,787.36**	**$ 447,395.51**	**$ 585,458.44**

Se puede evidenciar que el costo de ventas va incrementando, esto se debe a que las compras se incrementan en un 15% anual.

4.2.2. Gastos de Administrativos

Tabla 23. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Suministros de Oficina	$ 170.40	$ 177.30	$ 184.48	$ 191.95	$ 199.73
Sueldos y Salarios	$ 56,593.50	$ 58,919.49	$ 61,341.08	$ 63,862.20	$ 66,486.94
Servicios Básicos	$ 1,153.56	$ 1,200.28	$ 1,248.89	$ 1,299.47	$ 1,352.10
Depreciaciones	$ 18,351.33	$ 18,351.33	$ 18,351.33	$ 16,188.00	$ 16,188.00
Gastos Constitución	$ 297.00				
TOTAL	**$ 76,565.79**	**$ 78,648.41**	**$ 81,125.79**	**$ 81,541.63**	**$ 84,226.77**

Los gastos administrativos de la empresa se detallan en suministros de oficina, sueldos y salarios, servicios básicos, depreciaciones y gastos de constitución.

4.2.3. Gastos de Ventas

Tabla 24. Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Publicidad	$ 180.00	$ 187.29	$ 194.88	$ 202.77	$ 210.98
Viajes	$ 3,650.00	$ 3,797.83	$ 3,951.64	$ 4,111.68	$ 4,278.20
Redes sociales	$ 100.00	$ 104.05	$ 108.26	$ 112.65	$ 117.21
TOTAL	**$ 3,930.00**	**$ 4,089.17**	**$ 4,254.78**	**$ 4,427.09**	**$ 4,606.39**

Los gastos de ventas corresponden a la publicidad, al manejo de redes sociales y viajes realizados.

4.3. PREUPUESTO

4.3.1. Ingresos

Tabla 25. Ingresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	25%	$ 390,000.00	$ 487,500.00	$ 609,375.00	$ 761,718.75	$ 952,148.44
TOTAL INGRESOS		**$ 390,000.00**	**$ 487,500.00**	**$ 609,375.00**	**$ 761,718.75**	**$ 952,148.44**

Uno de los objetivos de la empresa es incrementar sus ventas en un 25% anual, por lo cual, se evidencia el valor de crecimiento en dicho porcentaje.

4.3.2. Egresos

Tabla 26. Egresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2018	2019	2020	2021	2022
COMPRAS	16%	$ 164,000.00	$ 205,000.00	$ 256,250.00	$ 320,312.50	$ 400,390.63
TOTAL EGRESOS		**$ 164,000.00**	**$ 205,000.00**	**$ 256,250.00**	**$ 320,312.50**	**$ 400,390.63**

El porcentaje de compras se estima en un crecimiento del 16%, tomando en cuenta que se quieren evitar los desperdicios y ser lo más eficientes.

4.4. ESTADOS FINANCIEROS

4.4.1. Estado de Situación Proyectado

El Balance de Situación Proyectado muestra la proyección de la empresa en los próximos 5 años.

Tabla 27. Estado de Situación Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 11,520.00**	**$ - 140,179.57**	**$ - 14,808.10**	**$ 132,954.03**	**$ 311,996.36**	**$ 522,577.62**
Caja / Bancos	$ 11,520.00	$ - 140,179.57	$ - 14,808.10	$ 132,954.03	$ 311,996.36	$ 522,577.62
Inventario de MPD						
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	**$ 438,480.00**	**$ 420,128.67**	**$ 401,777.33**	**$ 383,426.00**	**$ 367,238.00**	**$ 351,050.00**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 200,100.00	$ 200,100.00	$ 200,100.00	$ 200,100.00	$ 200,100.00	$ 200,100.00
EQUIPO DE OFICINA	$ 840.00	$ 840.00	$ 840.00	$ 840.00	$ 840.00	$ 840.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 6,490.00	$ 6,490.00	$ 6,490.00	$ 6,490.00	$ 6,490.00	$ 6,490.00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1,060.00	$ 1,060.00	$ 1,060.00	$ 1,060.00	$ 1,060.00	$ 1,060.00
VEHÍCULO	$ 29,990.00	$ 29,990.00	$ 29,990.00	$ 29,990.00	$ 29,990.00	$ 29,990.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		$ (18,351.33)	$ (36,702.67)	$ (55,054.00)	$ (71,242.00)	$ (87,430.00)
TOTAL ACTIVOS	**$ 450,000.00**	**$ 279,949.09**	**$ 386,969.23**	**$ 516,380.03**	**$ 679,234.36**	**$ 873,627.62**
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	$ 250,000.00	$ 0.00	$ 0.00	$ 0.00	$ 0.00	$ 0.00
10% Participación Trabajadores por pagar		$ 7,994.91	$ 13,624.15	$ 17,920.71	$ 22,835.45	$ 27,785.68
29,5% Impuesto a la Renta por pagar		$ 21,226.48	$ 36,172.13	$ 47,579.48	$ 60,628.13	$ 73,770.99
TOTAL PASIVOS	**$ 250,000.00**	**$ 29,221.39**	**$ 49,796.28**	**$ 65,500.19**	**$ 83,463.58**	**$ 101,556.67**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00
Utilidad Neta	$ -	$ 50,727.70	$ 86,445.25	$ 113,706.89	$ 144,890.94	$ 176,300.16
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ 50,727.70	$ 137,172.95	$ 250,879.84	$ 395,770.79
TOTAL PATRIMONIO	**$ 200,000.00**	**$ 250,727.70**	**$ 337,172.95**	**$ 450,879.84**	**$ 595,770.79**	**$ 772,070.95**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 450,000.00**	**$ 279,949.09**	**$ 386,969.23**	**$ 516,380.03**	**$ 679,234.36**	**$ 873,627.62**

4.4.2. Estado de Resultados Integral

El Estado de Resultados Integral también se conoce como Estado de pérdidas o ganancias porque muestra si la empresa tiene utilidad o pérdida.

Tabla 28. Estado de Resultados Integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Ingresos por Ventas	**$ 390,000.00**	**$ 487,500.00**	**$ 609,375.00**	**$ 761,718.75**	**$ 952,148.44**
VENTAS	$ 390,000.00	$ 487,500.00	$ 609,375.00	$ 761,718.75	$ 952,148.44
0	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Costos de Producción	**$ 211,842.50**	**$ 268,520.90**	**$ 344,787.36**	**$ 447,395.51**	**$ 585,458.44**
COSTOS DIRECTOS	$ 211,842.50	$ 268,520.90	$ 344,787.36	$ 447,395.51	$ 585,458.44
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 178,157.50**	**$ 218,979.10**	**$ 264,587.64**	**$ 314,323.24**	**$ 366,689.99**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 80,495.79**	**$ 82,737.57**	**$ 85,380.57**	**$ 85,968.72**	**$ 88,833.16**
Gastos Administrativos	**$ 76,565.79**	**$ 78,648.41**	**$ 81,125.79**	**$ 81,541.63**	**$ 84,226.77**
Suministros de Oficina	$ 170.40	$ 177.30	$ 184.48	$ 191.95	$ 199.73
Sueldos y Salarios	$ 56,593.50	$ 58,919.49	$ 61,341.08	$ 63,862.20	$ 66,486.94
Servicios Básicos	$ 1,153.56	$ 1,200.28	$ 1,248.89	$ 1,299.47	$ 1,352.10
Depreciaciones	$ 18,351.33	$ 18,351.33	$ 18,351.33	$ 16,188.00	$ 16,188.00
Gastos Constitución	$ 297.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de Ventas	**$ 3,930.00**	**$ 4,089.17**	**$ 4,254.78**	**$ 4,427.09**	**$ 4,606.39**
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 97,661.71**	**$ 136,241.53**	**$ 179,207.08**	**$ 228,354.52**	**$ 277,856.84**
Gasto Financiero (INTERES)	$ 17,712.61	$ -	$ -	$ -	$ -
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ 79,949.09**	**$ 136,241.53**	**$ 179,207.08**	**$ 228,354.52**	**$ 277,856.84**
10% Partic. Trabajadores	$ 7,994.91	$ 13,624.15	$ 17,920.71	$ 22,835.45	$ 27,785.68
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ 71,954.19**	**$ 122,617.38**	**$ 161,286.37**	**$ 205,519.07**	**$ 250,071.15**
29,5 % Impuesto a la Renta	$ 21,226.48	$ 36,172.13	$ 47,579.48	$ 60,628.13	$ 73,770.99
UTILIDAD NETA	**$ 50,727.70**	**$ 86,445.25**	**$ 113,706.89**	**$ 144,890.94**	**$ 176,300.16**

Se puede evidenciar en la tabla 27 que la utilidad tiene un crecimiento significativo mediante el paso de los años, esto se debe a que los costos y gastos son bajos respecto a los ingresos que la empresa genera.

4.4.3. Flujo de Efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo evidencia los diferentes flujos de caja en los próximos 5 años.

Tabla 29. Flujo de Efectivo

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		11,520.0	(140,179.6)	(14,808.1)	132,954.0	311,996.4
Venta de bienes		390,000.0	487,500.0	609,375.0	761,718.8	952,148.4
Valor residual Activos						271,000.0
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**401,520.0**	**347,320.4**	**594,566.9**	**894,672.8**	**1,535,144.8**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Producción		211,842.5	268,520.9	344,787.4	447,395.5	585,458.4
Gastos Administrativos		57,917.5	60,297.1	62,774.5	65,353.6	68,038.8
Gastos de Ventas		3,930.0	4,089.2	4,254.8	4,427.1	4,606.4
Gastos Financieros		17,712.6	-	-	-	-
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	238,480.0					
Gastos de Constitución		297.0				
APORTE SOCIOS	200,000.0					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**438,480.0**	**291,699.6**	**332,907.1**	**411,816.6**	**517,176.2**	**658,103.6**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**(438,480.0)**	**109,820.4**	**14,413.3**	**182,750.3**	**377,496.6**	**877,041.2**
Préstamo	250,000.0					
APORTE SOCIOS	200,000.0					
Amortización de Préstamo		250,000.0	-	-	-	-
10% Participación Trabajadores			7,994.9	13,624.2	17,920.7	22,835.5
29.5% Impuesto a la Renta			21,226.5	36,172.1	47,579.5	60,628.1
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**11,520.0**	**(140,179.6)**	**(14,808.1)**	**132,954.0**	**311,996.4**	**793,577.6**

En la tabla 28 se puede evidenciar el estado de flujo de efectivo, el cual refleja en sus primeros años flujos de fondos negativos debido al pago del préstamo realizado. Sin embargo, en los años siguientes se evidencia crecimiento de flujo de fondos financieros.

4.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

4.5.1. Valor Presente Neto (VPN o VAN)

Tabla 30. Valor Presente Neto (VPN o VAN)

VAN			
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (200,000.00)	1.0000	$ (200,000.00)
1	$ (140,179.57)	0.9122	$ (127,873.66)
2	$ (14,808.10)	0.8321	$ (12,322.31)
3	$ 132,954.03	0.7591	$ 100,923.10
4	$ 311,996.36	0.6924	$ 216,040.40
5	$ 793,577.62	0.6317	$ 501,269.41
VAN			**$ 478,036.94**

Tomando en cuenta que el VAN es mayor a 0, es decir, **478,036.94.** Se puede determinar que el proyecto es fiable.

4.5.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tabla 31. Tasa de Retorno (TIR)

TIR	36.39%

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN	VALOR ACTUAL
0	$ (200,000.00)	1.0000	$ (200,000.00)
1	$ (140,179.57)	0.7332	$ (102,781.20)
2	$ (14,808.10)	0.5376	$ (7,960.81)
3	$ 132,954.03	0.3942	$ 52,406.89
4	$ 311,996.36	0.2890	$ 90,170.68
5	$ 793,577.62	0.2119	$ 168,164.44
VAN			**$ 0.0**

Tomando en cuenta que la TIR es **36.39** y la tasa de descuento es **9,62**. Se puede determinar que el proyecto es fiable ya la TIR representa un mayor porcentaje.

4.5.3. Tasa de Descuento

Tabla 32. Tasa de Descuento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	$ 200,000.00	44%	4.99%	2.22%
RECURSOS AJENOS				
Préstamo	$ 250,000.00	56%	12.83%	4.73%
TOTAL INVERSIÓN	**$ 450,000.00**	**100%**		**6.94%**

CPPC / WACC	6.94%
Tasa Riesgo País	1.18%
Tasa Inflación	1.50%
TMAR / Tasa de descuento	**9.62%**

4.5.4. Período de Recuperación Inversión

Tabla 33. Período de Recuperación Inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FLUJOS ACUMULADOS**
0	$ 200,000.00	
1	$ (127,873.66)	$ (127,873.66)
2	$ (12,322.31)	$ (140,195.97)
3	$ 100,923.10	$ (39,272.87)
4	$ 216,040.40	$ 176,767.53
5	$ 501,269.41	$ 678,036.94

Se puede observar en la tabla 32. Que la inversión se recupera en 3 años y 11 meses.

4.5.5. Relación Beneficio/Costo

Tabla 34. Relación Beneficio/Costo

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	**BENEFICIOS**	**BENEFICIOS ACTUALIZADOS**	**COSTOS**	**COSTOS ACTUALIZADOS**
0			$ 438,480.00	$ 438,480.00
1	$ 401,520.00	$ 366,271.85	$ 291,699.57	$ 266,092.20
2	$ 347,320.43	$ 289,016.77	$ 332,907.14	$ 277,023.00
3	$ 594,566.90	$ 451,325.42	$ 411,816.59	$ 312,602.83
4	$ 894,672.78	$ 619,511.91	$ 517,176.23	$ 358,116.22
5	$ 1,535,144.80	$ 969,686.03	$ 658,103.60	$ 415,696.20
SUMA		**$ 2,695,811.97**		**$ 2,068,010.45**
RELACIÓN B / C			**1.30**	

Tomando en cuenta la tabla 33. La relación costo beneficio es de 1.30.

4.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

4.6.1. Indicadores Financieros

Tabla 35. Indicadores Financieros

INDICADORES	FÓRMULA		2018	2019	2020	2021	2022
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante	=	-0.50	-0.30	2.03	3.74	5.15
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	46%	45%	43%	41%	39%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	25%	28%	29%	30%	29%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	13%	18%	19%	19%	19%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	20%	26%	25%	24%	23%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta / Total Activos	=	18%	22%	22%	21%	20%

Se puede evidenciar que los indicadores financieros tales como de liquidez tienen un resultado negativo los dos primeros años. Sin embargo, en los siguientes años va creciendo hasta obtener índices positivos.

4.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 36. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	**COSTOS FIJOS**	**COSTOS VARIABLES**	**COSTOS TOTALES**
INVENTARIO INICIAL MPD			
COMPRAS MPD			
MPD DISPONIBLE			
INVENTARIO FINAL MPD			
MPD UTILIZADA		$ 164,000.00	$ 164,000.00
MOD	$ 27,832.50		$ 27,832.50
CIF		$ 20,010.00	$ 20,010.00
Suministros de Oficina		$ 170.40	$ 170.40
Sueldos y Salarios	$ 56,593.50		$ 56,593.50
Servicios Básicos	$ 1,153.56		$ 1,153.56
Depreciaciones	$ 18,351.33		$ 18,351.33
Gastos Constitución	$ 297.00		$ 297.00
GASTOS DE VENTAS			$ -
Publicidad		$ 180.00	$ 180.00
Hosting y dominio		$ 100.00	$ 100.00
TOTAL	**$ 104,227.89**	**$ 184,460.40**	**$ 288,688.29**

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =	104,227.89	
	1 -	184,460.40
		390,000.00
PE en dólares =	104,227.89	
	0.53	
PE en dólares =	**197,766.65**	**dólares**

De acuerdo a la tabla 35. el punto de equilibrio de la empresa es de 197,766.65. Es decir, la empresa debe tener un ingreso de ésta cantidad para no tener pérdidas ni ganancias.

4.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Tabla 37. Análisis de Escenarios

ANALISIS DE ESCENARIOS						
DETALLE	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 11,520.00	$ - 140,179.57	$ - 14,808.10	$ 132,954.03	**$ 311,996.36**
Ventas		$ 390,000.00	$ 487,500.00	$ 609,375.00	$ 761,718.75	$ 952,148.44
Valor residual Activos						$ 271,000.00
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 401,520.00**	**$ 347,320.43**	**$ 594,566.90**	**$ 894,672.78**	**$ 1,535,144.80**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Importación		$ 233,026.75	$ 295,372.99	$ 379,266.09	$ 492,135.06	$ 644,004.29
Gastos Administrativos		$ 63,709.21	$ 66,326.78	$ 69,051.90	$ 71,888.99	$ 74,842.64
Gastos de Ventas		$ 4,323.00	$ 4,498.08	$ 4,680.25	$ 4,869.80	$ 5,067.03
Gastos Financieros		$ 17,712.61	$ -	$ -	$ -	$ -
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 238,480.00					
Gastos de Constitución		$ 297.00				
APORTE SOCIOS	$ 200,000.00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 438,480.00**	**$ 319,068.57**	**$ 366,197.85**	**$ 452,998.25**	**$ 568,893.85**	**$ 723,913.96**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ - 438,480.00**	**$ 82,451.43**	**$ - 18,877.42**	**$ 141,568.65**	**$ 325,778.93**	**$ 811,230.84**
Préstamo	$ 250,000.00					
APORTE SOCIOS	$ 200,000.00					
Amortización de Préstamo		$ 250,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -
10% Participación Trabajadores		$ 7,994.91	$ 13,624.15	$ 17,920.71	$ 22,835.45	$ 27,785.68
29,5% Impuesto a la Renta		$ 21,226.48	$ 36,172.13	$ 47,579.48	$ 60,628.13	$ 73,770.99
Flujo de Fondos	**$ 11,520.00**	**$ - 196,769.96**	**$ - 68,673.70**	**$ 76,068.46**	**$ 242,315.35**	**$ 709,674.17**

TASA DE DESCUENTO	9.62%

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de fondos	$ (200,000.00)	$ (196,769.96)	$ (68,673.70)	$ 76,068.46	$ 242,315.35	$ 709,674.17
Tasa de descuento =	9.62%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ 237,161.70**	Proyecto Viable				
TIR =	**22.49%**	Proyecto Viable				

Tomando en cuenta el análisis de escenarios que se encuentran en la tabla 36. Se puede evidenciar que el proyecto es viable debido a que el VAN es positivo y la TIR es mayor a la tasa de descuento.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La revolución industrial fue el punto de partida para el inicio de una era textilera, es decir, gracias a este acontecimiento histórico nación la industria manufacturera. Desde este punto se crearon varias máquinas y utensilios que serían de gran utilidad para fabricar hilos, telas y posteriormente prendas de vestir.

- La aparición de la industria textilera en el Ecuador empieza con la confección de lana y posteriormente de algodón. En la actualidad esta industria es una de las más grandes en el país y ha generado varias plazas de empleo y ha contribuido en el incremento del PIB ecuatoriano.

- Dida Sport es una empresa manufacturera que se creó a partir de la unión entre la empresa R.P y Huaylla´s. En la actualidad se dedica a la fabricación de camisetas deportivas con diseños exclusivos de los mejores equipos de fútbol del mundo. Se encuentra ubicada en la ciudad de Lima-Perú, su mercado objetivo es en Estados Unidos y sus proveedores son de Perú. La decisión de operar en Perú se debe a que la materia prima del país tiene costos bajos, así como también su mano de obra es sumamente económica, a diferencia de otros países latinoamericanos.

- La empresa Dida Sport ha tenido diferentes cambios durante su trayectoria en el mercado. Debido al cambio constante en la tecnología se han cambiado los equipos y maquinarias, se han incrementado procesos y programas de computación, y siempre buscan innovar en sus diseños para lograr una máxima satisfacción de sus clientes.

- La empresa Dida Sport no cuenta en la actualidad con un plan estratégico definido, por lo que se deicidio plantear uno. La planificación estratégica es importante porque es un proceso de formulación e implementación de objetivos, para lo cual se desarrollan estrategias que ayuden a cumplir dichos objetivos.

- Tras haber realizado el análisis financiero en el capítulo 4, se puede determinar que que la implementación de un plan estratégico en la empresa Dida Sport es un proyecto viable ya que refleja los siguientes resultados: el VAN es de $ 478,036.94 y la TIR es de 36,39%, lo cual genera un rendimiento mayor al esperado que es de 9,62%. Esto se debe a los costos de mano de obra y materia prima ya que permiten tener ganancias altas. Los resultados del VAN y la TIR permiten demostrar que la empresa brinda seguridad para los accionistas y refleja rentabilidad.

- Por otro lado, las utilidades que tiene la empresa se incrementan conforme pasan los años, esto se debe a que los ingresos son cada vez mayores ya que se presupuesta un crecimiento del 25% anual en las ventas, la empresa quiere posicionarse en Estados Unidos y encontrar nuevos mercados internacionales para vender su marca.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Dida Sport a implementar el plan estratégico que se realizó para que ésta pueda obtener mayores beneficios que los que tiene en la actualidad.

- Se recomienda a la empresa buscar nuevos mercados internacionales como Canadá y Europa ya que tiene como ventaja los bajos costos de mano de obra y materia prima.

- Actualizarse y capacitarse constantemente en los cambios tecnológicos de maquinaria, programas de diseño para que puedan siempre brindar el mejor servicio por medio de la venta de camisetas deportivas que sobrepasen las expectativas de sus clientes.

- Constantemente analizar su situación actual con la anterior para saber en qué se puede mejorar y así obtener los mayores beneficios posibles.

BIBLIOGRAFÍA

- AITE. (2018). *Asociaciones industriales textiles del Ecuador*. Obtenido de http://www.aite.com.ec/industria.html
- Armijos. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.* ILPES.
- Ballvé, A., & Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores: la empresa en busca de su sentido.* Buenos Aires: Planeta S.A.I.C.
- *Brands of the world*. (2018). Obtenido de Logo Marathon Sports: http://www.brandsoftheworld.com/logo/marathon-sports
- Castellanos, R. (2007). *Eumed.* Obtenido de PENSAMIENTO, HERRAMIENTAS Y ACCIÓN DEL ESTRATEGA: http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/#indice
- Certo, S. (1984). *Administración moderna* . México: Interamericana S.A.
- Consultoría, A. (2018). *Grupo Albe Consultoría*. Obtenido de Definición de valores estratégicos de la organización: http://www.grupoalbe.com/definicion-de-los-valores-estrategicos-de-la-organizacion/
- *Cylex*. (2018). Obtenido de Logo Berr Textil Peru: https://www.cylex.com.pe/lima/berr+textil+peru+s+a+c-11157613.html
- Daves, W. (2000). *Understanding Strategy.* USA.
- Definición. (2012). *Revolución industrial*. Obtenido de https://www.definicionabc.com/historia/revolucion-industrial.php
- Economipedia. (2016). *Estrategias genéricas de Porter*. Obtenido de http://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html
- Fernandez, E. (2005). *Introducción a la gestión.* España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos.* McGraw Hill.
- Fred, D. (2013). *Administración estratégica.* México: PEARSON.
- *Grupo textil Diaz*. (2018). Obtenido de Logo Grupo textil Diaz: http://www.grupotextildiaz.com/
- Koontz, & Weihrich. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial.* México: MCGRAW'HILL.

- Logosmarcas. (2018). Obtenido de Logo Nike: https://logosmarcas.com/nike-logo/
- Logosmarcas. (2018). *Logos marcas*. Obtenido de Logo Adidas: https://logosmarcas.com/adidas-logo/
- Mantilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas.* Obtenido de UOC
- *Marbera*. (2018). Obtenido de Logo Marbera: http://marberaperu.com/
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.* México: Hispanoamericana S.A.
- Navajo, P. (2009). *Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas.* Madrid: NARCEA S.A.
- Neefus, L. I. (2015). *Industria de productos textiles.* Obtenido de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf
- *Orion Sport Wear*. (2018). Obtenido de Logo Orion Sport: http://www.actiweb.es/orionsport/
- Palermo.Edu. (2017). *Industria Textil.* Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/////blog/docentes/trabajos/39726_149027.pdf
- Ponce, H. (septiembre de 2006). *Revista "Contribuciones a la economia"*. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de La matriz FODA: https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf
- Porter, M. (2008). *Harvard Business Review*. Obtenido de Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. (2011). *Estrategia.* Obtenido de Harvard Business School: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf
- PQS. (2018). *Sociedad Anónima Cerrada*. Obtenido de Beneficios de SAC: http://www.pqs.pe/emprendimiento/sociedad-anonima-cerrada-caracteristicas-y-beneficios

- Riversa, O. (1991). *Universidad de Talca.* Recuperado el 22 de Mayo de 2018, de Los conceptos de Mision, Vision y Proposito estrategico: http://www.cegis.utalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf
- Scott, C., Jaffe, D., & Tobe, G. (1993). Cree una vision. En C. Scott, D. Jaffe, & G. Tobe, *Vision, valores y mision organizacionales* (pág. 73). Mexico: Iberoamerica.
- Scott, C., Jffe, D., & Tobe, G. (1993). Cree una mision. En C. Scott, D. Jffe, & G. Tobe, *Vision, valores y mision organizacionales* (págs. 60-63). Mexico: Iberoamerica.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica.* Bogotá: 3R.
- Steiner, G. (1994). Planeacion Estrategica. En G. Steiner, *Planeacion Estrategica* (págs. 20-21). Mexico: Continental.
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica* . México: Mc Graw Hill.
- *Vega Sports* . (2018). Obtenido de Logo Vega Sports: https://www.vegasportsperu.com/
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios.* México: PEARSON EDUCACIÓN.