

Maestría en Administración de Empresas

Alex Josué González Linch

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE E-COMMERCE INTECHMODA CON SEDE EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PERÍODO 2016-2021

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico bajo la dirección del Ing. Erick Ermory González Linch, MSc.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Guayaquil, 2016

GONZÁLEZ, Alex J., Plan estratégico para la empresa de e-commerce Intechmoda con sede en la ciudad de Guayaquil para el período 2016-2021. Guayaquil: UPACÍFICO, 2017, 126p. Ing. Erick Ermory González Linch, MSc. (Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: El comercio electrónico es un negocio de alto crecimiento en el Ecuador y en el mundo, que necesita ser gestionado estratégicamente debido a la fuerte competencia que existe, especialmente en el área informal. Las empresas dominantes realizan una fuerte inversión en publicidad y utilizan el e-commerce como un canal adicional de ventas, lo cual le brinda seguridad al usuario que compra, ya que dispone de un lugar físico para reclamos o devoluciones. Intechmoda es una pyme con oficinas en Guayaquil, Ecuador, que tiene baja rentabilidad a pesar de sus esfuerzos por ganar participación de mercado. El presente trabajo presenta un análisis de variables externas como política, economía, cultura, tecnología, industria y competitividad que se estudian mediante el modelo PEST y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, y variables internas como marketing, finanzas, gerencia, operaciones, entre otras; Luego de evaluar estos factores se formulan las estrategias mediante matrices cuantitativas. Las principales estrategias formuladas fueron desarrollar una política de devoluciones, adquirir tecnología Paypal, desarrollar una estrategia de marketing digital, buscar proveedores nacionales, diseñar un sistema de control de inventario, crear una base de datos de clientes, definir un direccionamiento estratégico, desarrollar una estrategia RSE y migrar a la facturación electrónica. El proyecto resultó factible financieramente con un VAN de \$47,822.97 y un TIR del 796%.

Palabras claves: Planeación estratégica, comercio electrónico, FODA, marketing, finanzas.

	ENTREGA DE TRABAJO	Fecha: 07/02/2017
	(CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Versión: 001
	PA-FR-67	Página: III de 1

DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Alex González Linch

**Estudiante de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico**

Fecha:	Guayaquil, 07 de febrero del 2017
Título de T.C.C.:	Plan estratégico para la empresa de e-commerce Intechmoda con sede en la ciudad de Guayaquil para el período 2016-2021
Autor:	Ing Alex Josué González Linch
Tutor:	Master Erick González Linch
Miembros del Tribunal:	Phd Jesus Melendez Phd Margarita Ayala
Fecha de calificación:	08 de febrero del 2016

DEDICATORIA

Dedicado para a mi esposa Gabriela, que ha sido el pilar fundamental para mi proceso de formación profesional, siendo un apoyo constante a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a mis padres Milton y Julie, ya que siempre están presentes en todos los aspectos de mi vida, orientándome en mi desarrollo personal y profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	3
Formulación y sistematización del problema.....	5
○ Formulación del problema.....	5
○ Sistematización del problema.....	5
Objetivos de la investigación	5
○ Objetivo general.....	5
○ Objetivos específicos.....	5
Justificación.....	6
○ Justificación teórica.....	6
○ Justificación práctica.....	7
○ Justificación metodológica.....	7
Hipótesis.....	7
Aspectos metodológicos.....	8
○ Metodología.....	8
○ Población y muestreo.....	9
○ Métodos a utilizar.....	9
○ Técnicas para recolectar datos.....	10
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL.....	11
I.A Marco teórico	11
I.A.1 Planeación estratégica	11
I.A.2 Direccionamiento estratégico	12
I.A.2.a Visión.....	13
I.A.2.b Misión.....	14
I.A.2.c Valores	15
I.A.3 Análisis externo.....	15
I.A.3.a Modelo PEST.....	16
I.A.3.a.(1) Fuerzas políticas y legales.....	16
I.A.3.a.(2) Fuerzas económicas.....	17
I.A.3.a.(3) Fuerzas socio-culturales, demográficas, ecológicas y éticas.....	18

I.A.3.a.(4) Fuerzas tecnológicas	19
I.A.3.b Modelo de las cinco fuerzas de Porter	20
I.A.3.b.(1) Amenaza de nuevos entrantes	20
I.A.3.b.(2) Poder de negociación de los proveedores	22
I.A.3.b.(3) Poder de negociación de los clientes.....	23
I.A.3.b.(4) Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	23
I.A.3.b.(5) Rivalidad entre competidores existentes.....	23
I.A.3.c Matriz EFE.....	24
I.A.4 Análisis interno.....	25
I.A.4.a Gerencia	25
I.A.4.b Marketing.....	27
I.A.4.b.(1) Análisis de clientes.....	28
I.A.4.b.(2) Venta de productos y servicios	28
I.A.4.b.(3) Planeación de productos y servicios	29
I.A.4.b.(4) Fijación de precios	29
I.A.4.b.(5) Distribución.....	30
I.A.4.b.(6) Investigación de mercados	31
I.A.4.b.(7) Análisis de oportunidades	31
I.A.4.c Finanzas y contabilidad.....	31
I.A.4.c.(1) Razones de liquidez.....	33
I.A.4.c.(2) Razones de endeudamiento	35
I.A.4.c.(3) Razones de actividad.....	36
I.A.4.c.(4) Razones de rentabilidad	39
I.A.4.d Producción y operaciones	42
I.A.4.e Investigación y desarrollo	43
I.A.4.f Sistemas de administración de información.....	43
I.A.4.g Cadena de valor	43
I.A.4.h Matriz EFI.....	44
I.A.4.i Matriz de perfil competitivo (MPC).....	44
I.A.5 Estrategia	45
I.A.5.a Generación y selección de estrategias.....	46
I.A.5.a.(1) Matriz FODA	46
I.A.5.a.(2) Matriz PEYEA	47

I.A.5.a.(3) Matriz BCG	48
I.A.5.a.(4) Matriz IE	49
I.A.5.a.(5) La matriz de la estrategia principal	50
I.A.5.a.(6) Matriz MCPE	51
I.B Marco legal.....	52
I.C Marco conceptual	52
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA INTECHMODA	55
II.A Antecedentes.....	55
II.A.1 Estructura organizacional.....	56
II.B Direccionamiento estratégico.....	57
II.B.1 Visión.....	57
II.B.2 Misión	58
II.B.3 Valores	58
II.C Análisis externo	58
II.C.1 Modelo PEST	58
II.C.1.a Fuerzas políticas y legales	58
II.C.1.b Fuerzas económicas.....	59
II.C.1.b.(1) PIB	59
II.C.1.b.(2) Inflación	60
II.C.1.b.(3) Tasa de desempleo	62
II.C.1.b.(4) Crédito interno al sector privado.....	62
II.C.1.b.(5) Importaciones de bienes y servicios	64
II.C.1.b.(6) Índice de facilidad para hacer negocios	64
II.C.1.c Fuerzas socio-culturales, demográficas, ecológicas y éticas	65
II.C.1.d Fuerzas tecnológicas.....	67
II.C.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	68
II.C.2.a Amenaza de nuevos entrantes.....	68
II.C.2.b Poder de negociación de los proveedores.....	69
II.C.2.c Poder de negociación de los clientes	69
II.C.2.d Amenaza de productos o servicios sustitutos	69
II.C.2.e Rivalidad entre competidores existentes.....	70
II.C.3 Matriz EFE	71
II.D Análisis interno.....	72

II.D.1 Gerencia	72
II.D.2 Marketing	73
II.D.3 Finanzas y contabilidad.....	73
II.D.4 Producción y operaciones	75
II.D.5 Investigación y desarrollo	75
II.D.6 Sistemas de administración de información.....	76
II.D.7 Cadena de valor.....	76
II.D.8 Matriz EFI.....	77
II.D.9 Matriz de perfil competitivo (MPC)	77
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA	
INTECHMODA.....	80
III.A Clientes	80
III.B Encuesta a clientes.....	80
CAPÍTULO IV: GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	88
IV.A Matriz FODA	88
IV.B Matriz PEYEA	89
IV.C Matriz BCG	91
IV.D Matriz IE	92
IV.E La matriz de la estrategia principal.....	93
IV.F Matriz MCPE	93
CAPÍTULO V: PROPUESTA	97
V.A Nombre de la propuesta.....	97
V.A.1 Objetivos	97
V.A.1.a Objetivo general	97
V.A.1.b Objetivos específicos	97
V.A.2 Justificación	97
V.B Introducción.....	98
V.C Direccionamiento estratégico	98
V.C.1 Visión	99
V.C.2 Misión	99
V.C.3 Valores	99
V.D Política de devoluciones	100
V.E Adquirir tecnología Paypal y de cobro por tarjeta de crédito online	100
V.F Desarrollar una estrategia de marketing digital	101

V.G Búsqueda de proveedores nacionales	102
V.H Desarrollar un sistema de control de inventario	102
V.I Crear una base de datos de clientes y sus registros de compra	103
V.J Políticas de direccionamiento estratégico.....	103
V.K Desarrollar una estrategia de RSE.....	104
V.L Migrar a la facturación electrónica	104
CAPÍTULO VI: FACTIBILIDAD FINANCIERA DE LA PROPUESTA.....	105
VI.A Estado de resultados proyectado	105
VI.B Flujo de caja proyectado.....	107
VI.C CAPM, VAN y TIR.....	108
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
VII.A Conclusiones.....	110
VII.B Recomendaciones.....	111
BIBLIOGRAFÍA	112
APÉNDICES.....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características de una declaración de misión.....	15
Figura 2. Variables políticas y legales	17
Figura 3. Variables económicas	17
Figura 4. Ejemplo de Matriz EFE	25
Figura 5. Funciones básicas dentro de la producción/operación	42
Figura 6. Ejemplo de matriz MPC	45
Figura 7. Estructura de matriz PEYEA.....	48
Figura 8. Estructura de matriz BCG	48
Figura 9. Estructura de matriz IE	50
Figura 10. Estructura de la matriz de la estrategia principal.....	50
Figura 11. Estructura de matriz MCPE.....	51
Figura 12. Organigrama Intechmoda	56
Figura 13. PIB Ecuador.....	60
Figura 14. Crecimiento anual del PIB.....	60
Figura 15. Inflación % anual Ecuador	61
Figura 16. Inflación % anual Ecuador, Colombia, Perú y Chile.....	61
Figura 17. Tasa de desempleo de Ecuador, Colombia, Perú, Argentina y Chile.....	62
Figura 18. Tasa de crédito interno	63
Figura 19. Importaciones de bienes y servicios	64
Figura 20. Índice de facilidad para hacer negocios.....	65
Figura 21. Población total del Ecuador.....	66
Figura 22. Población urbana	66
Figura 23. Abonados a Internet por banda ancha fija	67
Figura 24. Características al comprar ropa importada	81
Figura 25. Motivos para comprar tecnología	82
Figura 26. Debilidad de Intechmoda.....	83
Figura 27. Cómo se enteró de Intechmoda	84
Figura 28. Percepción de precios de Intechmoda	85
Figura 29. Calificación del servicio al cliente	86
Figura 30. Repetición de compra	87
Figura 31. Plano PEYEA	91
Figura 32. Matriz BCG Intechmoda	92

Figura 33. Matriz IE Intechmoda.....	92
Figura 34. Matriz de la estrategia principal Intechmoda	93
Figura 35. Matriz MCPE 1.....	94
Figura 36. Matriz MCPE 2.....	95
Figura 37. Matriz MCPE 3.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE Intechmoda.....	71
Tabla 2. Estado de situación financiera	74
Tabla 3. Razones financiera de Intechmoda	74
Tabla 4. Matriz EFI para Intechmoda.....	77
Tabla 5. Matriz MPC	78
Tabla 6. Características al comprar ropa importada	81
Tabla 7. Motivos para comprar tecnología	82
Tabla 8. Debilidad de Intechmoda	83
Tabla 9. Cómo se enteró de Intechmoda.....	84
Tabla 10. Percepción de precios de Intechmoda.....	85
Tabla 11. Calificación del servicio al cliente.....	86
Tabla 12. Repetición de compra	87
Tabla 13. Matriz FODA Intechmoda	88
Tabla 14. Gastos generales y administrativos.....	106
Tabla 15. Gastos de ventas.....	106
Tabla 16. Estado de resultados proyectado.....	107
Tabla 17. Flujo de caja proyectado	108

RESUMEN EJECUTIVO

Intechmoda es una microempresa de la ciudad de Guayaquil que inició sus operaciones en el año 2015 y se dedica al comercio electrónico de artículos de moda y tecnología; su crecimiento ha sido lento en comparación al de la industria a pesar de tener un buen servicio al cliente y credibilidad de marca; la publicidad pagada en redes sociales no ha generado ninguna venta en algunas ocasiones y su rentabilidad es muy baja a pesar de contar con un mínimo de inventario. La planeación estratégica permitirá identificar factores que influyen en la empresa y que no están siendo correctamente gestionados; la forma de determinar estas variables es mediante el modelo PEST, el de las cinco fuerzas de Porter y el análisis de factores internos. El primer modelo analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, éticos y legales; el de las cinco fuerzas de Porter estudia la industria identificando la amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores y clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. El análisis de factores externos definirá las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. Los factores internos incluyen la forma en que se maneja la compañía en áreas como marketing, gerencia, finanzas, operaciones, innovación, sistemas de información gerencial y cadena de valor, los cuales permiten identificar las fortalezas y debilidades. La metodología empleada fue una investigación cualitativa a manera de entrevista al gerente general visto desde un método hermenéutico realizando una interpretación de la realidad de la empresa, de igual manera se empleó una investigación cuantitativa a manera de encuestas a los clientes existentes en una base de datos interna que se controla en la empresa, sus datos fueron tabulados y examinados a través de gráficos de pastel en Microsoft Excel. Luego de evaluar estos factores se formulan las estrategias mediante matrices cuantitativas. Las principales estrategias formuladas fueron desarrollar una política de devoluciones, adquirir tecnología Paypal, desarrollar una estrategia de marketing digital, buscar proveedores nacionales, diseñar un sistema de control de inventario, crear una base de datos de clientes, definir un

direccionamiento estratégico, desarrollar una estrategia RSE y migrar a la facturación electrónica. El proyecto resultó factible financieramente con un VAN de \$47,822.97 y un TIR del 796%.

Palabras claves: Planeación estratégica, comercio electrónico, FODA, marketing, finanzas.

SUMMARY

Intechmoda is a microenterprise of Guayaquil which began operations in 2015 and is dedicated to e-commerce of fashion items and technology; its growth has been slow compared to the industry despite having a customer good service and brand credibility; paid advertising on social networks has not generated any sales sometimes and profitability is very low despite having minimal inventory. Strategic planning will identify factors that influence the company and are not being properly managed; how to determine these variables is through the PEST model, the Porter's five forces analysis and internal factors. The first model analyzes political, economic, social, technological, ethical and legal factors; the five forces of Porter studies identifying the threat of new entrants, bargaining power of suppliers and customers, threat of substitute products, and rivalry among competitors. The analysis of external factors defines the opportunities and threats affecting the company. Internal factors include the way the company is managed in areas such as marketing, management, finance, operations, innovation, management information systems and value chain, which can identify the strengths and weaknesses. The methodology used was a qualitative investigation as an interview to the general manager seen from a hermeneutical method performing an interpretation of the reality of the company, as well as a quantitative research was used as surveys to existing clients in a database Internal controls in the company, their data were tabulated and examined through pie charts in Microsoft Excel. After evaluating these factors are formulated strategies through quantitative matrices. The main strategies formulated were developing a return policy, acquire Paypal technology, develop a digital marketing strategy, search for local suppliers, designing a system of inventory control, create a database of customers, define a strategic direction, develop a strategy CSR and migrate to electronic billing. The project was financially feasible with a NPV of \$ 47,822.97 and an IRR of 796%.

Keywords: Strategic planning, e-commerce, SWOT, marketing, finances.

INTRODUCCIÓN

El comercio electrónico en el Ecuador ha tenido un notable crecimiento, el cual sigue la tendencia en el mundo, sin embargo, la cultura de su gente siente aún desconfianza en compras online, lo cual es la primera barrera en este negocio. La competencia informal ha ganado bastante mercado por medio de plataformas de venta como Mercado Libre y OLX, los cuales permiten ofertar cualquier tipo de producto a todas las personas, generando una guerra de precios donde es difícil competir. Intechmoda tiene presencia en estas páginas y en todas las redes sociales, pactando publicidad pagada periódicamente para tratar de aumentar su participación de mercado; su inventario de moda es en base a consignación y se renueva cada dos meses y medio en promedio, y el de tecnología se maneja con importadores nacionales. A pesar de incrementar sus ventas desde su creación, estas no son lo suficientemente atractivas, por lo que se realiza esta asesoría para poder generar un plan estratégico que permita aumentar su rentabilidad luego de su implementación.

El primer paso consiste en realizar un análisis externo el cual tendrá dos ejes principales que son el modelo PEST y el de las cinco fuerzas de Porter. En el modelo PEST se analizarán los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, éticos, ecológicos y legales que afectan a la empresa; las principales variables que se encontraron fueron la desconfianza de los ecuatorianos en el comercio electrónico, la inestabilidad legal y tributaria, el apoyo gubernamental a la industria manufacturera nacional, entre otras. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, permitió identificar las barreras de entrada para posibles competidores, el poder de negociación medio que existe sobre los proveedores y alto de los clientes, la amenaza de productos sustitutos alta y la rivalidad entre competidores también.

El análisis interno logró identificar fortalezas como el clima laboral, confianza de los clientes, servicio, entre otras y debilidades como falta de visión estratégica, ausencia de estrategia de

social media, ausencia de políticas de devolución, stock limitado, entre otras, las cuales provocan pérdida de ventaja competitiva sobre la competencia; esta pérdida de ventaja competitiva se reflejó en el análisis de la matriz de perfil competitivo, el cual colocó a Intechmoda muy por debajo de sus competidores directos.

La generación de estrategias se realizó mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y la matriz de la estrategia principal; las principales estrategias fueron la de desarrollo y penetración de mercado, las cuales demandan planes de acción agresivos para con la competencia. La matriz cuantitativa de planeación estratégica definió el desarrollar una política de devoluciones, el implementar Paypal y pago con tarjeta de crédito online, desarrollar una estrategia de social media y conseguir proveedores nacionales de moda como las estrategias principales a ser implementadas en la empresa.

La última parte del trabajo consta de la definición de políticas y direccionamiento estratégico para poder implementar las estrategias propuestas, cuyo principal objetivo es aumentar la rentabilidad de la organización. La correcta implementación de la planeación estratégica dependerá del liderazgo de la organización para poder cambiar la cultura de la empresa hacia una visión estratégica compartida. Esta propuesta es flexible ante los cambios del entorno, y debe ser constantemente monitoreada por la alta dirección.

Planteamiento del problema

El concepto de estrategia empresarial nace de la mano de Michael Porter, docente renombrado de la Universidad de Harvard con obras magistrales relacionadas a la competitividad en los negocios y gobiernos (Porter, Nations 73-91) (Porter, Strategy 61-78). Porter enfocó sus investigaciones en temas relacionados a la estrategia, creando mecanismos como el modelo de las cinco fuerzas (Porter, Forces 78-93), donde el análisis competitivo se basa en cinco pilares que son la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad existente entre competidores. Como se puede observar, este es un modelo que estudia muy de cerca la industria en que se encuentra la organización, lo cual va a permitir identificar factores externos que influirán directamente en la rentabilidad y supervivencia de la empresa. Para analizar más factores externos que afectan a los negocios se utiliza una herramienta muy conocida como es el PEST, la cual proviene de factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos, teniendo variantes como el PESTEL que añade factores ecológicos, éticos y legales.

Los factores internos que se analizan en una empresa son su cadena de valor, estructura organizacional, procesos, marketing, clientes, empleados, finanzas y todo lo que se realice dentro de la empresa. Esto tiene la finalidad de poder realizar un diagnóstico junto a los factores externos, para así identificar y definir estrategias dentro de la industria en que se mueve el negocio. Estas estrategias tienen como soporte la misión, visión y valores de la compañía, por lo que se debe tener un direccionamiento estratégico claro antes de definir un tipo de estrategia. La planificación estratégica permitirá a la organización crecer y tomar acciones ante las amenazas y debilidades que posea. El crecimiento se basa en la identificación de oportunidades y fortalezas propias de la organización. Esta planificación tiene un horizonte a mediano y largo plazo. Existen muchos casos de éxito relacionados a la estrategia como el del Grupo Grisi,

empresa de productos de aseo personal, y el de la empresa MASTER, dedicada a venta de accesorios de auto, que gracias a la visión empresarial que se implantó en ellos de parte de una empresa consultora especialista en planeación estratégica, lograron estar entre las empresas más grandes de México, a pesar de que sus competidores decrecían económicamente (Álvarez 19-20).

Intechmoda es una empresa de retail online que nació en 2015 y que se dedica a la venta de moda y tecnología, con productos principalmente importados. Tienen presencia en www.mercadolibre.com.ec, www.facebook.com, www.instagram.com, www.twitter.com, www.olx.com y además posee su propio website www.intechmoda.com. La promoción de sus productos se realizan a través de sus perfiles online, donde cuenta con miles de usuarios como suscriptores. La empresa posee una oficina en Guayaquil, y cuenta con 5 colaboradores, adicional a su gerente general. A pesar de ser una empresa que cumple con sus clientes, no tiene un crecimiento económico deseado, sus ingresos en el 2015 llegaron a \$76,296.76, mientras que el primer semestre del 2016 llegaron a \$41,503.82, lo que es un crecimiento aproximado del 8.7% prorrateado anualmente, sin embargo este crecimiento no es representativo para sus utilidades que en el 2015 fueron de \$4,415.60, y causa de aquello puede ser la falta de planificación estratégica que le permita ser una empresa más competitiva en un entorno tan complejo como es la venta online de moda y tecnología. Existen factores como la cultura del e-commerce en el Ecuador que pueden ser la causa de este estancamiento, así como también la falta de innovación en su propuesta de valor. Estos factores, y algunos que no se perciben de manera directa necesitan ser diagnosticados mediante los distintos modelos propuestos, para poder así identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con las cuales se puedan definir estrategias que permitan a la empresa crecer económicamente.

Formulación y sistematización del problema

○ Formulación del problema.

Por medio de la problemática analizada se concluye la siguiente formulación del problema, que permita la solución de la misma:

- ¿Cuál es la planeación estratégica idónea para incrementar la rentabilidad de Intechmoda a mediano y largo plazo?

○ Sistematización del problema.

- ¿De qué manera se puede diagnosticar estratégicamente a la empresa Intechmoda tomando en cuenta sus factores externos e internos?
- ¿Cuál es el diagnóstico de aceptación de los clientes de la empresa Intechmoda?
- ¿Cuáles estrategias se generaron a partir de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, matriz de la estrategia principal y MCPE?
- ¿Cuál es el plan estratégico más adecuado para la realidad de la empresa?
- ¿Cuál es la factibilidad financiera del plan estratégico?

Objetivos de la investigación

○ Objetivo general.

- Desarrollar un plan estratégico para la empresa de e-commerce Intechmoda de la ciudad de Guayaquil para el período 2016 – 2021 mediante la evaluación de factores externos e internos, y generación de estrategias mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, matriz de la estrategia principal y MCPE.

○ Objetivos específicos.

- Realizar el análisis situacional de la empresa Intechmoda mediante el modelo PEST, modelo de las cinco fuerzas de Porter, matriz EFE, EFI y MPC.
- Elaborar un diagnóstico de la aceptación de la empresa Intechmoda.

- Generar y seleccionar estrategias mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, matriz de la estrategia principal y MCPE.
- Desarrollar una propuesta para la implementación del plan estratégico.
- Determinar la factibilidad financiera de la propuesta.

Justificación

○ Justificación teórica.

La presente investigación incluye conceptos muy importantes del mundo de los negocios, uno de ellos es la estrategia empresarial. La estrategia es un término antiguo que se utilizaba en las guerras, cuando los generales debían anticiparse al movimiento del oponente para ganar la guerra. En los negocios es igual, para poder definir una estrategia triunfadora, se necesitan herramientas para poder analizar al oponente y poder identificar sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de sacar provecho y estar un paso delante de ellos. Cuando una organización utiliza periódicamente modelos como el PEST o las cinco fuerzas de Porter, se encuentra a la vanguardia de la industria en que se encuentra, ya que detecta con mayor rapidez las oportunidades y amenazas del entorno. Así mismo, si una organización tiene una visión estratégica puede controlar de mejor manera su estructura interna a fin de que toda la empresa camine en la misma dirección estratégica. En este análisis interno se ven conceptos como marketing, procesos, talento humano, finanzas, liderazgo, innovación y capacidades medulares que permitirán obtener un mejor posicionamiento estratégico frente a la competencia, además de mayor eficiencia y excelencia en servicio al cliente, lo cual generalmente se refleja en una mayor rentabilidad. El uso de matrices como el FODA, EFE, EFI, PEYEA, BCG, MPC, IE, MCPE, permite poder ver de mejor manera las piezas, y también permite priorizar los factores, así como las estrategias a realizarse en una empresa. Estos conceptos son necesarios en toda organización que desee crecer empresarialmente, por lo cual es fundamental contar con una planeación estratégica que sea flexible al cambio y tenga un horizonte a mediano y largo plazo.

○ **Justificación práctica.**

La propuesta de una planificación estratégica se basa en modelos teóricos, experiencia y conocimiento de la empresa y la industria. Esta planificación se puede implementar en la organización, y luego del horizonte definido sacar conclusiones y ver el crecimiento económico que se ha obtenido. Cabe recalcar, que la planificación estratégica es un modelo dinámico que debe adaptarse a los cambios que se generen en el camino, siempre llevando una visión estratégica definida. Se puede cambiar la estrategia, más no la visión. Con una adecuada planeación estratégica se puede mejorar la imagen corporativa y posicionamiento de la empresa en el sector, de una manera sostenible en el tiempo. La utilidad práctica es notoria y los casos de éxito a lo largo de los años avalan la presente investigación.

○ **Justificación metodológica.**

La investigación necesita de herramientas de investigación para que se pueda llevar a cabo de manera correcta. En la presente investigación, se utilizan técnicas como la observación no estructurada, la cual es necesaria para detectar factores internos que afectan a la organización, así mismo a través de la observación se pueden identificar situaciones que no son fáciles de deducir, debido a que necesitan de un mayor análisis para su comprensión. La técnica de la entrevista también será utilizada para poder tener información de primera mano dentro de la empresa. La encuesta es otro instrumento de investigación que permitirá analizar sin sesgo la opinión de las personas acerca de un tema específico, en este caso la percepción que tienen los clientes de la empresa. También se encuestó a empleados para conocer el ambiente laboral.

Hipótesis

El diseño de un modelo de planeación de estratégica para la empresa Intechmoda logrará que la organización tenga una visión estratégica que le permita generar mayor rentabilidad.

Aspectos metodológicos

○ Metodología.

La presente investigación tiene un enfoque mixto, es decir es tanto cuantitativa como cualitativa.

Hernández et al. indicaron que la investigación cuantitativa tiene como característica medir fenómenos utilizando la estadística. Su proceso es secuencial, deductivo, probatorio y entre sus ventajas está la generalización de resultados, control sobre fenómenos, precisión, réplica y predicción (3). En esta investigación se utilizarán porcentajes ponderados que serán analizados mediante matrices de evaluación para poder elegir los valores más representativos y así poder medir los fenómenos.

La investigación cualitativa según Hernández et al. tiene como características explorar los fenómenos en profundidad, extraer los significados de los datos y no se fundamenta en la estadística. Su proceso es inductivo, recurrente y analiza múltiples realidades subjetivas. Entre sus ventajas está la profundidad de significados, amplitud, riqueza interpretativa y contextualización del fenómeno (3). En la investigación se realizarán entrevistas y encuestas que permitirán proponer una conclusión a través de los datos recolectados, los cuales serán interpretados a criterio del investigador.

Esta investigación tiene un alcance exploratorio, descriptivo y transversal. Hernández et al. indicaron que:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (80)

Al recolectar los datos para la elaboración de la planeación estratégica, se necesita describirlos y dejarlos claramente identificados para su análisis. Luego de la identificación de todos estos datos se procede a explicar la forma en que afectan a la organización, en base al criterio del investigador, sustentado en la bibliografía y experiencia profesional; para al final del proceso elaborar una propuesta de planeación estratégica. La investigación es transversal debido a que los datos recolectados se los hace en un tiempo específico y no en forma de intervalos.

○ **Población y muestreo**

Las encuestas y entrevistas se realizarán a los colaboradores de la empresa. Debido a que estos ascienden a 6 personas incluyendo el gerente, se tomará la población completa al ser menor a 30.

Para el diagnóstico de la aceptación de parte de los clientes de Intechmoda, la población son los 110 clientes que tiene la empresa en su base de datos como clientes. La fórmula para calcular la muestra a partir de una población conocida es la siguiente:

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

Donde n es la muestra, N es la población, Z es el valor de la tabla z para el nivel de confianza que será del 95%, es decir $Z = 1.96$; p es la probabilidad de éxito y q la de fracaso teniendo como valor estándar 0.5, E es el error máximo admisible que se lo estableció en el 5%. Reemplazando los valores se obtiene una muestra de 86 personas.

○ **Métodos a utilizar.**

Entre los métodos de la investigación tenemos la observación no estructurada, la entrevista no estructurada o abierta, y los cuestionarios.

El método de la observación permite verificar fenómenos e interpretarlos en base al conocimiento y experiencia del investigador. Hernández et al. indicaron que la entrevista “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (418). Según los autores las

entrevistas se clasifican en estructuradas, semiestructuradas o abiertas. Las entrevistas estructuradas parten de un formato en específico y se sigue de manera rígida, en las semiestructuradas se parte de una base y se pueden agregar más preguntas según el entrevistador, mientras que las abiertas el investigador tiene libertad de preguntar y más bien conversar con el entrevistado para obtener información relevante (418). Con el método del cuestionario se pueden obtener datos importantes luego de presentar al objeto de investigación un formato con preguntas que pueden ser cerradas, semicerradas y abiertas. Según Hernández et al. en las preguntas cerradas sólo se puede seleccionar una respuesta, en las semicerradas se puede escoger más de una, mientras que las preguntas abiertas permiten cualquier tipo de respuesta de parte de la persona investigada. (220 – 221).

○ **Técnicas para recolectar datos.**

Entre las técnicas para recolectar los datos están las revisiones documentales, bibliográficas. Para poder realizar las entrevistas se necesitó de coordinar una cita y planificar lo que se desea obtener con los empleados. Para la elaboración de cuestionarios, también se debe conocer claramente lo que se quiere conseguir para elaborar las preguntas adecuadas. En el caso de los clientes de Intechmoda se realizó la encuesta vía Whatsapp y vía e-mail; las preguntas fueron cerradas para mayor facilidad de las personas y se las tabuló por medio del programa Microsoft Excel.

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

I.A Marco teórico

I.A.1 Planeación estratégica

Thompson et al. señalaron que las organizaciones se realizan tres preguntas importantes que son ¿cuál es nuestra situación actual?, ¿hacia dónde queremos ir? y ¿cómo vamos a llegar? (4). Para responder la primera pregunta se debe analizar la industria o sector donde se está compitiendo, para en base a eso conocer en donde se encuentra la empresa con relación a sus competidores. Para saber hacia dónde quiere ir una empresa, esta necesita de una visión que le muestre el horizonte a conquistar. La última pregunta trata sobre cómo la empresa va a planificar y accionar este cambio, y es aquí donde se concentra el concepto de planeación estratégica. Se puede notar que para responder la última pregunta y desarrollarla, se necesita saber la situación actual de la empresa y la visión que tiene.

David afirmó que “la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (5). Se puede notar que el autor le añade la palabra arte al concepto, con lo cual trata reflejar la flexibilidad y la creatividad en la administración estratégica, y el evaluar decisiones multidisciplinarias se refiere a la integración de las distintas áreas que tiene la empresa. La finalidad de la planeación estratégica es generar ventaja competitiva. David indicó que “cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tienen algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva” (8). Thompson et al. señalaron que:

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y

cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta venta. (5)

La planeación estratégica es un proceso que siempre está en monitoreo y ejecución debido a los ambientes turbulentos que existen actualmente en el mundo de los negocios, es debido a esto que muchos autores utilizan el término sustentable, ya que la intención es que los planes puedan ser implementados por mucho tiempo. Hernández y Rodríguez señalaron que:

La estrategia no es un plan rígido de largo plazo, sino la evolución de una idea principal a través de un continuo cambio de circunstancias del entorno donde opera la empresa.

La estrategia gobierna su futuro, por lo que la mejor forma de adaptarse al futuro es inventándolo y construyéndolo. (276)

David señaló que “el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación implementación y evaluación de estrategias” (5). La formulación de estrategias se compone de la declaración de la visión, misión y valores de la empresa, también comprende el análisis externo e interno para identificar oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades. En la formulación también se generan y seleccionan las estrategias adecuadas para la organización. La implementación de la estrategia es la encargada de gestionar los recursos para llevar a cabo el plan, incluye la creación de políticas y el desarrollo de una cultura organizacional que motive a los empleados a seguir la visión de la compañía por medio de los planes de acción elegidos. Según David, la evaluación de las estrategias consiste en monitorear los factores externos e internos, desempeño de los empleados y en ejecutar planes correctivos (6).

I.A.2 Direccionamiento estratégico

Las organizaciones necesitan tener un rumbo claro que dirija su camino. La visión de la empresa es la encargada de dirigir el rumbo, mientras que la misión de la empresa es la definición de cuál es el negocio en el que están compitiendo. Thompson et al. afirmaron que

“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 de largo plazo que elija la alta administración” (23). Esta eficacia se logra comunicando efectivamente los beneficios y la razón por la que se sigue un plan estratégico. Si no existe motivación de la organización para seguir el camino estratégico, habrá reacción al cambio. La principal motivación corporativa es aumentar valor para los accionistas, lo cual no es un motivador para los empleados, por lo que el direccionamiento estratégico y su correcta comunicación son muy importantes. David indicó que la declaración de la visión se hace antes que la de misión (45). Thompson et al. señalaron que la diferencia entre visión y misión es que la primera tiene un enfoque hacia el futuro, mientras que la segunda describe las actividades y propósitos actuales (26).

I.A.2.a Visión

Hernández y Rodríguez definió que “la visión es mental, es la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección” (279). Thompson et al. indicaron que “las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa” (22). La declaración de la visión debe ser distintiva y específica. Thompson et al. señaló que afirmaciones genéricas del tipo *seremos la compañía líder en la venta de productos naturales para la salud*, no son una declaración de visión bien estructurada y que cualquier organización la aplicaría (23). La visión debe dar un sentido de dirección estratégica a la empresa.

Según David la declaración de la visión de una empresa debe enfocarse en la pregunta ¿en qué queremos convertirnos? (47). Thompson et al. señalaron que para la declaración de una visión correcta se debe ser gráfico, es decir proyectar una imagen clara de la posición que se quiere conseguir en el mercado; ver al futuro con sentido de dirección, mostrando los cambios a

realizarse en los aspectos funcionales de la empresa y su oferta de valor; ser específico para que los administradores asignen recursos y tomen decisiones acertadas; ser flexible al cambio; ser viable, es decir que se pueda medir el avance; ser sensato para generar rentabilidad y que sea fácil de recordar (24). Se deben evitar ambigüedades, tono muy amplio, términos poco inspiradores y declaraciones muy largas.

I.A.2.b Misión

David indicó que la declaración de la misión de una empresa debe enfocarse en la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? (47) y también afirmó que “una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva” (45). David señaló que la misión es conocida también como:

Credo organizacional, declaración de propósito, declaración de filosofía, declaración de creencias, estatuto de principios de negocios, o declaración de la “definición de nuestro negocio”, la declaración de misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. (45)

Thompson et al. resumieron a la misión como una declaración que describe “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (26). Los autores señalaron que la declaración de la misión debe:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia. (27)

David otorga nueve características esenciales en la declaración de una misión las cuales se muestran a continuación:

Figura 1. Características de una declaración de misión

-
1. Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
 2. Su extensión es menor a 250 palabras.
 3. Es inspiradora.
 4. Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
 5. Revela la responsabilidad social de la empresa.
 6. Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
 7. Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
 8. Es conciliatoria.
 9. Es perdurable.
-

Fuente: David (52).

Los componentes de una misión según David son: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados (51 – 52).

I.A.2.c Valores

Thompson et al. definieron a los valores de una compañía como “las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión” (27). Los valores están muy ligados a la ética, responsabilidad social, entre otros, con la finalidad de mejorar la conducta de los empleados. Estos valores deben ser parte fundamental de la compañía y tanto la alta dirección como los colaboradores deben perseguir el cumplimiento constante de los mismos. La cultura organizacional se crea a partir de los valores de la empresa y es deber de los gerentes comunicarlo de manera efectiva a toda la organización al igual que la visión y misión.

I.A.3 Análisis externo

El análisis externo de la empresa se realiza debido a que existen fuerzas externas que afectan la dirección de la organización. Estas fuerzas pueden ser externas a la industria, a las que Thompson et al. le llamaron macroambiente (50), o parte del ambiente industrial y competitivo inmediato (51). Martínez y Milla señalaron que:

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. (34)

A pesar de existir algunas formas de realizar este análisis, se utilizará el modelo PEST para analizar el macroambiente, y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para analizar el ambiente industrial y competitivo.

I.A.3.a Modelo PEST

El modelo PEST viene del acrónimo de fuerzas políticas y legales; económicas; socio-culturales, demográficas, ecológicas y éticas; y tecnológicas. Estas fuerzas varían entre muchos autores, pero se sintetizan en las anteriormente mencionadas.

I.A.3.a.(1) Fuerzas políticas y legales

Los gobiernos son reguladores influyentes en todos los mercados, también son clientes y proveedores importantes. Una guerra podría elevar los precios del petróleo, así como una sobreoferta de crudo también podría bajar considerablemente los precios, y estos fenómenos así no actúen de manera directa sobre la empresa afecta la economía de los clientes y proveedores. David señaló que para realizar una auditoría externa de este factor se deben observar los cambios en las leyes, la tasa impositiva y sus variaciones y la actuación de los municipios (68). El manejo de la balanza comercial es un tema muy importante en esta fuerza ya que los países tienden a restringir sus importaciones y fortalecer sus exportaciones a través de incentivos. David enumeró los siguientes factores políticos:

Figura 2. Variables políticas y legales

Regulaciones y desregulaciones gubernamentales	Relaciones del país con otras naciones clave
Cambios en las leyes fiscales	Relaciones del país con otras naciones clave
Aranceles especiales	Relaciones del país con otras naciones clave
Comités de acción política	Relaciones del país con otras naciones clave
Tasas de participación de los votantes	Regulaciones de importación y exportación
Número, severidad y ubicación de las manifestaciones gubernamentales	Cambios en la política fiscal y monetaria del gobierno
Número de patentes	Condiciones políticas en otros países
Cambios en las leyes de patentes	Leyes locales, estatales y federales especiales
Leyes de protección del medio ambiente	Actividades de cabildeo
Nivel de los gastos de defensa	Monto de los presupuestos del gobierno
Legislación sobre la igualdad de empleos	Mercados mundiales de petróleo, divisas y mano de obras
Nivel de los subsidios gubernamentales	Ubicación y severidad de las actividades terroristas
Legislación antimonopolios	Elecciones locales, estatales y nacionales

Fuente: David (71).

Thompson et al. señalaron que estos factores “son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir” (52). Estas leyes pueden variar de una industria a otra, por lo que se deben analizar dependiendo del giro del negocio.

I.A.3.a.(2) Fuerzas económicas

La economía de los países es un tema muy importante en los negocios, ya que el pronóstico de ventas se ve afectado por variables como PIB, inflación, dinero circulante, entre otros. Este factor va muy ligado al factor político y legal, ya que decisiones de ese nivel afectan directamente a la economía. Países con bajo poder adquisitivo serán menos atractivos para las empresas. Existen algunos indicadores para poder analizar este factor, entre los cuales David señaló los siguientes:

Figura 3. Variables económicas

Cambio a una economía de servicios en los mercados internacionales	Factores de importación/exportación
Disponibilidad de créditos	La demanda cambia en diferentes categorías de bienes y servicios
Nivel de ingresos disponibles	Diferencias en los ingresos por región y por grupos de consumidores
Propensión de las personas a gastar	Fluctuaciones de precios
Tasas de interés	Exportación/importación de mano de obra y capital
Tasas de inflación	Políticas monetarias
Tasas del mercado de divisas	Políticas fiscales
Déficits en el presupuesto gubernamental	Tasas de impuestos
Tendencia del producto interno bruto	Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
Patrones de consumo	Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Tendencias de desempleo	Políticas de la Coalición de Países Menos Adelantados (PMA)
Niveles de productividad de los trabajadores	
Valor de la moneda nacional en los mercados mundiales	
Tendencias de la bolsa de valores	
Condiciones económicas internacionales	

Fuente: David (71).

Existen factores globales como el PIB, inflación, balanza comercial y tasa de desempleo que permite observar de manera más rápida la economía de un país. Es necesario tomar en cuenta los factores que afectan el giro del negocio, ya que si una empresa no cotiza en la bolsa de valores, probablemente no le afecten de mayor manera algunos indicadores.

I.A.3.a.(3) Fuerzas socio-culturales, demográficas, ecológicas y éticas

Estos factores afectan a todos los negocios. Identificar las oportunidades y amenazas de estas fuerzas puede ser una raíz de ventaja competitiva. Saroja et al. señalaron que los consumidores se los puede categorizar en tres grandes grupos que son los baby boomers, nacidos entre 1946 y 1964, generación X, nacidos entre 1965 y 1980 y la generación Y entre 1981 y 2000 (110). La generación Y es más tecnológica que las demás, y los baby boomers son los menos tecnológicos. El estudio de Saroja et al. indicó que la generación Y realiza más búsquedas para sus compras, mientras que los baby boomers a pesar de ser lo que menos buscan para comprar, son los que más compran cuando han visto algún artículo que les agrada (111). A pesar de lo expuesto anteriormente, el estudio indicó que la generación X y la generación Y son las que más compran por Internet (128).

David indicó que “las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos” (67), por lo tanto las necesidades y estrategias son distintas a las de épocas anteriores. Thompson et al. indicaron que “los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores” (52). Los factores socio-culturales se enfocan más al estilo de vida de las personas, que muchas veces es influenciado por las personas con las que se relacionan.

En el ámbito ecológico, Sánchez señaló que desde los 60 debido a estudios del impacto de pesticidas en la agricultura:

Comenzó una ola que buscó cambiar los procesos productivos y las políticas tanto nacionales como regionales y mundiales, promoviendo a su vez la reducción del impacto que el hombre genera y buscando un mayor conocimiento y comportamientos del ser humano en el ambiente. (35)

Esta tendencia de las personas a involucrarse cada vez más con la naturaleza, obliga a los directivos a comprobar que sus operaciones y las de sus proveedores sean amigables con el medio ambiente, ya que un caso de negligencia ambiental puede llegar a dejar en bancarota una empresa.

El factor ético es un tema muy relacionado a la cultura organizacional. Ruiz et al. señalaron que “la percepción de una cultura organizacional ética influye de manera significativa sobre el comportamiento y actitud laboral del empleado generador de valor empresarial” (27). Los autores también señalaron que la mejora en la reputación y la generación de mayor confianza de parte de los clientes es una ventaja competitiva que se logra a través de la ética organizacional. Empresas involucradas en actos deshonestos o antiéticos son víctimas del rechazo de la sociedad y de los clientes, por lo que hay que cuidar la imagen empresarial con el cumplimiento de los valores de la empresa.

I.A.3.a.(4) Fuerzas tecnológicas

La tecnología es una fuente de ventaja competitiva por lo que se tiene que estar alerta a las innovaciones que se realicen en esta área que estén relacionadas al negocio. En el comercio electrónico es imprescindible estar al tanto de las novedades tecnológicas ya que estas pueden ofrecer mayor impacto en la publicidad, facilidad de interacción para el usuario y seguridad para las partes involucradas. David en su obra señaló que:

Internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez en la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones de los mercados geográficos

tradicionales, y cambiar la compensación histórica entre la estandarización de la producción y la flexibilidad. (71)

Las fuerzas tecnológicas pueden bajar los costos en distintas áreas de la empresa, cada vez se utiliza menos personal en las empresas debido al crecimiento tecnológico. La tecnología es muy útil para recabar información y tomar decisiones. Ahumada y Perusquia indicaron que las TIC o tecnologías de la información son una gran fuente de información que necesita del ser humano para poderlas utilizar y generar el conocimiento (128).

I.A.3.b Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite identificar las fuerzas competitivas. Porter señaló que entender la estructura de la industria y defenderse de las fuerzas competitivas es crucial para la estrategia (Fuerzas competitivas 80). Las fuerzas identificadas por Porter son: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes (Fuerzas competitivas 80). Dependiendo de lo fuerte que sean estas fuerzas tendrá incidencia en la rentabilidad de la compañía. Cada industria posee distintas configuraciones de estas fuerzas competitivas, por ejemplo las fuerzas para la industria farmacéutica serán distintas que para la industria automotriz.

Porter indicó que un crecimiento de la industria no necesariamente será saludable para la industria, ya que si las barreras de entrada son bajas, existirán nuevos entrantes, o si el crecimiento es muy rápido los proveedores pueden integrarse hacia adelante, o puede ocurrir que los sustitutos sean más atractivos (86), por lo que es imprescindible analizar bien la configuración de las fuerzas para no cometer errores estratégicos.

I.A.3.b.(1) Amenaza de nuevos entrantes

Porter indicó que cuando llegan nuevos entrantes en una industria, generan presión en precios, costos, y en el índice de inversión necesario para competir (Fuerzas competitivas 80). La obra

también señaló que cuando existen empresas grandes que se están diversificando, aprovechan sus capacidades y flujos de efectivo para sacudir a la competencia. Las utilidades potenciales adquieren un límite cuando hay nuevos entrantes. Porter indicó que las barreras de entrada se dividen en 7 grandes grupos que son: economías de escala del lado de proveedor, economías de escala del lado de la demanda, costos de cambiarse de proveedor por parte del consumidor, requerimientos de capital, ventajas propias de la empresa, acceso desigual a canales de distribución y políticas restrictivas del gobierno. (Fuerzas competitivas 81)

Las economías de escala de parte del proveedor se producen cuando compañías producen un gran volumen gozando de bajos costos por unidad. Si un entrante desea participar de la industria deberá ingresar con grandes volúmenes tratando de desplazar a competidores ya asentados o debe asumir el costo más elevado.

Las economías de escala de parte de la demanda se enfoca en la confianza que siente el consumidor en adquirir un producto o servicio que ya es adquirido por una gran cantidad de consumidores.

El costo de cambiarse de proveedor por parte del consumidor es otra barrera de entrada ya que este cambio puede incluir cambios en las especificaciones del producto, modificar procesos o sistemas de información. Un claro ejemplo de esto es el sistema SAP - el cual es un ERP, Enterprise resource planning por sus siglas en inglés – que utiliza datos embebidos y procesos internos adaptados al sistema que hace que los costos para cambiarse de sistema sean muy elevados lo cual es una alta barrera de entrada.

Los requerimientos de capital se refieren a la necesidad de grandes montos de inversión para ingresar a la industria. Porter señaló que si la inversión es para bienes irrecuperables la barrera es mucho más alta (Fuerzas competitivas 81).

Las ventajas propias de la empresa se refieren a las ventajas competitivas de cada competidor. Estas pueden ser la locación, tecnología propietaria, experiencia, proveedores especiales, entre

otras que hacen muy difícil competir para un entrante.

El acceso desigual a los canales de distribución indica que existen competidores que tienen convenios o contratos especiales para la distribución de sus productos. A pesar de los esfuerzos de los nuevos entrantes, no pueden entrar en ciertos canales de venta por contratos de exclusividad. Debido a esto los nuevos entrantes muchas veces pasan por alto esta barrera y colocan sus propios puntos de distribución.

Las políticas restrictivas de parte del gobierno también pueden ser de impulso a invertir en la industria. Mayor serán las barreras de entrada si el gobierno obliga a obtener licencias o restringe la inversión extranjera por ejemplo. Sin embargo, las barreras de entrada pueden disminuir si el gobierno incentiva a través de subsidios u otras formas la inversión en la industria.

Otro factor a considerar es la retaliación de los competidores, ya que si una empresa desea invertir en una industria, va a pronosticar la forma en que responderá la industria, y puede ser que califique la inversión como muy riesgosa. Este pronóstico puede ser por un análisis de eventos anteriores o por el poder que tienen las empresas en la industria y la forma en que defenderán su parte de mercado.

I.A.3.b.(2) Poder de negociación de los proveedores

Porter señaló que proveedores poderosos capturan más valor aumentando sus precios, limitando la calidad y servicios, o transfiriendo costos a los participantes de la industria (Fuerzas competitivas 82). Porter indicó también que un grupo de proveedores es más fuerte si están más concentrados que a la industria que le venden, si sus utilidades no dependen exclusivamente de la industria, si los costos de cambiarse de proveedor por parte de la industria son muy elevados, si un proveedor ofrece productos diferenciados, si no existen sustitutos, si la amenaza por integrarse hacia adelante es muy alta.

I.A.3.b.(3) Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden captar mayor valor disminuyendo los precios, demandando mayor calidad o más servicios y generando una feroz competencia entre proveedores. Industrias en donde hay sensibilidad por el precio generan un mayor poder de negociación de parte de los clientes. Porter señaló que los consumidores tienen mayor poder de negociación si son pocos o si uno representa muchas ventas en relación a los otros consumidores, si no hay diferenciación, si el costo de cambiarse de proveedor es económico, si los clientes son una amenaza de integrarse hacia atrás, si el producto representa una gran parte del presupuesto del producto final, si el grupo de consumidores tiene bajas ganancias y si el producto no le ofrece un ahorro en sus actividades (84). Los intermediarios también poseen un alto poder de negociación si de ellos depende la venta del producto, es decir si influyen al momento de la compra a gran cantidad de clientes.

I.A.3.b.(4) Amenaza de productos o servicios sustitutos

Porter indicó que un sustituto realiza la misma función o similar función que un producto de la industria pero con un significado distinto (84). A pesar de que en ocasiones no se pueda observar de manera muy obvia, estos siempre existen y son medidas alternativas de los clientes para resolver sus necesidades y deseos. Cuando la amenaza de sustitutos es alta la rentabilidad baja, así sean tiempos buenos para la industria en general. La amenaza de sustitutos es alta si se ofrece un producto con una relación precio-rendimiento atractiva y si el costo de cambiarse a un sustituto es baja.

I.A.3.b.(5) Rivalidad entre competidores existentes

Según Porter, la rivalidad entre competidores puede tener muchas formas como descuentos, introducción de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramientos de servicios (85). Alta rivalidad genera baja rentabilidad. La rivalidad será mayor si hay muchos competidores, si el crecimiento de la industria es bajo, si las barreras de salida son altas, si los rivales están

comprometidos con alcanzar el liderazgo de la industria y si la empresa no puede observar bien las señales de las otras. Porter indicó que la rivalidad es destructiva si solo se basa en el precio, ya que las ganancias de la industria pasan directamente al consumidor (85). Una guerra de precios provocará que el consumidor se enfoque en este y no en los atributos del producto. Según Porter la guerra de precios se generará si los productos o servicios de los rivales son idénticos y de bajo costo para cambiarse de proveedor, si los costos fijos son altos y los costos marginales bajos, si se necesita de grandes capacidades para operar, si el producto es perecible.

I.A.3.c Matriz EFE

La matriz EFE sirve para poder evaluar los factores involucrados en el PEST. David señaló una serie de pasos:

- Elaborar una lista de los factores claves, considerando las oportunidades y amenazas, colocando primero las oportunidades y luego las amenazas, tratando de ser lo más específicos posibles utilizando datos numéricos de ser preferible.
- Asignar un valor de 0.0 para las no importantes a 0.1 a las muy importantes. El valor que se asigna depende de cuán importante es ese factor para el éxito en la industria. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.
- Asignar un valor de 1 a 4 para determinar la eficacia de la empresa frente a cada oportunidad y amenaza, siendo 4 la mayor eficacia y 1 un manejo deficiente. El valor de 2 es el promedio y 3 es por encima del promedio.
- Multiplicar la ponderación con la calificación para cada factor.
- Sumar los datos obtenidos en el paso anterior. (80-81)

El valor más alto de la suma es de 4.0, el más bajo es de 1.0 y el promedio es de 2.5. Valores altos significan que la empresa está actuando de buena manera ante las oportunidades y amenazas, mientras que valores bajos significan que la empresa no aprovecha las oportunidades

ni mitiga las amenazas. David brinda un ejemplo de su aplicación para un complejo de cines de 10 salas:

Figura 4. Ejemplo de Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.09	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.06	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%	0.03	2	0.06
Amenazas			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.58

Fuente: David (81).

I.A.4 Análisis interno

El análisis interno de la organización es otro de los aspectos claves de la planeación estratégica. A pesar de existir muchas divisiones dentro de las organizaciones, cada una con sus fortalezas y debilidades es necesario administrarlas estratégicamente como un todo, y luego ir división por división afinando la estrategia. David recomienda realizar este análisis con la participación de gerentes y empleados (96). El autor también señaló que “para llevar a cabo una auditoría interna es necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa” (96). Este análisis debe incluir a todas las áreas del negocio, ya que unas pueden tener planes muy ambiciosos, pero otras no están en la capacidad de afrontarlo, y aquí entra un tema de negociación entre áreas, la cual debe llegar a una meta final consensuada y realista.

I.A.4.a Gerencia

David señaló que “las funciones de la gerencia se dividen en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración del personal y control” (100).

La planeación consiste en la preparación para el futuro. David resume esta preparación en la “elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y determinación de metas” (101). Esta parte de las actividades gerenciales permite lograr una mayor eficiencia en la organización y a su vez generar mayor rentabilidad. En este proceso de planeación deben participar tanto los directivos como los colaboradores de la compañía. La planeación gerencial es muy importante ya que las otras actividades gerenciales dependen de esta. La correcta visión estratégica y una excelente definición de la misión ayudarán a los gerentes a realizar una mejor planeación. Las organizaciones actuales son flexibles al cambio y deben pronosticarlo antes que suceda a través de estrategias proactivas y no reactivas.

Según David “organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién” (102). Cuando una compañía está bien organizada provee una mejor distribución de recursos lo que la hace más eficiente. Sin embargo, un exceso de división de trabajo puede generar demasiada burocracia, lo cual puede afectar los tiempos de la compañía y por ende repercute en el cliente. En este apartado entra la definición de desarrollo organizacional que Alejandro Guzmán de la Garza declaró en la obra de Guízar y que dice que el desarrollo organizacional:

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. (6)

Aquí en esta sección es importante analizar la estructura de la empresa y los mandos de control para observar si son los más eficientes o si existe mucha burocracia.

La parte de motivación entre las actividades gerenciales está muy relacionada al liderazgo de la organización. Robbins y Judge definieron a la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un

objetivo” (202). David señaló que “el liderazgo implica desarrollar una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a esforzarse para alcanzar esa visión” (103), mientras que Robbins y Judge señalaron que “el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (368). La motivación en los empleados generará una mayor productividad de los mismos.

La administración del personal según David:

Incluye actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la prueba, la selección, la orientación, la capacitación, el desarrollo, el cuidado, la evaluación, las recompensas, la disciplina, la promoción, la transferencia, separación y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales. (103)

Según Dessler y Varela la administración del personal se puede llevar a cabo de manera muy similar tanto en empresas pequeñas como empresas grandes que por lo general son de más de 100 empleados (6).

El control como parte de la actividad gerencial permite observar los resultados ante las metas planteadas. Una actividad de control es la evaluación de desempeño. Uno de los modelos más reconocidos es el del Balanced ScoreCard.

I.A.4.b Marketing

Kotler y Armstrong definieron el marketing como “la gestión de relaciones redituables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción” (5). Ferrel y Hartline señalaron que la American Marketing Association, AMA, definió el marketing como “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés” (8). En un concepto más específico Kloter y Armstrong indicaron que el marketing consiste en satisfacer las necesidades de los clientes (5). David

identificó siete funciones de marketing básicas: “1) análisis de los clientes, 2) ventas de productos y servicios, 3) planeación de productos y servicios, 4) fijación de precios, 5) distribución, 6) investigación de mercados y 7) análisis de oportunidades.” (104)

I.A.4.b.(1) Análisis de clientes

David señaló que:

El análisis de clientes, es decir, examinar y evaluar sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar su información, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar estrategias óptimas de segmentación del mercado. (104)

Schiffman y Lazar afirmaron que “la segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en subconjuntos de consumidores con necesidades o características comunes” (10).

Kotler y Armstrong acotaron que “algunas personas piensan que la dirección de marketing consiste en encontrar a tantos clientes como sea posible y aumentar la demanda, pero los gerentes de marketing saben que no pueden atender a todos los clientes de todas las maneras” (9), y esto ocasiona muchas veces que no se atiende de buena manera a ningún cliente por intentar satisfacer a todos. Para el análisis de los clientes se pueden utilizar otras fuentes de información que no impliquen encuestas a los clientes, como son entrevistas con proveedores, acreedores, vendedores, empleados, profesionales del área, distribuidores, revistas especializadas, etc.

I.A.4.b.(2) Venta de productos y servicios

David señaló que “vender abarca numerosas actividades de marketing, como la publicidad, la promoción de ventas, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores” (105). La venta es la forma de monetizar la estrategia. Muchas empresas buscan vender lo que producen, en vez de producir lo que la gente demanda. Para lograr vender toda la producción las empresas incurren en estrategias agresivas de venta,

que según Kloter y Armstrong puede ser muy riesgosas debido a que “se concentra en llevar a cabo transacciones de ventas en vez de enfocarse en construir relaciones rentables y de largo plazo con sus clientes” (10). Las ventas deben ser pronosticadas a futuro y se deben presupuestar. Según Jobber y Lancaster la planeación de ventas permitirá una eficiente asignación de recursos (458). Un término muy conocido en el área de ventas es el *merchandising*, el cual según Hervás et al. afirmaron que “es un conjunto de técnicas psicológicas de venta aplicadas, de forma conjunta o separada, por fabricantes y detallistas” (14). Estas son formas de vender que actúan sobre la mente del consumidor.

I.A.4.b.(3) Planeación de productos y servicios

Según David la planeación de productos y servicios incluye: “pruebas de mercado, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, empaque, definición de las opciones del producto, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente” (106). Esta fase está orientada a la entrada de nuevos productos o servicios al mercado, su imagen de marca y la forma en que las empresas hacen un estudio de mercado *in situ*, para observar la aprobación del mercado meta. Kotler y Keller definieron al posicionamiento de marca como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (276). Es decir, no solo es de fabricar un producto distinto de alta calidad, sino que también entran en juego las percepciones del consumidor.

I.A.4.b.(4) Fijación de precios

Esta parte va muy ligada al posicionamiento de marca o producto, ya que precios altos se perciben como de mejor calidad, mientras que precios muy bajos el consumidor los asocia con calidad baja. David indicó que existen cinco factores que afectan el precio final y que son “los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores” (106). Kotler y Armstrong señalaron que es peligroso hacer una reducción de precios muy seguido,

ya que disminuye las utilidades, genera una guerra de precios y puede hacer perder el valor percibido de la marca (256). Si un cliente percibe que el precio es mayor al valor recibido, no va a comprar. Lo ideal es que el precio sea igual al valor percibido para poder obtener la mayor ganancia posible. Kotler y Armstrong señalaron que existen dos formas generales de fijar el precio, una es basada en costos y la otra es fijada en el valor (258). La fijada en costos diseña el producto, determina los costos del producto, fija el precio en base a los costos y convence a los compradores del valor del producto. La fijada en el valor evalúa las necesidades y percepciones de valor del cliente, fija un precio meta para igualar el valor percibido del cliente, determina en qué costos se puede incurrir y diseña un producto que entregue el valor deseado en el precio meta. Esta última forma de fijar los precios es la más adecuada y rentable.

I.A.4.b.(5) Distribución

Según David la distribución incluye “el almacenamiento, los canales y la cobertura de la distribución, los puntos de venta al detalle, los territorios de ventas, los niveles y ubicación de los inventarios, los transportistas, los vendedores al por mayor y al detalle” (107). Este enfoque no toma en cuenta la cadena de suministros en su totalidad, sino que se enfoca con el producto ya en la empresa. Kotler y Armstrong señalaron que los productores:

La mayoría utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Intentan crear un canal de marketing (o canal de distribución): un conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial. (293)

Se puede observar que el resultado final en la distribución no solo depende de la empresa productora, sino también de las otras empresas involucradas en la cadena de valor hasta llegar al cliente.

I.A.4.b.(6) Investigación de mercados

La investigación de mercados según David “consiste en la recopilación, registro y análisis sistemático de datos acerca de los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios” (107). Malhotra afirmó que:

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. (7)

Esta parte del marketing es muy importante para lograr una ventaja competitiva, ya que para entender las necesidades y percepciones del consumidor se necesitan de estrategias de investigación de mercados que permitan identificar como generar mayor valor.

I.A.4.b.(7) Análisis de oportunidades

El análisis de oportunidades según David no es más que “la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos que entrañan las decisiones de marketing” (107). En pocas palabras es el análisis financiero de las estrategias de marketing.

I.A.4.c Finanzas y contabilidad

David señaló que “la condición financiera suele considerarse como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas” (108). La forma de analizar la salud financiera de una empresa se la realiza por medio de las razones financieras.

Las razones financieras son una importante herramienta para poder comparar empresas de distintos tamaños. Ross et al. indicaron que “tales razones son formas de comparar e investigar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera” (48). Gitman y Zutter señalaron que en el análisis de las razones financieras se necesita del balance general y del estado de pérdidas y ganancias (61). Las razones o ratios financieros son útiles tanto para

accionistas, acreedores y la administración. Los accionistas analizan el riesgo y el rendimiento de la empresa, los acreedores prestan mucha atención en la liquidez y capacidad de pago de la empresa, y la administración vela por tener indicadores sanos que sean atractivos para los accionistas y cumplan las exigencias de los acreedores.

El análisis de las razones financieras, por lo general es de tipo comparativo, es decir, se analiza con razones de la competencia o de la industria en general. El balance general y el estado de resultados de otras empresas se pueden obtener al ser información pública para organizaciones grandes. Este procedimiento se lo conoce como benchmarking. En la comparación de los ratios financieros hay que tener mucho cuidado en la forma en que se interpretan los resultados. Cuando existen resultados muy alejados del promedio ya sean para arriba o para abajo, existe la posibilidad de que hayan problemas financieros, razón por la cual, los ratios deben ser tomados como un diagnóstico inicial, que conduzcan a un análisis más minucioso. Según Gitman y Zutter también existe el análisis de las razones financieras mediante series temporales, que recolecta razones de períodos anteriores, para observar la evolución que ha tenido la empresa (63). Si se observan cambios bruscos en el análisis, puede ser sinónimo de problemas. Es recomendable, realizar un análisis mixto, en donde se monitoree constantemente la industria y la evolución propia de la organización. Las comparaciones de razones financieras pueden brindar datos erróneos de la eficiencia de una organización, esto es debido a factores externos y errores en la recolección de datos. Gitman y Zutter propusieron algunas precauciones en el análisis de las razones financieras. Los autores sugieren análisis adicionales en caso de encontrar un cambio brusco en una razón, estados financieros fechados y auditados en el mismo periodo del año, tratamientos contables iguales en las cuentas, en especial en el manejo del inventario y las depreciaciones, ajustes por concepto de inflación (64).

Gitman y Zutter clasificaron a las razones financieras en 5 grandes grupos: “razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado” (65).

I.A.4.c.(1) Razones de liquidez

Van Horne y Wachowicz indicaron que “las razones de liquidez se usan para medir la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo” (138). Estas razones permitirán tener un panorama más claro sobre la solvencia de efectivo que tiene la empresa.

La razón circulante o liquidez corriente es una razón que mide la liquidez a corto plazo. Ross et al. señalaron que “la unidad de medición es en dólares o veces, cualquiera de los dos” (49).

La razón circulante se define de la siguiente manera:

$$\text{Razón circulante} = \text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$$

Ejemplo:

$$\text{Activo corriente} = \$750,000$$

$$\text{Pasivo corriente} = \$600,000$$

$$\text{Razón circulante} = \$750,000 / 600,000 = \$1.25$$

De la operación anterior se puede decir que la empresa tiene \$1.25 en activo circulante por cada \$1 de pasivo circulante. También se puede decir que la empresa cubre sus activos circulantes 1.25 veces.

Esta razón muestra la capacidad de pago de la empresa para corto plazo, y es muy importante para los acreedores. Sin embargo, coloca a todo el activo corriente en la fórmula, con lo que puede reflejar una *aparente* solvencia. Si la empresa posee exceso de inventarios tendrá una razón circulante alta que no está reflejando la realidad. Para mostrar un indicador más ajustado a la realidad de la empresa se utiliza la razón ácida o prueba del ácido.

La razón rápida o prueba del ácido es similar a la razón circulante, salvo que en el numerador se le restan los inventarios al activo corriente, el cual por lo general es al activo circulante menos líquido, según Gitman y Zutter (67). La afirmación anterior se debe a que en muchas ocasiones los inventarios son bienes parcialmente terminados y en otras ocasiones son productos que se venden a crédito, con lo que al venderse el inventario pasa a ser cuenta por

cobrar, y aún no genera liquidez. También existe la posibilidad que existan daños en el inventario o que se pierdan. La razón rápida tiene la siguiente forma:

$$\text{Razón rápida} = (\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}) / \text{Pasivos corrientes}$$

Ejemplo:

$$\text{Activo corriente} = \$750,000$$

$$\text{Pasivo corriente} = \$600,000$$

$$\text{Inventario} = \$70,000$$

$$\text{Razón rápida} = (\$750,000 - \$70,000) / \$600,000$$

$$\text{Razón rápida} = 1.13$$

En el ejemplo anterior se puede observar que la empresa tiene un inventario de \$70,000 el cual es un valor muy bajo en comparación a los \$700,000 de activos corrientes. Esto quiere decir que la industria en que se mueve la empresa, maneja muy poco inventario o también puede manejar mucho crédito. La conclusión del indicador depende de la industria y de las comparaciones que se hagan.

Esta razón rápida es útil para industrias en donde el inventario tiene una salida más lenta o más complicada, es decir industrias que tienen menor liquidez. Para industrias que en donde el inventario sale de manera más rápida, la razón circulante es un mejor indicador de la liquidez inmediata de la compañía.

Una razón que le puede ser muy útil a acreedores a muy corto plazo es la razón de efectivo y la definieron de la siguiente forma:

$$\text{Razón de efectivo} = \text{Efectivo} / \text{Pasivo circulante}$$

Con esta razón se puede observar cuántas veces el efectivo de la empresa puede costear los pasivos corrientes.

I.A.4.c.(2) Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento también llamadas *medidas de solvencia a largo plazo* según Ross et al. (51) o *razones de apalancamiento* según Van Horne y Wachowicz (140), son ratios que permiten observar el monto de dinero de otras personas para generar beneficios para la empresa. Las deudas a largo plazo son las que más interesan al realizar un análisis financiero, ya que es un compromiso adquirido por la empresa que genera salida de dinero periódicamente. Para el accionista son muy importantes estas razones de apalancamiento financiero debido a que necesita conocer la capacidad de la empresa de saldar sus deudas, ya que estas se saldan antes de repartir las utilidades a los accionistas. Para los acreedores, también son importantes estas razones debido a que necesitan conocer el riesgo financiero que van a correr con un préstamo.

Gitman y Zutter indicaron que “el índice de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa” (72). Este índice se lo calcula de siguiente forma:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \text{Total de pasivos} / \text{Total de activos}$$

Ejemplo:

$$\text{Total de pasivos} = \$1,500,000$$

$$\text{Total de activos} = \$3,200,000$$

$$\text{Índice de endeudamiento} = \$1,500,000 / \$3,200,000$$

$$\text{Índice de endeudamiento} = 46.9\%$$

El resultado quiere decir que la empresa ha financiado algo más de la mitad de sus activos totales con deuda, lo cual significa que la organización tiene aproximadamente la mitad de sus activos con apalancamiento financiero. La otra parte de los activos está financiada con capital de los accionistas. Si la empresa entrara en quiebra financiera, por cada dólar de los activos la empresa obtendría 47 centavos aproximadamente, antes que los acreedores pierdan. Esto es de

mucha utilidad para los prestamistas debido a que pueden medir el riesgo financiero. Una empresa con menor índice de endeudamiento tendrá mayor capital de los accionistas como colchón para saldar sus deudas, lo cual baja el riesgo del acreedor.

En el ejemplo anterior si el índice de endeudamiento fue de 0.47 veces, quiere decir que por cada 53 centavos de capital hay un dólar de activo. La razón deuda capital se expresa de la siguiente forma:

$$\text{Razón deuda a capital} = \text{Deuda total} / \text{Capital total}$$

$$\text{Razón deuda a capital} = 0.47 / 0.53$$

$$\text{Razón deuda a capital} = 0.89$$

Esta razón refleja la estructura de financiamiento, valores cercanos o mayores a 1 indican un mayor riesgo financiero, por lo cual esta información es útil para acreedores y accionistas.

I.A.4.c.(3) Razones de actividad

Las razones de actividad, también conocidas como *medidas de administración* según Ross et al. (52), o *razones de eficiencia o rotación* según Van Horne y Wachowicz (142), muestran la eficiencia de una organización en el manejo de sus activos. Estos ratios exponen la forma en que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

Gitman y Zutter indicaron que “la rotación de inventarios mide comúnmente la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa” (68). Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Costo de los bienes vendidos} / \text{Inventario}$$

Ejemplo:

$$\text{Costo de los bienes vendidos} = \$2,100,000$$

$$\text{Inventario} = \$300,000$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \$2,100,000 / \$300,000$$

$$\text{Rotación de inventarios} = 7 \text{ veces}$$

Del ejemplo anterior se puede señalar que la empresa renovó 7 veces el inventario en el período

de análisis. El resultado de la rotación de inventarios debe ser comparado con las de otras empresas de la industria o en la misma empresa en períodos anteriores, caso contrario no se puede sacar una conclusión. Si la rotación de inventarios tiene valores más altos significa que tiene inventarios más líquidos y que es más eficiente en el manejo de estos. Sin embargo, también puede significar que tiene un desabastecimiento de inventarios, con lo cual probablemente esté perdiendo muchas ventas. Una rotación baja puede indicar un movimiento lento de los inventarios o la presencia de mucho inventario inservible.

La *rotación de inventarios en días* según Van Horne y Wachowicz (145), o *días de ventas en el inventario* según Ross et al. (52), indican el tiempo promedio en días en que se realizó la rotación. Se calcula de la siguiente manera:

Rotación de inventarios en días = 365 días / Rotación del inventario

Ejemplo:

Rotación del inventario 7

Rotación de inventarios en días = 365 días / 7

Rotación de inventarios en días = 52 días

Este resultado determina que en promedio la empresa tarda 52 días en vender su inventario. Este ratio es muy importante para determinar políticas de compras y también para analizar su fuerza de ventas. Esta rotación de inventarios en días es muy útil cuando se analizan los productos por separado, para poder determinar qué productos están mejor posicionados y cuáles son más complicados de vender. Con esta información se pueden tomar decisiones estratégicas para sacar del mercado o darle mayor fuerza a un producto determinado.

Por lo general cuando se vende un inventario pasa a las cuentas por cobrar, por lo cual es también muy importante medir la rapidez y eficiencia con que se realizan estos cobros. Esta razón se calcula de la siguiente manera:

Rotación de las cuentas por cobrar = Ventas a crédito / Cuentas por cobrar

Ejemplo:

Ventas a crédito = \$2,400,000

Cuentas por cobrar = 270,000

Rotación de las CxC = $\$2,400,000 / 270,000$

Rotación de las CxC = 8.9 veces

Este resultado quiere decir que se cobraron los créditos y se volvió a dar crédito 8.9 veces en el año.

Los días de ventas en cuentas por cobrar se calculan de la siguiente forma:

Días de ventas en cuentas por cobrar = $365 \text{ días} / \text{Rotación de CxC}$

Días de ventas en CxX = $365 \text{ días} / 8.9 \text{ veces}$

Días de ventas en CxC = 41 días

Este resultado indica que la empresa tarda 41 días en recaudar el efectivo por el crédito. Si la empresa tarda más días que la competencia en cobrar sus créditos puede tener problemas en su política de cobranzas. También hay que medir cuántas de esas cuentas por cobrar están fuera del período acordado y cuántas ya se consideran incobrables.

Esta razón permite medir el tiempo que demora la empresa en cumplir sus obligaciones.

Este ratio es muy usado por los acreedores ya que comparan los días que brindan de crédito versus el tiempo que demora la empresa en pagar sus obligaciones. Se utilizan valores promedio para brindar un mejor resultado. Su cálculo se lo hace de la siguiente forma:

Período promedio de pago = $\text{Cuentas por pagar} / (\text{Compras anuales} / 365)$

Ejemplo:

CxP = \$390,000

Compras anuales = 1,460,000

Período promedio de pago = $\$390,000 / (1,460,000 / 365)$

Período promedio de pago = 97.5 días

Si un proveedor le da crédito por 30 días y la empresa en promedio demora 97.5 días en pagar, será poco atractivo para el acreedor. Cada proveedor tiene sus políticas de crédito, por lo que este análisis no debe ser tomado como dato general y preponderante, sino que más bien hay que analizar más a profundidad y separar por período de crédito a los proveedores para este análisis.

La rotación sobre los activos totales brinda una visión global de como se utilizan los activos en la generación de las ventas según Ross et al. (54). Su cálculo se presenta a continuación:

Rotación de los activos totales = Ventas / Activos Totales

Ejemplo:

Ventas = \$2,300,000

Activos Totales = \$3,580,000

Rotación de los activos totales = \$2,300,000 / \$3,580,000

Rotación de los activos totales = 0.64 veces

Este resultado quiere decir que la empresa genera 64 centavos en ventas por cada dólar en sus activos. También significa que la empresa sustituye sus activos 0.64 veces por año.

I.A.4.c.(4) Razones de rentabilidad

Ross et al. señalaron que las razones de rentabilidad son muy importantes y utilizadas debido a que miden la eficacia en el uso de los activos y la eficiencia de sus operaciones (54). Una empresa rentable atraerá inversión externa y generará confianza en acreedores, por lo que es muy importante monitorear estos ratios.

Gitman y Zutter señalaron que “el margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes” (74). Se calcula de la siguiente manera:

Margen de utilidad bruta = (Ventas – Costo de los bienes vendidos) / Ventas

Ejemplo:

Ventas = \$3,000,000

Costo de los bienes vendidos = \$2,000,000

Margen de utilidad bruta = $(\$3,000,000 - \$2,000,000) / \$3,000,000$

Margen de utilidad bruta = 0.33

El resultado muestra que la empresa gana 33 centavos por cada dólar vendido.

Gitman y Zutter indicaron que el margen de utilidad operativa “mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después que se dedujeron todos los costos y gastos, *excluyendo* los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes” (75). Esto quiere decir que muestra la utilidad *pura* de las ventas. Su cálculo se lo realiza de la siguiente manera:

Margen de utilidad operativa = Utilidad operativa / Ventas

Ejemplo:

Utilidad operativa = \$420,000

Ventas = \$3,000,000

Margen de utilidad operativa = $\$420,000 / \$3,000,000$

Margen de utilidad operativa = 0.14

Este margen de utilidad operativa de 0.14 significa que por cada dólar de ventas la empresa gana 14 centavos de dólar de manera *limpia*, lo cual es muy importante para los accionistas.

Gitman y Zutter señalaron que “el margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes” (75). Su cálculo se lo realiza de la siguiente forma:

Margen de utilidad neta = Ganancias disponibles para los accionistas comunes / Ventas

Ejemplo:

Ganancias = \$220,000

$$\text{Ventas} = \$3,000,000$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \$220,000 / \$3,000,000$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = 7.3\%$$

Gitman y Zutter señalaron que este indicador muestra la ganancia o éxito de la empresa con respecto a sus ventas. Un porcentaje bajo puede ser normal para una tienda de comestibles y un porcentaje menor a 10% sería malo para una joyería (75).

El rendimiento sobre los activos se lo conoce como ROA, por sus siglas en inglés de return on assets. Este índice mide la utilidad por cada dólar de activos según indicaron Ross et al. (55).

$$\text{ROA} = \text{Utilidad neta} / \text{activos totales}$$

Ejemplo:

$$\text{Utilidad neta} = \$360,000$$

$$\text{Activos totales} = \$3,500,000$$

$$\text{ROA} = \$360,000 / \$3,500,000$$

$$\text{ROA} = 10.3\%$$

Este resultado significa que la empresa ganó 10.3 centavos de dólar por cada dólar invertido en activos.

El rendimiento sobre el capital o ROE por sus siglas en inglés de return on equity, muestra el rendimiento de la inversión de los accionistas. A mayor ROE, mayor ganancia tienen los propietarios. Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\text{ROE} = \text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes} / \text{Capital en acciones comunes}$$

Ejemplo:

$$\text{Ganancias} = \$220,000$$

$$\text{Capital} = \$1,700,000$$

$$\text{ROE} = \$220,000 / \$1,700,000$$

$$\text{ROE} = 12.9\%$$

Este resultado significa que por cada dólar de capital en acciones comunes la empresa ganó 12.9 centavos de dólar. Para el cálculo de este indicador se debe restar a la ganancia neta después de impuesto los dividendos de acciones preferenciales si las hubiere. Van Horne y Wachowicz señalaron que un ROE alto “suele reflejar la aceptación de oportunidades de inversión fuertes y una administración de gastos efectiva” (151).

En el caso de las razones de mercado no aplican para la presente investigación ya que no cotiza en la bolsa de valores.

I.A.4.d Producción y operaciones

David señaló que “la función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios”, además acotó que la administración de producción y operaciones se compone de tres áreas que son “proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad” (115). David propone la siguiente tabla para observar las funciones básicas en este tipo de administración:

Figura 5. Funciones básicas dentro de la producción/operación

Áreas de decisión	Ejemplos de decisiones
1. Proceso	Estas decisiones incluyen la elección de la tecnología, la organización de la instalación, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de la planta, el equilibrio de las líneas, el control de procesos y el análisis del transporte. Las distancias entre las materias primas y los sitios de producción y los clientes son un punto que debe tomarse muy en consideración.
2. Capacidad	Estas decisiones incluyen los pronósticos, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la calendarización, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas de espera. El aprovechamiento de la capacidad es una consideración muy importante.
3. Inventario	Estas decisiones implican la administración de los niveles de las materias primas, trabajos en proceso y bienes terminados, y en especial considerar qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales.
4. Fuerza laboral	Estas decisiones tienen que ver con la administración de los empleados calificados, no calificados, de oficina y administrativos, mediante el cuidadoso diseño de puestos, la medición y el enriquecimiento del trabajo, las normas laborales y las técnicas de motivación.
5. Calidad	Estas decisiones están orientadas para asegurar la producción de bienes y servicios de alta calidad al cuidar el control de calidad, muestreo, pruebas, garantía de la calidad y control de costos.

Fuente: David (115)

I.A.4.e Investigación y desarrollo

La inversión que se realiza en investigación y desarrollo busca generar ventajas competitivas. Ahmed et al. afirmaron que “en la sociedad contemporánea la búsqueda por estándares de vida más altos, así como el deseo vehemente por generar nuevas formas de satisfacer necesidades cada vez más complejas, requieren de una innovación más acelerada” (4). A pesar de que este tipo de administración está más orientado a los fabricantes es necesario monitorear constantemente la cadena de suministro y el servicio que se ofrece para innovar antes que la competencia.

I.A.4.f Sistemas de administración de información

Los sistemas de administración de información son base fundamental de las compañías al obtener información valiosa en línea para la toma de decisiones. En las pequeñas empresas se busca que el cliente obtenga información valiosa para su compra. Si se cuenta con un sistema de inventario vinculado al catálogo web se tendrá ventaja competitiva sobre los que no lo tienen. Laudon y Laudon indicaron que la Web 2.0 que incluye las redes sociales ayuda a organizar, coordinar y medir el trabajo, además afirmaron que la tendencia de guardar todos los datos en la nube permite el teletrabajo optimizando los recursos (8). La correcta administración de las tecnologías de la organización permitirá obtener información valiosa y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La obtención de datos para la planeación estratégica se obtiene en su gran mayoría de fuentes en la red, lo cual genera un costo mínimo y muchas oportunidades.

I.A.4.g Cadena de valor

Una de las mejores formas de describir un negocio es por medio de la cadena de valor, la cual afirma que “los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor” según David (119). La forma de realizar un análisis de cadena de valor es “dividir las operaciones de la empresa en

actividades o procesos de negocio específicos” acotó David (119), para con esto asignarles un costo y tiempo. Este análisis es muy útil para la eficiente asignación de recursos y para. Un método muy utilizado para comparar la cadena de valor es el benchmarking el cual consiste en observar las buenas prácticas realizadas por la competencia y replicarlas.

I.A.4.h Matriz EFI

Esta matriz sirve para poder identificar y evaluar de mejor manera las fortalezas y debilidades que se hallaron por medio del análisis interno. Su estructura es muy similar a la matriz EFE. La única diferencia con la matriz anterior es que en vez de colocar oportunidades y amenazas se colocan fortalezas y debilidades. Las ponderaciones son iguales y su evaluación es la misma.

I.A.4.i Matriz de perfil competitivo (MPC)

Una forma de medir la posición actual de la compañía con referencia a la competencia es a través de la matriz de perfil competitivo o MPC. David indicó que “la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma nuestra” (83). Esta matriz es muy similar a la EFE y la EFI, con la diferencia que se tomarán en cuenta tanto oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y se las encasillará con los valores de 4 para la fortaleza principal, 3 para la fortaleza menor, 2 para la debilidad menor y 1 para la debilidad principal. Se recomienda colocar distintas calificaciones para fines comparativos. A continuación David muestra un ejemplo para observar mejor su diseño:

Figura 6. Ejemplo de matriz MPC

Factores críticos para el éxito	Compañía 1			Compañía 2		Compañía 3	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		2.50		2.20

Fuente: David (83)

En la imagen se puede observar que la expansión global tiene la más alta ponderación, de la cual la compañía 1 supera en gran manera a la compañía 2. El total refleja una mejor posición estratégica general de la compañía 1 sobre la 2.

I.A.5 Estrategia

Hernández y Rodríguez indicó que “el término estrategia viene del griego *stratêgia/stratêgos*, general” (276). La estrategia tiene un origen de guerra, donde los generales planeaban derrotar al oponente a través de planes sigilosamente desarrollados. Thompson et al. definieron que “la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de una arsenal integrado de opciones” (4) y además afirmaron que la estrategia de una empresa se plantea las siguientes interrogantes:

- Cómo superar a los competidores.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- Cómo manejar cada parte funcional del negocio (p. ej., IyD, y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
- Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía. (4)

Para poder formular estrategias de manera correcta se deben establecer objetivos estratégicos los cuales según David deben ser “cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo” (133). Entre las distintas estrategias alternativas que señaló David están integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, recorte de gastos, desinversión y liquidación (137).

Según David, Michael Porter, padre de la administración estratégica definió tres estrategias genéricas que permitirán obtener una mayor ventaja competitiva, las cuales son el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (149). Existen otras estrategias como alianzas estratégicas y subcontratación.

I.A.5.a Generación y selección de estrategias

La generación y selección de estrategias depende de la información obtenida a través de diversas herramientas. Las herramientas más conocidas para la generación y selección de estrategias son la matriz FODA, PEYEA, BCG, IE, la matriz de la estrategia principal y la MCPE.

I.A.5.a.(1) Matriz FODA

David indicó que la matriz FODA permite desarrollar cuatro tipos de estrategias que son: “estrategias FO (fortalezas – oportunidades), estrategias DO (debilidades – oportunidades), estrategias FA (fortalezas – amenazas) y estrategias DA (debilidades – amenazas)” (176). Las estrategias FO permiten aprovechar las oportunidades por medio de las fortalezas. Las estrategias DO buscan controlar o mitigar las debilidades mediante las oportunidades. Las estrategias FA permiten reducir o eliminar las amenazas por medio de las fortalezas. Las estrategias DA buscan reducir o eliminar las amenazas y las debilidades de la empresa. Las

estrategias que se generan a partir de esta herramienta se recomienda sean específicas y sin ambigüedades. David señaló que las estrategias generadas deben ser factibles y que no necesariamente serán implementadas (177).

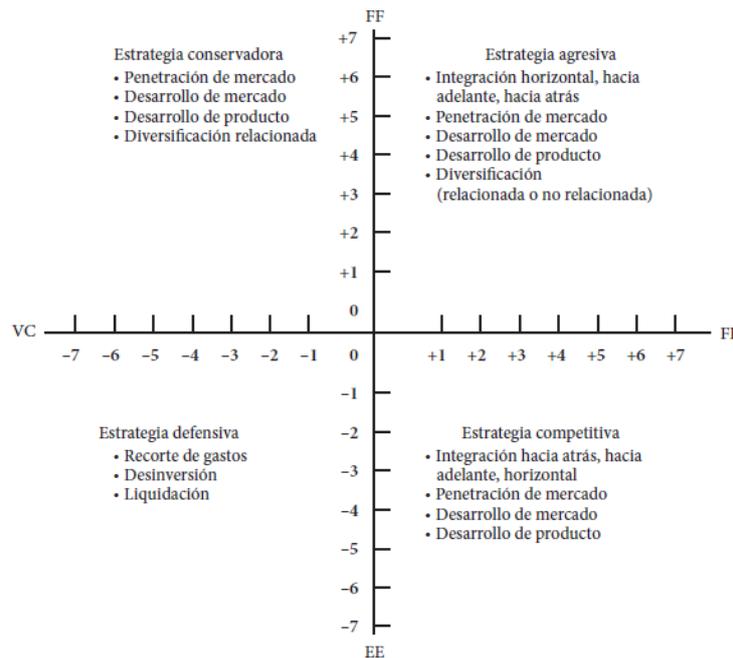
I.A.5.a.(2) Matriz PEYEA

La matriz PEYEA significa matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, y consiste en un cuadrante que divide las estrategias en conservadoras, agresivas, defensivas y competitivas. David afirmó que “los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI])” (179). Para el desarrollo de esta matriz se debe tomar en consideración las matrices EFE y EFI, y se deben seguir los siguientes pasos:

- Definir variables para FF, VC, EE y FI.
- Definir valores, +1 la peor y +7 la mejor a cada variable de FF y VC.
- Definir valores, -1 la mejor y -7 la peor a cada variable de EE y FI.
- Se calcula la puntuación promedio para cada dimensión.
- Graficar las puntuaciones promedio sobre los ejes.
- Sumar las puntuaciones para x y para y, además colocar un punto sobre la intersección en el eje xy.
- Trazar un vector desde el origen hasta el punto.

David muestra los tipos de estrategias según la ubicación del vector:

Figura 7. Estructura de matriz PEYEA

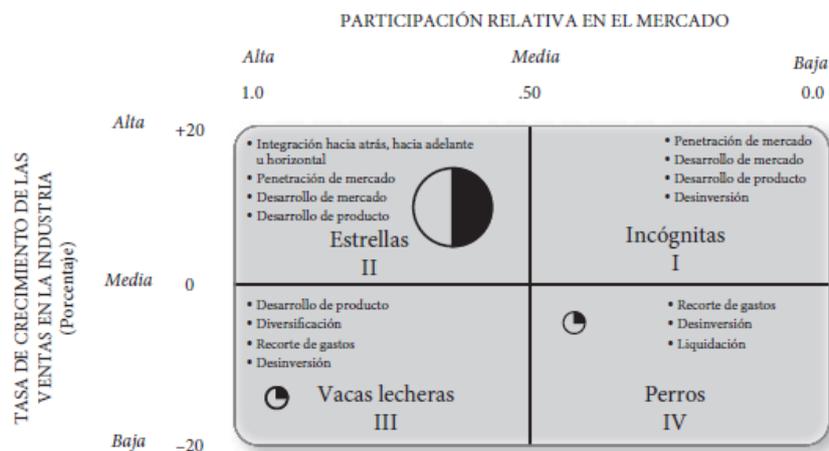


Fuente: David (178)

I.A.5.a.(3) Matriz BCG

La matriz BCG se la conoce también como matriz de crecimiento – participación. Esta herramienta permite analizar la cartera de negocios mediante un gráfico. En el eje x se coloca la participación relativa de mercado y en el eje y la tasa de crecimiento de la industria. David afirmó que “el principal beneficio de la matriz BCG es que resalta la importancia del flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización” (185). A continuación se muestra la estructura de la matriz BCG.

Figura 8. Estructura de matriz BCG



Fuente: David (185)

Los productos o divisiones que se sitúan en el campo de incógnitas tienen baja participación en el mercado, pero se encuentran en un mercado de alto crecimiento, lo cual generalmente demanda mayor flujo de efectivo pero pocos ingresos. En este punto la organización debe decidir si invertir en estrategias ofensivas o si retirarse.

En el campo de las estrellas se tiene una alta participación en el mercado y una tasa de crecimiento atractiva, lo cual genera una gran oportunidad a largo plazo de la empresa para ganar muchas utilidades. En este punto la inversión es alta, y se pretende tener una posición dominante.

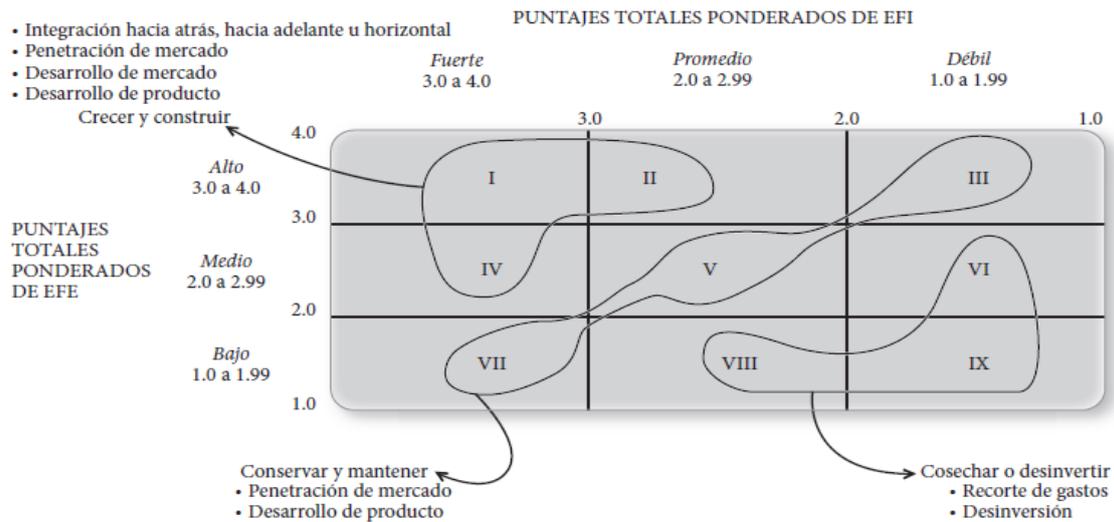
En el campo de las vacas lecheras se tiene una alta participación en el mercado, pero la tasa de crecimiento es baja. Aquí la inversión es baja y la rentabilidad alta; la intención en este punto es tener posición dominante el mayor tiempo posible y buscar vías de diversificación o desinversión cuando la participación baje.

En la zona de los productos perros se tiene una baja participación en el mercado y una baja tasa de crecimiento de la industria. Aquí se debe desinvertir o reducir el gasto.

I.A.5.a.(4) Matriz IE

La matriz IE se basa en la matriz “pantalla de negocios” de General Electric, y consiste en un modelo de 9 casillas. David señaló que “la matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y”, además indicó que “en el eje x de la matriz IE, un puntaje total ponderado de EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 es considerado promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 se considera como fuerte” (188). En el eje y sucede lo mismo con la matriz EFE. A continuación se muestra la estructura de esta matriz:

Figura 9. Estructura de matriz IE



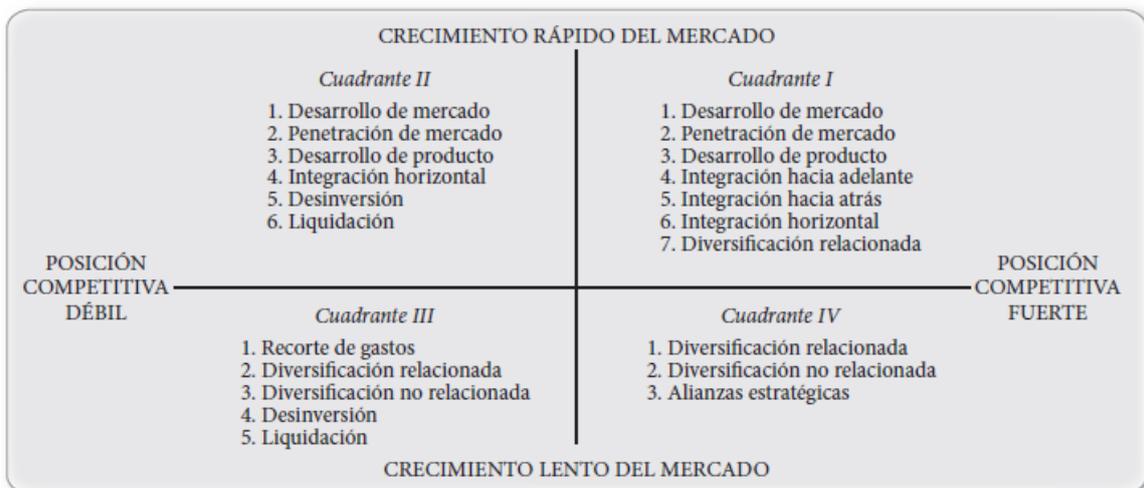
Fuente: David (187)

La selección de estrategias dependerá de la zona donde caiga la intersección de las puntuaciones totales de EFE y EFI, y estas se basan en zonas de estrategias de crecer y construir, conservar y mantener, y cosechar o desinvertir.

I.A.5.a.(5) La matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal se basa en un cuadrante con dos dimensiones, las cuales son la posición competitiva y crecimiento del mercado. La siguiente figura muestra la estructura de esta matriz:

Figura 10. Estructura de la matriz de la estrategia principal



Fuente: David (190)

Dependiendo de la zona donde se encuentre la empresa se seleccionan las distintas estrategias, hay que tener en cuenta que se debe adaptar la matriz a la realidad de la empresa, ya que existen cuadrantes donde se sugieren estrategias de inversión y a la vez de desinversión.

I.A.5.a.(6) Matriz MCPE

La matriz MCPE o matriz cuantitativa de la planificación estratégica indica cuáles son las mejores estrategias alternativas para la empresa analizada, tomando como apoyo las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal. Los factores internos y externos clave se los coloca del lado izquierdo con sus ponderaciones de las matrices EFE y EFI, y en la parte superior se colocan las estrategias alternativas seleccionadas de las matrices anteriores. Las estrategias deben colocarse en grupos excluyentes, es decir se deben agrupar estrategias similares por cada grupo de análisis. A continuación se muestra la estructura de esta matriz:

Figura 11. Estructura de matriz MCPE

Factores clave	Ponderación	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		1		2	
		Comprar un terreno y construir una nueva tienda más grande		Renovar por completo la tienda actual	
		PA	CA	PA	CA
<i>Oportunidades</i>					
1. 10% de crecimiento en la población de la ciudad	0.10	4	0.40	2	0.20
2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia	0.10	2	0.20	4	0.40
3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda	0.08	1	0.08	4	0.32
4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año	0.05	—	—	—	—
5. Aumento de 8% en los adultos mayores que utilizan computadoras	0.05	—	—	—	—

Fuente: David (192)

Los valores de PA significan puntaje de atractividad y refleja la incidencia del factor clave con la implementación de la estrategia. David señaló que si no influye se coloca un guión, en cambio si influye se coloca el valor de 4 si es altamente atractivo, 3 si es razonablemente atractivo, 2 si es algo atractivo y 1 si es no atractivo (193). Si se coloca 4 quiere decir que la estrategia es efectiva sobre el factor, mientras que 1 significa que no es efectiva para el factor. La calificación del atractivo o CA se obtiene multiplicando la ponderación del factor con su

atractivo. Al final se suman las CA de cada estrategia y se determinan que estrategias son más efectivas.

I.B Marco legal

La empresa Intechmoda utiliza el Internet como plataforma de promoción de sus productos. La entrega de la mercadería a cualquier parte del país incluye factura debidamente autorizada por el SRI. La Ley de Comercio Electrónico (ley 2002-67, 2002) sirve para protección de la empresa como de los clientes. En esta ley se busca que los contratos, compromisos de pago, compromisos de despacho y demás obligaciones hechas en línea se puedan utilizar para efectos legales, en caso de incumplimiento. La ley también permite el uso de transacciones, trámites y demás por medio de la web. Intechmoda se rige a todas las leyes el Ecuador y de manera especial a la Ley de Comercio Electrónico.

I.C Marco conceptual

- **Balanced ScoreCard:** Modelo de control de la estrategia mediante cuatro perspectivas.
- **Benchmarking:** Observar buenas prácticas de la competencia y replicarlas.
- **Cadena de valor:** División en procesos específicos del negocio para describirlo.
- **ERP:** Software enfocado en la asignación recursos.
- **Investigación de mercados:** Recopilación y análisis de información para la toma de decisiones empresariales.
- **Marketing:** Gestión de relaciones redituables con los clientes.
- **Matriz BCG:** Matriz que permite definir estrategias en base al crecimiento del mercado y la participación en el mismo.
- **Matriz de la estrategia principal:** Matriz que permite definir estrategias en base al crecimiento del mercado y su posición competitiva.
- **Matriz EFE:** Es una matriz para la evaluación de factores externos.
- **Matriz EFI:** Es una matriz para la evaluación de factores internos.

- **Matriz FODA:** Matriz que permite definir estrategias en base a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- **Matriz IE:** Matriz que permite definir estrategias en base a la información obtenida en las matrices EFE y EFI.
- **Matriz MCPE:** La matriz cuantitativa de la planificación estratégica sugiere las mejores estrategias elegidas en las matrices de formulación estratégica, apoyadas por las matrices EFE y EFI.
- **Matriz MPC:** Matriz del perfil competitivo que permite analizar una empresa con respecto a su competencia.
- **Matriz PEYEA:** Matriz para definir estrategias en base a la fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y fuerza de la industria.
- **Merchandising:** Técnicas psicológicas que actúan sobre la mente del consumidor para inducirlo a comprar.
- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa.
- **Paypal:** Plataforma para pagos mediante Internet desde cualquier parte del mundo.
- **PEST:** Modelo de análisis externo que incluyen factores políticos, económicos, éticos, ecológicos, sociales, culturales, legales y tecnológicos.
- **Planeación estratégica:** Definir un objetivo a largo plazo y su plan de acciones.
- **Razones financieras:** Valores que reflejan la situación financiera de una empresa.
- **RSE:** Responsabilidad social empresarial es realizar negocios dentro de un marco ético y legal, aunque nuevas tendencias buscan la integración con la comunidad a través de acciones sociales.
- **Segmentación de mercado:** Consiste en dividir el mercado en base a los consumidores.
- **Ventaja competitiva:** Poseer algo que la competencia no puede tenerlo en el corto plazo.

- **Visión:** Es la declaración de dónde quiere estar la empresa en el futuro.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

INTECHMODA

II.A Antecedentes

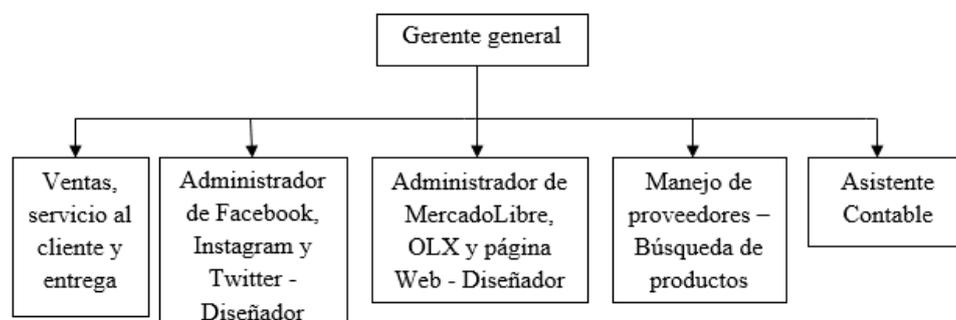
Intechmoda es una empresa que nació en el 2015 en Guayaquil, con el objetivo de vender equipos tecnológicos y ropa importada. Actualmente tiene su sede en el centro de la ciudad, donde tiene una amplia oficina para confianza de los clientes. Desde su nacimiento se involucró en todas las redes sociales y otros canales de promoción y venta electrónicos como mercadolibre.com, olx.com y actualmente en linio.com. Inicialmente solo empezó su gerente general promocionando sus productos de manera informal en el 2014 sin el nombre de Intechmoda, luego en el 2015 ya formó la empresa legalmente, llegando a utilidades por alrededor de \$4,415.60 en el período. Su mayor fuerza de ventas desde el inicio hasta la actualidad es mercadolibre.com, sitio donde se concretan actualmente el 50% de las ventas. El segundo canal de ventas es olx.com con el 30%, Facebook con el 15% e Instagram con el 5%. Su forma de promocionarse es tomando foto del producto y publicándolo en todas las plataformas. Con las personas con las que concretan ventas, las agregan a una lista de difusión del servicio de mensajería WhatsApp y también las promocionan por ese medio, aunque no segmenten por edades o por gustos; es decir, promocionan igual para todos. Una de las razones por las que ha alcanzado más de 7,000 seguidores en Facebook y casi 4,000 seguidores en Instagram es por la publicidad pactada que hicieron con estas redes sociales. La forma que lo hicieron, fue buscar un producto que sea atractivo para la gente y pactarlo por una semana, con lo cual adquirirían más y más gente, sin embargo, sólo publicaban el producto y el precio, y nunca ofrecían regalos, promociones, concursos o alguna otra forma de interacción con sus seguidores.

Las formas de pago que maneja Intechmoda son a través de transferencia bancaria, efectivo y tarjeta de crédito. A pesar de ser una tienda online no tienen método de pago mediante PAYPAL o con alguna plataforma que le permita el cobro online de la tarjeta de crédito. El cobro con tarjeta se hace cuando un empleado de Intechmoda va a entregar el producto y mediante un hardware conectado a un Smartphone logran hacer la transacción. Una de las promesas que viene manejando Intechmoda desde que inició hasta ahora, es el envío gratuito. Si el envío es a algún punto de la ciudad de Guayaquil, un empleado lo va a entregar, caso contrario lo envían por medio de Servientrega, que es una compañía especializada en entrega de encomiendas en todo el país. Solo se envía el producto cuando la transferencia es confirmada, en casos fuera de Guayaquil, y este tiene un costo de \$5 dólares para cualquier punto exceptuando Galápagos. No promocionan productos en el extranjero. Entre sus productos más vendidos están memorias USB, micas de celulares, tablets, camisetas tipo polo y ropa de mujer. Su venta anual en el 2015 llegó a \$76,296.76 y actualmente tiene ventas mensuales promedio de \$6.400 por lo que se observa un crecimiento que no es representativo.

II.A.1 Estructura organizacional

La organización cuenta con 6 colaboradores los cuales ejercen sus funciones según el siguiente organigrama:

Figura 12. Organigrama Intechmoda



Fuente: Elaboración propia.

El gerente general es el dueño de la empresa y es el encargado de vigilar por el cumplimiento de las obligaciones de los empleados. Mantiene un contacto muy cercano con ellos y siempre

las asigna nuevas tareas día a día. Debido a otras obligaciones, el gerente permanece de 9 AM a 13:30 PM de lunes a viernes, y pasa en la oficina sábados y ocasionalmente los domingos. La persona encargada de las ventas se encarga de manejar el contacto con el cliente, cuando existe algún interés por un producto. También se encarga de comunicarle al cliente el estado de su entrega y maneja la difusión por Whatsapp. El administrador de redes sociales es el encargado de publicitar los productos por este medio. Mantiene una constante creación de publicaciones y en Facebook además de la página oficial tiene cuatro perfiles adicionales donde trabaja día a día mandando solicitudes de amistad para llegar a más personas. El cuarto miembro del equipo es el encargado de manejar las distintas cuentas en MercadoLibre, y de mantener el título de mercado líder, con lo cual genera mayor confianza de las personas. También publica los productos en OLX y se encarga de dar de baja a los productos que no hay stock por los proveedores. Como trabajo adicional es el encargado de administrar la página web. El quinto colaborador es el encargado de manejar los proveedores y buscar nuevos productos. Su misión es observar lo nuevo que ofertan los proveedores y comunicar cuando ciertos productos se dan de baja, para que todos los demás empleados que ofertan en los distintos canales den de baja el producto. También es el encargado junto al gerente general de colocar el precio a los productos que se ofertan. Por último está el asistente contable que es el encargado de manejar todos los documentos contables y la parte legal de la compañía.

II.B Direccionamiento estratégico

La empresa posee una declaración de visión y misión las cuales se encuentran en su página web, sin embargo no han sido comunicadas a sus empleados. No poseen una declaración de valores.

II.B.1 Visión

La visión actual de la empresa se encuentra en su página web y señala lo siguiente:

- Nuestra visión es ser la compañía Latinoamericana con mayor interés en sus clientes para poder suplir las necesidades requeridas; construir un entorno donde las personas puedan venir a encontrar y descubrir cualquier cosa que comprar a través de la web.

II.B.2 Misión

La misión de la empresa se encuentra en su página web y señala lo siguiente:

- Continuamente ofrecer productos de calidad incursionando en lo mejor en tecnología disponible, para así poder ofrecer precios competitivos en el mercado actual. Mantener una fidelización constante de clientes satisfechos. Trabajando fuerte y con la mejor predisposición posible para expandirnos geográficamente y ser reconocidos en el negocio de e-commerce a nivel Latinoamericano.

II.B.3 Valores

La empresa no cuenta con valores definidos dentro de la organización. Sin embargo, el gerente señaló que la empresa funciona en base a la honestidad, amabilidad, respeto y a la creación de valor.

II.C Análisis externo

II.C.1 Modelo PEST

II.C.1.a Fuerzas políticas y legales

El actual gobierno del Ecuador ha demostrado cambiar constantemente las leyes, reformas laborales, leyes de comunicación, generación de mayores impuestos como ocurrió con el aumento del IVA de 12% a 14% por motivo del terremoto del 16 de abril de 2016, impuesto a la salida de divisas, impuesto de herencias, entre otros. Esto genera malestar entre los empresarios ya que para invertir en un país se necesita de estabilidad en las leyes y políticas fiscales. El rumbo socialista del actual gobierno tiene la filosofía de quitarle al que más tiene para darle al que menos tiene, sin embargo, muchas medidas terminan afectando a la clase

media y baja, lo cual genera un descenso en el consumo. Las constantes medidas restrictivas para las importaciones han generado muchos problemas en los negocios orientados a vender productos de otros países. Los productos tecnológicos son los más afectados por esta medida, al no estar desarrollada esta industria en el país. Los importadores de ropa también tienen problemas por los altos aranceles que aplica el gobierno.

El municipio de Guayaquil, ciudad donde tiene sus bases Intechmoda tiene varias normas para los negocios, principalmente a los que están ubicados en la calle. Como la empresa está ubicada en oficina y no posee letreros o artefactos que dañen la estética de la ciudad, no tiene mayor problema con el municipio.

II.C.1.b Fuerzas económicas

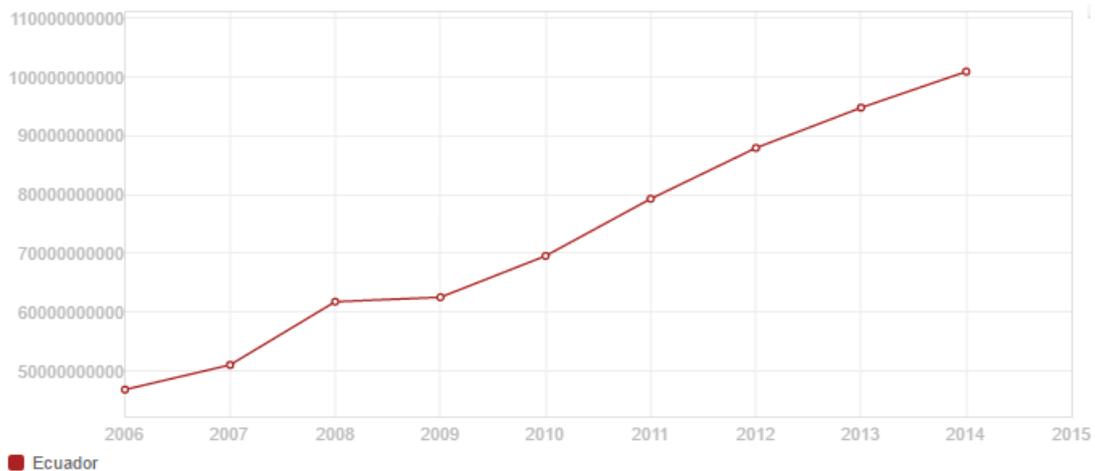
II.C.1.b.(1) PIB

El Banco Mundial señala que:

El PIB a precio de comprador es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales.” (bancomundial.org PIB, 1)

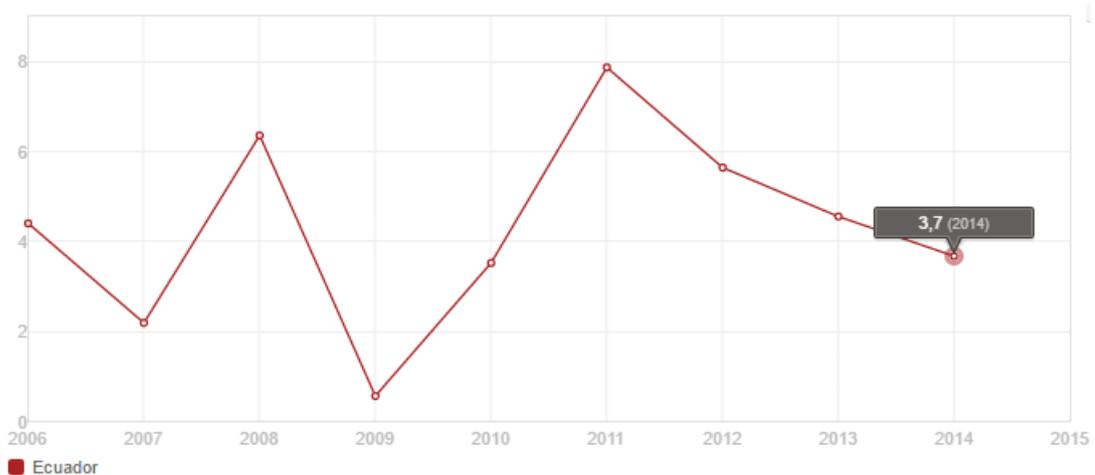
Lo que indica el concepto anterior es que el PIB es un indicador importante que refleja en gran manera la economía de un país y la competitividad de sus empresas. Mankiw señaló que “el PIB es la suma del consumo, la inversión, las compras del Estado y las exportaciones netas” (78). El PIB no toma en cuenta a los productos intermedios de la cadena de valor, sino el producto final. Una desventaja del PIB es que no toma en cuenta el comercio informal que es un factor muy importante de la economía y tampoco toma en cuenta factores como la contaminación ambiental. A continuación se muestra información del Banco Mundial, tomada del Banco Central sobre el PIB y su crecimiento anual:

Figura 13. PIB Ecuador



Fuente: Banco Mundial.

Figura 14. Crecimiento anual del PIB



Fuente: Banco Mundial.

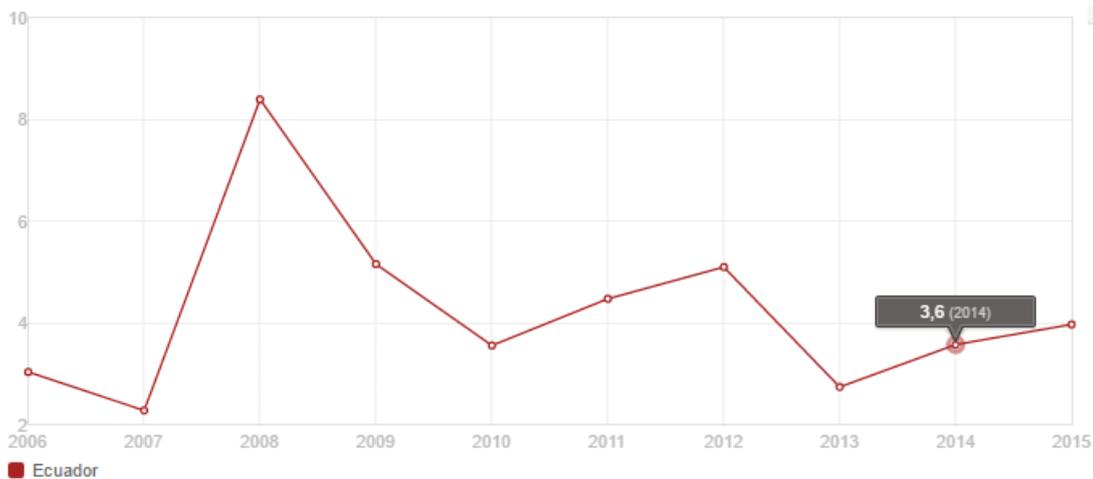
En el año 2014 se observa un crecimiento del 3,7% del PIB. Estos datos se toman en relación al año 2005, según lo especifica el Banco Mundial en sus mediciones. Desde al año 2011 se observa una curva descendiente del crecimiento del PIB y en el año 2015 según Diario El Universo el crecimiento fue de 0,3% (eluniverso.com, 1). Este bajo crecimiento se debe a la caída estrepitosa del precio del petróleo, y el presidente pronostica un crecimiento del 1% para el 2016 según la publicación anterior.

II.C.1.b.(2) Inflación

La inflación el Banco Mundial la define como “la variación porcentual anual en el costo para el consumidor medio de adquirir una canasta de bienes y servicios que puede ser fija o variable

a intervalos determinados, por ejemplo anualmente” (bancomundial.org Inflación, 1). Como se puede observar este indicador está relacionado al consumo por lo que afecta directamente al PIB. Índices elevados de inflación provocarán un menor consumo, lo que bajará el valor del PIB. Índices muy bajos de inflación frenan la inversión al no subir el costo de los productos y servicios.

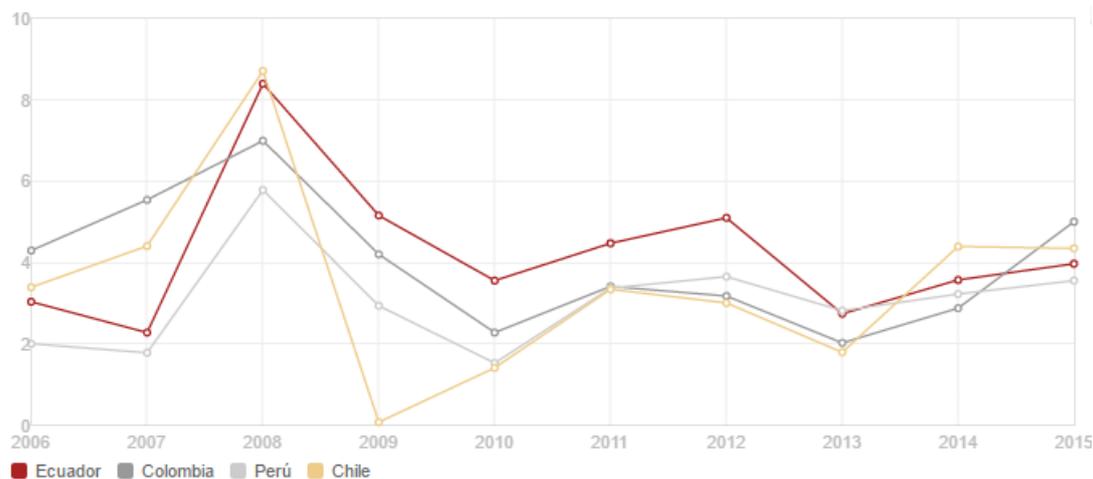
Figura 15. Inflación % anual Ecuador



Fuente: Banco Mundial.

La inflación en el año 2013 fue de 2.7%, en el 2014 de 3.6% y en el 2015 de 4%, con lo que se observa una aparente estabilidad aunque para tener un mejor análisis es necesario compararlo con otros países, debido a esto se presenta la siguiente figura con las mediciones de Colombia, Perú y Chile para tener un mejor panorama.

Figura 16. Inflación % anual Ecuador, Colombia, Perú y Chile



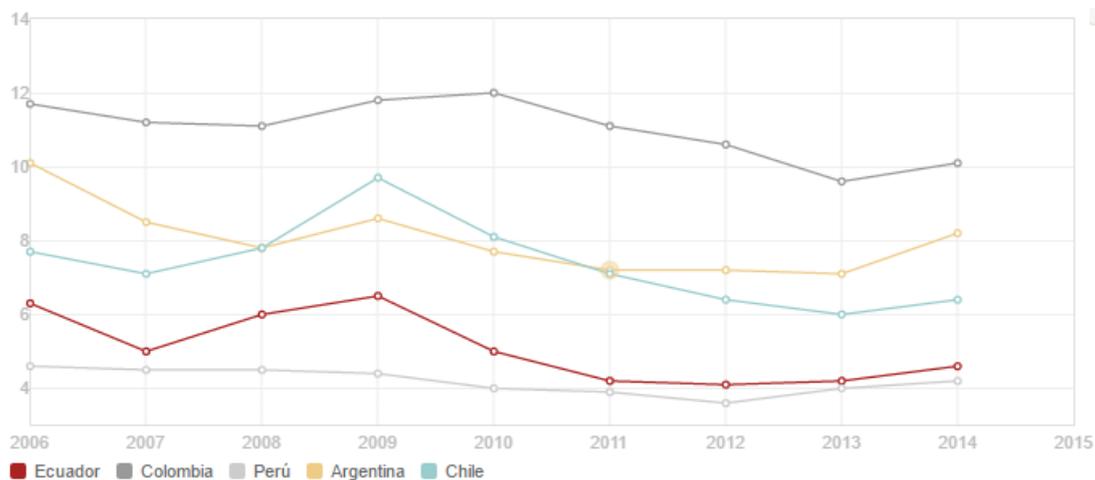
Fuente: Banco Mundial.

Aquí se puede observar que se sigue un patrón con los demás países estando en una posición promedio, con lo cual se considera que la inflación tiene un nivel moderado.

II.C.1.b.(3) Tasa de desempleo

El Banco Mundial señala que la tasa de desempleo “es la proporción de la población activa que no tiene trabajo pero que busca trabajo y está disponible para realizarlo. Las definiciones de población activa y desempleo difieren según el país” (bancomundial.org Desempleo, 1). A pesar de esta diferencia en la forma de medición, se presenta la siguiente figura con mediciones de algunos países sudamericanos para observar tendencias:

Figura 17. Tasa de desempleo de Ecuador, Colombia, Perú, Argentina y Chile



Fuente: Banco Mundial.

La tasa de desempleo en el Ecuador sigue la tendencia de los demás países por lo que no existe un cambio abrupto de este indicador. Este indicador solo se basa en el área urbana y en el año 2015 subió de 4.54% a 5.65% (www.elcomercio.com, 1), lo cual muestra un incremento que se debe mayormente a la crisis petrolera que inició en 2014, que ha creado una crisis mundial.

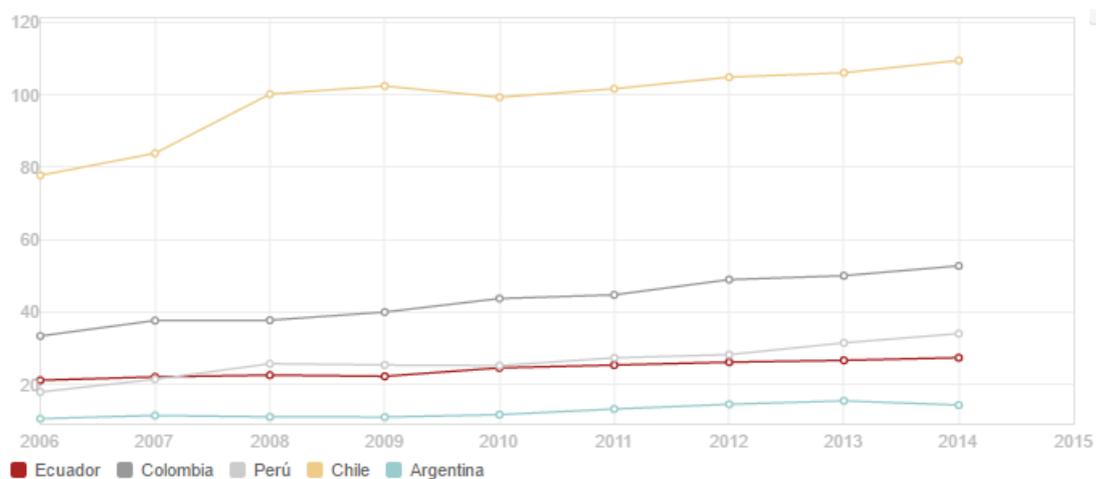
II.C.1.b.(4) Crédito interno al sector privado

El crédito interno al sector privado permite tener una perspectiva de la competitividad de las empresas a través del apalancamiento financiero. Si existe apertura a los créditos las empresas podrán tener un mayor crecimiento, caso contrario se frena la inversión. El Banco Mundial señala que:

El crédito interno al sector privado se refiere a los recursos financieros otorgados al sector privado, por ejemplo mediante préstamos, compra de valores que no constituyen una participación de capital y créditos comerciales y otras cuentas por cobrar, que crean un derecho de reembolso. En el caso de algunos países, estos derechos incluyen el crédito a empresas públicas. (bancomundial.org Crédito, 1)

A continuación se muestran las tasas de crédito interno de los países sudamericanos costeros del Océano Pacífico:

Figura 18. Tasa de crédito interno



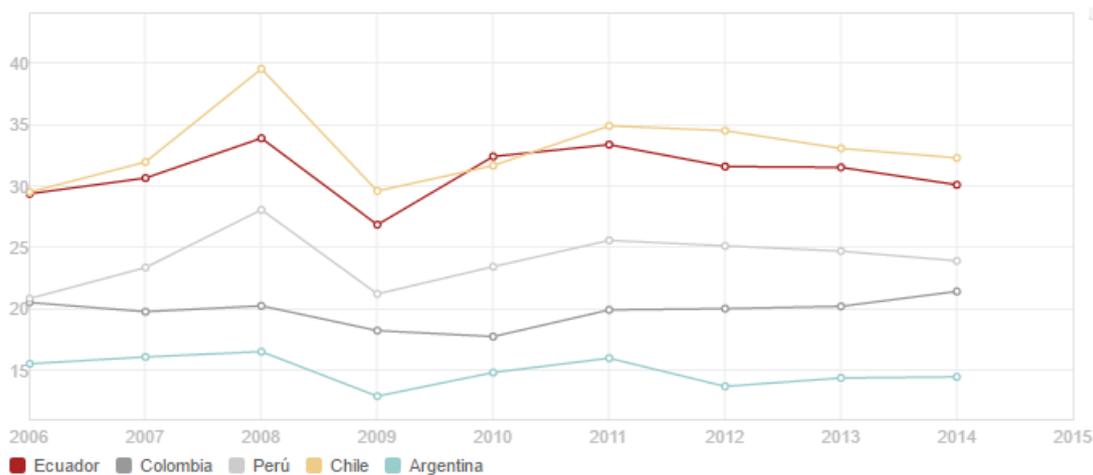
Fuente: Banco Mundial.

Se puede observar que el Ecuador mantiene las mismas tasas de crédito interno desde hace casi 10 años. Sin embargo, por la crisis petrolera, ha bajado esta tasa para el año 2015, pero a un ritmo lento. A pesar de no haber cambios abruptos, la entrega de créditos es baja en relación a los otros países, con lo cual se puede notar un blindaje de parte del sector financiero para no correr muchos riesgos. Para la entrega de un crédito se necesitan de algunos requisitos, uno de ellos es tener mínimo de 6 meses a un año el negocio operando, con cierta tasa de ingresos. Este requisito indispensable frena a aquellos negocios que recién surgen y desean capital semilla para operar.

II.C.1.b.(5) Importaciones de bienes y servicios

Las importaciones son aquellos bienes y servicios que ingresan al Ecuador, incluyendo costos operativos, excluyendo salarios y retornos por inversión. A continuación se muestra un gráfico comparativo con otros países:

Figura 19. Importaciones de bienes y servicios



Fuente: Banco Mundial.

Las importaciones muestran una tendencia a la baja, la cual se acrecentó en 2015 y sigue el mismo curso en 2016, debido a medidas regulatorias como las salvaguardas y el impuesto a la salida de divisas, que terminan encareciendo en gran manera los productos que provienen de otros países. Este es un factor que ha afectado a los importadores, ya que baja el consumo de estos bienes y servicios, mientras que la industria nacional ha tenido una mejora en sus ventas.

II.C.1.b.(6) Índice de facilidad para hacer negocios

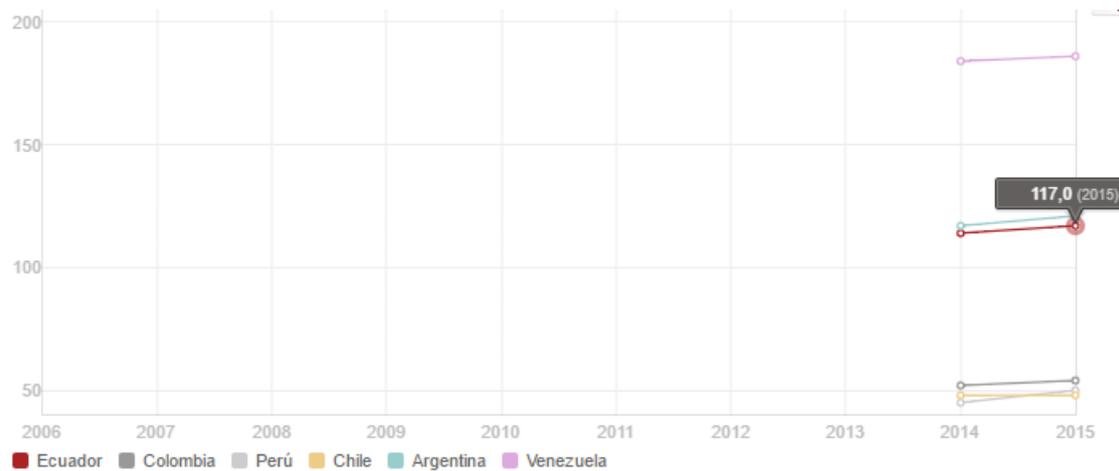
El índice de facilidad para hacer negocios refleja las facilidades y restricciones de los gobiernos y sus economías para la generación de nuevas empresas y supervivencia de las mismas. El Banco Mundial define este indicador como:

El índice de facilidad para hacer negocios clasifica a las economías del 1 al 189; el primer lugar corresponde a la mejor. Una calificación alta significa que el ámbito regulador es propicio para hacer negocios. El índice clasifica el promedio simple del percentil de los países en 10 temas que cubre el Doing Business. La clasificación en

cada tema es el promedio simple de los percentiles clasificados por los indicadores que lo componen. (bancomundial.org Facilidad negocios, 1)

A continuación se muestran los índices de facilidad para hacer negocios de algunos países sudamericanos:

Figura 20. Índice de facilidad para hacer negocios



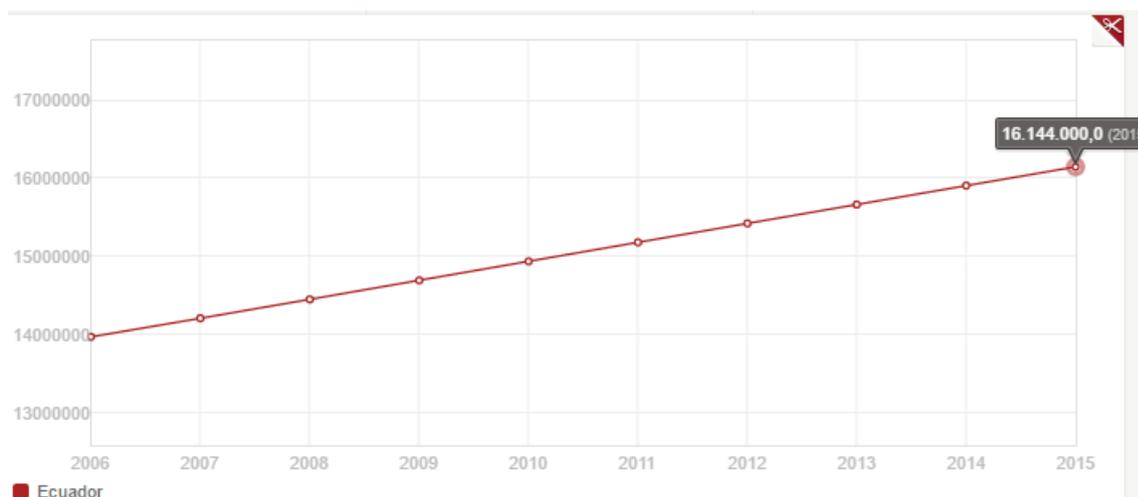
Fuente: Banco Mundial.

El Ecuador aumentó de 114 a 117 este índice lo cual significa que es más complicado hacer negocios en el país. Chile con 48 y Perú con 50 son los mejores puntuados, mientras que Venezuela con un valor de 186, muestra que es uno de los países más difíciles en hacer negocios. La posición de Ecuador con este indicador es una amenaza para la empresa debido a las dificultades de mantener un negocio.

II.C.1.c Fuerzas socio-culturales, demográficas, ecológicas y éticas

La población del Ecuador es de más de 16 millones de habitantes como muestra el Banco Mundial:

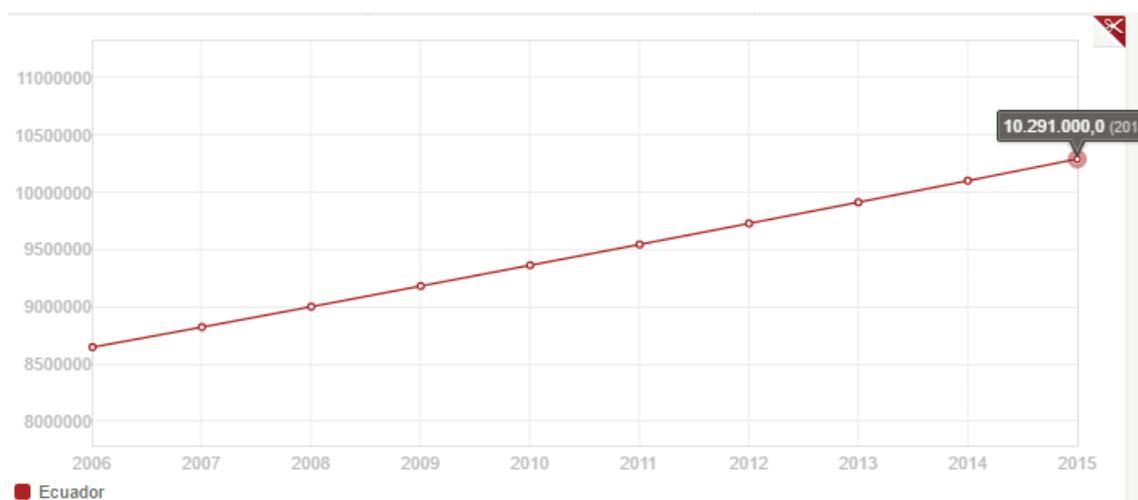
Figura 21. Población total del Ecuador



Fuente: Banco Mundial.

La población que vive en zonas urbanas se muestra a continuación:

Figura 22. Población urbana

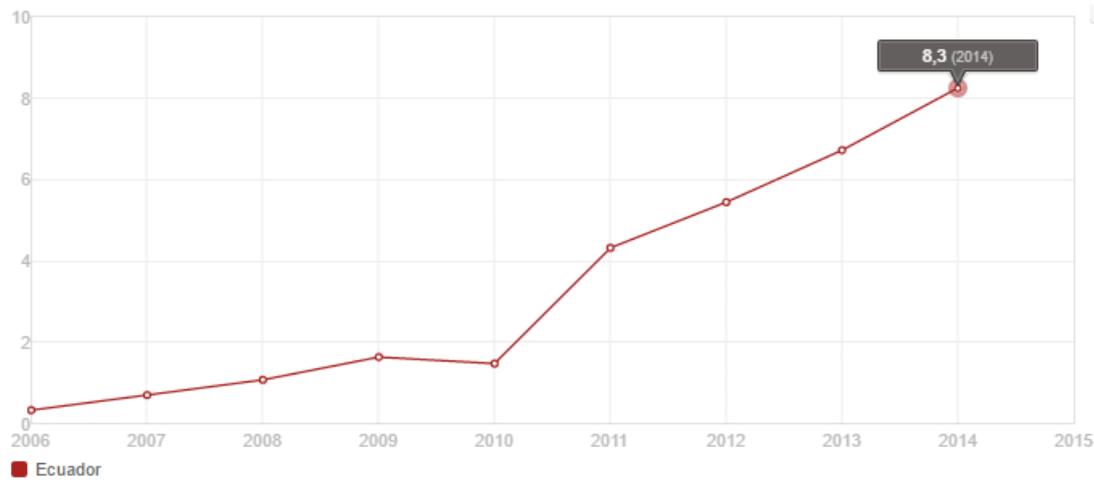


Fuente: Banco Mundial.

La población urbana asciende a más de 10 millones de personas. En el año 2015, según el Banco Mundial, la población entre 15 y 64 años, fue del 64.3% de la población total. Es decir aproximadamente de 10,300,000. Si se calcula por sobre la población urbana llega a 6,600,000 aproximadamente.

La tasa de abonados a Internet por ancho de banda fija muestra un incremento que se puede observar en la siguiente figura:

Figura 23. Abonados a Internet por banda ancha fija



Fuente: Banco Mundial.

En el año 2013 tenía un porcentaje de 6.7% y subió a 8.3% en el 2014. Es decir aproximadamente 1,340,000 de familias y empresas tienen conexión a Internet en el Ecuador. Los abonados a servicio celular son de más del 100% lo cual indica que casi toda la población tiene acceso a esta tecnología. El Banco Mundial señala que en 2014 el 43% de la población tenía acceso a Internet, es decir casi 7 millones de personas. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, en un estudio realizado en 2013 determinó que el 6,81% de la población, es decir 1,081,620 utilizaba redes sociales (ecuadorencifras.gob.ec, 1).

En temas ecológicos el mayor problema que ha tenido el Ecuador ha sido por el cuidado del Parque Yasuní ITT. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado con los productos ofertados, ya que si causan un daño muy severo al ambiente, los clientes pueden arremeter contra la marca y puede viralizarse. En el tema ético, es muy importante ser transparentes en las acciones, y en caso de hacer alguna campaña de responsabilidad social mostrar pruebas que efectivamente se llevó a cabo, caso contrario puede generarse un malestar en los clientes que afectará la reputación de la marca.

II.C.1.d Fuerzas tecnológicas

Intechmoda es un negocio de comercio online por lo cual debe estar alerta a las innovaciones tecnológicas para facilidad de los clientes. La facturación electrónica es un factor que está

cambiando la forma de cerrar negocios, y actualmente la empresa no lo hace. Este mecanismo permite el ahorro de papel, contribuye al medio ambiente, mejor archivo de documentos, más seguridad, procesos más eficientes, entre otros.

Los métodos de pago de la empresa vía web son solo en base a transferencias electrónicas. No aceptan pago Paypal, ni con tarjeta de crédito vía web.

En la actualidad cada vez son más las personas que compran en Internet vía celular y no vía computadora, y es por esto que se debe ser responsivo y adaptar todo el sistema web a celulares, para poder ganar más ventas.

II.C.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

II.C.2.a Amenaza de nuevos entrantes

El negocio del comercio electrónico es cada vez más popular y existen muchas tiendas que se manejan por Internet y con local físico. Cualquier persona que fabrique productos y desee venderlos puede montar su página web gratuita y promocionarse en redes sociales.

Las personas tienen mucha desconfianza en el comercio electrónico, debido a los distintos casos de fraude que han ocurrido. Sin embargo, la empresa goza de aceptación de sus clientes, lo cual seduce a otros a realizar la compra y elimina ese sesgo de inseguridad. Si un negocio desea incursionar en el comercio electrónico desde cero, no gozará con la misma credibilidad con la que cuenta Intechmoda actualmente. El costo de cambiarse de proveedor es nulo, por lo que para un cliente potencial es muy fácil comprar en otra tienda un mismo producto. El capital que necesita un nuevo entrante no es muy alto si se maneja sin inventarios o con poco inventario, sin embargo si va a manejarse con inventarios, este costo aumenta. Negocios con local físico que incursionan en el comercio electrónico, no necesitan de mucho capital para entrar en competencia. La ventaja competitiva de Intechmoda es la reputación de la marca y su manejo de cero inventarios. La experiencia ganada también es muy importante, ya que un nuevo entrante deberá investigar mucho para alcanzar el nivel de conocimiento que tiene la

empresa. Las políticas de gobierno también son una barrera para los nuevos entrantes, ya que legalizar la compañía y hacer todo de manera legal es costoso. Si un nuevo entrante desea vender productos importados, tiene la barrera impositiva, lo cual se reflejará en grandes costos para su inventario.

II.C.2.b Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Intechmoda son los mayoristas tecnológicos y un familiar del dueño. En el área tecnológica no tienen mayor poder de negociación los mayoristas ya que la empresa puede obtener códigos con distintos proveedores y elegir el producto con menor costo. A pesar de esto existe la amenaza de integración hacia delante de parte de los proveedores, y existen algunos proveedores que ya lo han hecho, y sus precios son muy difícil de igualar. En el área de la moda, existen dos familiares que viajan constantemente a Estados Unidos y compran mercadería de las principales tiendas, abasteciendo a la tienda a manera de consignación. Producto vendido producto pagado es la forma de trabajo, sin embargo existe el problema que este proveedor entrega la mercadería luego de ofrecerla a un grupo de personas, que se llevan lo más atractivo. Los viajes los realizan cinco veces al año ya que son ciudadanos, con lo cual la tienda se abastece periódicamente de nueva mercadería.

II.C.2.c Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen un moderado poder de negociación al tener un costo nulo de cambiarse de proveedor tecnológico, y en el área de la moda tiene un poder de negociación bajo al depender exclusivamente de un proveedor. La sensibilidad al precio es moderada para ambos tipos de productos.

II.C.2.d Amenaza de productos o servicios sustitutos

En el área tecnológica, las personas pueden comprar en cualquier tienda física. Si los productos son más costosos es más difícil venderlos por la inseguridad del cliente. Al tener una alta gama

de productos ofrecidos, se venden también los productos sustitutos de algunos ítems. En el área de la moda, la gente así mismo puede comprar los artículos directamente en una tienda. Intechmoda vende solamente ropa de marcas reconocidas de USA, sin embargo la gente por cuestiones de precio puede comprar prendas de marcas no reconocidas, ropa nacional o réplicas de ropa de marca a un precio menor que el original. La ropa es un producto más de deseo que de necesidad, por lo que un sustituto puede ser prácticamente cualquier cosa que la gente pueda comprarse con su dinero.

II.C.2.e Rivalidad entre competidores existentes

Existen competidores de todo tamaño en el mercado. Las empresas más fuertes tienen presencia física en todo el Ecuador y utilizan el Internet como un canal adicional de ventas. Las ventajas de estas compañías es que gozan de la confianza de su vasta clientela y pueden monetizar más rápidamente sus prospectos. Sin embargo, la mayor parte de las empresas de moda y tecnología utilizan el Internet para mostrar sus productos e inducir a la gente a visitar sus locales físicos. En el caso de la moda existe aún reacción a la compra debido a que puede haber problemas de talla, inconformidad con la tela y más situaciones que suelen ocurrir. En las redes sociales realizan promociones cada vez que hay alguna festividad y crean contenido a diario con la finalidad de crecer orgánicamente. En el área tecnológica está la empresa Computrón que es el competidor más fuerte, ellos mismos son sus proveedores y es el caso de un proveedor que se integró hacia adelante. Ellos poseen una tienda virtual. En el área de la moda está DePrati que tienen presencia en todo el Ecuador y son uno de los pioneros en el e-commerce en el Ecuador. En el caso de los equipos tecnológicos existe una guerra de precios, ya que al no existir diferenciación en el producto, no se puede elevar el precio. El precio de cada equipo se rige al comportamiento del mercado. En el caso de la moda, los diseños son auténticos y es muy difícil que se pueda encontrar una prenda similar, por lo que no existe una guerra de precios.

II.C.3 Matriz EFE

A continuación se muestra la matriz EFE para la empresa Intechmoda:

Tabla 1. Matriz EFE Intechmoda

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Apoyo a la industria manufacturera nacional	0,06	1	0,06
Tendencia de crecimiento de manejo de tecnología en el Ecuador	0,07	3	0,20
Credibilidad de la marca, barrera de entrada para nuevos competidores	0,03	4	0,13
Alto costo para manejo de inventarios para competidores	0,03	4	0,13
Fácil cambio entre proveedores tecnológicos	0,05	3	0,15
Inventario de moda a consignación	0,06	3	0,17
La moda es auténtica, no hay productos repetidos	0,05	4	0,21
Amenazas			
Impuesto a la salidad de divisas del 5%	0,02	4	0,10
Inestabilidad tributaria	0,04	3	0,12
Salvaguardias a las importaciones	0,06	3	0,18
Crecimiento menor al 1% del PIB	0,04	3	0,12
Crecimiento de la tasa de desempleo a un ritmo mayor al 1%	0,02	3	0,07
Muchas restricciones para otorgar créditos	0,02	4	0,10
Dificultad para realizar negocios en el país	0,03	4	0,13
Mal manejo de redes sociales puede afectar la reputación de la marca	0,02	4	0,10
Desconocimiento del manejo de facturas electrónicas	0,04	1	0,04
No utilizar métodos de pago en línea actuales	0,07	1	0,07
Bajo costo para cambio de proveedor por parte del cliente	0,07	3	0,20
Integración hacia delante de proveedores tecnológicos	0,05	2	0,10
Confianza de clientes en empresas más antiguas y reconocidas	0,02	3	0,07
Reacción a la compra por problemas de talla o inconformidad tras entrega	0,07	1	0,07
Guerra de precios en equipos tecnológicos comunes	0,07	2	0,13
Suma total	1,00		2,64

Elaborado por: Alex González Linch.

Fuente: David (81).

El desempeño de la empresa ante las oportunidades y amenazas detectadas fue de 2.64 lo cual indica que está ligeramente sobre el promedio. Las amenazas con valores más bajos de la última columna como desconocimiento de manejo de facturas electrónicas, métodos de pago online, confianza de clientes en la competencia y reacción a la compra por problemas de talla o inconformidad tras entrega merecen un tratamiento especial, ya que puede significar una ventaja competitiva de la competencia que no se está atendiendo de la debida forma. En el campo de las oportunidades, existe el apoyo a la industria manufacturera nacional por parte del gobierno que no se está aprovechando de manera correcta.

II.D Análisis interno

II.D.1 Gerencia

Para realizar el análisis interno de la gerencia se hizo una encuesta a los 5 empleados de la empresa, y se realizó una entrevista al gerente general. La encuesta se puede ver en el apéndice 1 y los resultados son los siguientes:

- Los empleados no conocen la visión, misión ni los valores de la empresa.
- No existe una total claridad de las funciones de los empleados.
- La gerencia y los empleados si tienen comunicación sobre estrategias para crecer.
- No existe una motivación bien asentada en la empresa.
- Los empleados sienten que si son bien capacitados.
- Existen empleados que sienten que no son bien remunerados en comparación al ingreso que ellos generan.
- La mayoría de empleados ve un futuro profesional en la empresa.
- No existe total puntualidad en los horarios de trabajo.
- Los empleados no se cambiarían por otra empresa con la misma remuneración y sienten que el clima laboral es excelente.
- Las tareas son medidas por tiempo.

En la entrevista con el gerente general se pudo observar que:

- No existe una declaración formal de visión, misión ni valores. La que se encuentra en la página web se la realizó solo por estética.
- No existen metas medibles de largo plazo.
- La empresa trabaja en el día a día sin un objetivo estratégico.
- No existe un plan de social media definido para la empresa.
- No existen políticas ni estrategias para la gestión de proveedores.

- No se tienen datos actuales de ventas, ni base de datos de clientes. La información que se tiene son de facturas, lo que no permite llevar a cabo estrategias de fidelización.
- La labor del gerente consiste en vigilar el cumplimiento de las tareas de los empleados que asigna día a día, elaborar planes inmediatos de promoción y llevar las cuentas y parte legal de la empresa.

II.D.2 Marketing

David definió una serie de preguntas para poder realizar un buen análisis del área de marketing de una empresa (108), las cuales fueron realizadas al gerente general y se encuentran en el apéndice 2. Las síntesis de las respuestas fueron las siguientes:

- Los clientes meta de Intechmoda son gente que le gusta el buen vestir especialmente personas que gustan de ropa importada y en el área tecnológica de personas que observen en el internet algún artículo que le gusta y no lo ha visto en otro lado.
- Tienen la confianza de sus clientes pero poseen muy poco stock en ropa, y en tecnología dependen de los productos que oferten sus proveedores.
- Bajo crecimiento en ventas.
- Distribución confiable pero costosa de sus productos.
- Excelente trato al cliente.
- La investigación de mercado se la hace de manera informal viendo a los competidores en las páginas de venta online.
- No existen políticas para devolución de mercadería.
- Muchas campañas de marketing en redes sociales no han generado ninguna venta.
- Están en casi todas las páginas de ventas por internet.

II.D.3 Finanzas y contabilidad

Para realizar el análisis de las finanzas de la empresa se muestran el balance inicial y sus razones financieras:

Tabla 2. Estado de situación financiera

Estado de situación financiera			
Activos	2015	Pasivos	2015
Activos corrientes		Pasivo corriente	
Efectivo	4.867,85	Cuentas por pagar	5.891,51
Cuentas por cobrar	2.882,84	Total pasivo corriente	5.891,51
Inventarios	543,78		
Pagos anticipados	2.658,64	Deuda a largo plazo	-
Total activos corrientes	10.953,11		
Activos no corrientes	154,00	Total pasivos	5.891,51
Total activos	11.107,11	Patrimonio	
		Capital	800,00
		Utilidades	4.415,60
		Patrimonio neto	5.215,60
		Pasivo + Patrimonio neto	11.107,11

Elaborado por: Alex González Linch.

Fuente: Supercías.

Tabla 3. Razones financiera de Intechmoda

Razones de liquidez		
Razón circulante	Act corr / Pas Corr	1.86
Prueba del ácido	(Act Corr - Inv) / Pas Corr	1.79
Razón de efectivo	Efectivo / Pas Corr	0.83
Razones de endeudamiento		
Índice de endeudamiento	Pas / Act	0.53
Razones de actividad		
Rotación de inventarios	Cos de ven / Inv	58.93
Rot de inv en días	365 / Rot de Inv	6.19
Rot de CxC	Ven / CxC	26.47
Rot de CxC en días	365 / Rot de CxC	13.79
Rot de activos totales	Ven / Act Tot	6.87
Razones de rentabilidad		
Margen de utilidad bruta	(Ven - Cos) / Ven	0.58
Margen de utilidad neta	Uti net / Ven	0.06
ROA	Uti net / Act tot	0.40

Elaborado por: Alex González Linch.

Fuente: Datos contables de la empresa.

Los ingresos de la empresa en el año 2015 ascendieron a USD \$76,296.76, su costo de venta fue de USD \$32,044.64 y sus gastos fueron de USD \$37,592.09, obteniendo una utilidad neta de USD \$4,415.60. La empresa cubre en 1.86 veces su activo circulante, lo cual muestra su liquidez. La prueba ácida no varía mucho de la razón corriente debido a que su inventario es muy bajo en comparación a su activo corriente, esto sucede debido a que la empresa compra a su proveedor en base a lo que vende, teniendo un stock mínimo. La razón de efectivo indica

que la empresa puede costear USD \$0.83 por cada dólar de pasivo corriente, lo cual es un buen indicador para futuros acreedores. El índice de endeudamiento es del 53%, lo cual indica que la empresa apalanca sus activos mediante deuda con este porcentaje. Las razones de actividad son coherentes con el giro del negocio de la empresa, lo cual muestra una gestión efectiva de cobranzas y un manejo rápido del inventario. Los márgenes de rentabilidad son atractivos, sin embargo los gastos son muy elevados, lo cual le ocasiona pérdidas en la ganancia neta.

II.D.4 Producción y operaciones

La empresa se maneja con inventario mínimo que es básicamente artículos tecnológicos de rápida salida como memorias usb, parlantes inalámbricos, accesorios de carro, micas, etc. Esto genera que la empresa no incurra en gastos excesivos con mercadería que no logre vender o pérdidas por deterioro, etc. Intechmoda cuenta con una oficina en el centro de Guayaquil, la cual es muy cómoda para sus empleados, cuenta con Internet corporativo, aire acondicionado y un mantenimiento impecable. La ropa que poseen la tienen como concesión, es decir, sólo cancelan cuando se vende, y la tienen en distintos armarios que están en la oficina. No tienen un sistema de inventario, y su control se limita a publicar todo lo que les llega y dar de baja en todas las plataformas al artículo que se vendió. Según el gerente, no ha habido problemas de pérdidas de mercadería ya que cuentan con un circuito cerrado de cámaras de seguridad, lo cual intimida a quien desee llevar a cabo una actividad de robo de mercadería. El problema radica en que no se lleva un registro de qué mercadería se vende más, sino que sólo se dedican a publicar todo lo que les llega a la mayor cantidad de personas posibles.

II.D.5 Investigación y desarrollo

La empresa no está en el mercado manufacturero y su innovación consiste en seleccionar los productos tecnológicos más atractivos para promocionarlos en sus plataformas web. Aun así

no existen promociones en redes sociales, ni se observa innovación en la forma de promocionar sus productos, lo cual le quita atractivo a nuevos potenciales clientes.

II.D.6 Sistemas de administración de información

La empresa no cuenta con ningún sistema de información para la toma de decisiones, estas se toman en base a la intuición y a la observación del movimiento de las redes sociales. La promoción por Whatsapp no se la hace de manera diferenciada, sino que se publican todos los productos que llegan, a gente que ya ha comprado anteriormente en la empresa. Intechmoda provee productos para niños y para adultos, por lo que su público objetivo es bien extenso. Debido a la limitante de vender lo que el proveedor le da, no tiene mucha variedad. Sin embargo, se sugiere que sólo se promocionen productos de interés para cada tipo de consumidor, así sean pocos, ya que el hecho de promocionar productos de niños a un joven que no tiene hijos puede causar molestias.

II.D.7 Cadena de valor

Lo compañía en el 2015 tuvo gastos de USD \$37,592.09, lo cual significa que en 360 días laborables le costó USD \$104,42 diarios, o USD \$13.05 por hora. En una venta tecnológica, la empresa incurrió en diseño de la publicidad, lo cual toma alrededor de 30 minutos, concretar la venta 15 minutos, ir a retirar el producto del proveedor 1 hora, despacharlo por Servientrega 15 minutos, promocionarlo en todas las plataformas 0.5 horas. El tiempo total de diseño, promoción y entrega del producto sin contar el tiempo muerto hasta que se venda fue de 2.5 horas, lo cual le significó a la empresa USD \$32.63, valor que disminuye al concretar más ventas del mismo producto. En este rubro existen costos adicionales de transporte y promoción pagada por redes sociales en caso de haberla. Cuando la persona encargada de visitar al proveedor tecnológico tiene más de un producto, lo cual es normal en el desarrollo diario de actividades, la empresa divide este costo. En el caso de la ropa, esta se encuentra en la oficina, el tiempo de diseño de la publicidad es de 15 minutos, promocionarlos en todas las plataformas

0.5 horas, concretar la venta 15 minutos, despacho 15 minutos, lo cual le significa a la empresa 1.25 horas que son USD \$16.31. Así mismo, a mayor despacho se divide este gasto, además la promoción en muchas ocasiones se realiza con algunas prendas en la misma publicación lo cual gana tiempo y dinero.

II.D.8 Matriz EFI

A continuación se muestra la matriz EFI para la empresa Intechmoda:

Tabla 4. Matriz EFI para Intechmoda

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Clima laboral	0,05	4	0,19
Confianza de sus clientes	0,07	4	0,29
Servicio al cliente	0,07	4	0,27
Presencia en casi todas las plataformas de venta por internet	0,04	3	0,12
Margen de utilidad bruta atractivo	0,06	4	0,23
Oficina cómoda para atención y seguridad de clientes	0,07	4	0,29
Venta bajo concesión de ropa	0,09	4	0,35
Debilidades			
Los empleados no conocen visión, misión ni valores de la empresa	0,07	1	0,07
No existe una estrategia de social media	0,08	1	0,08
Gestión de proveedores deficiente	0,04	2	0,08
No poseen base de datos de clientes ni registros de compra	0,05	1	0,05
Stock muy limitado en ropa, poca variedad	0,05	1	0,05
Gastos generales, administrativos y de ventas elevados	0,08	1	0,08
Distribución costosa a todo el Ecuador (\$5 en promedio)	0,03	2	0,06
Investigación de mercado no estructurada	0,04	2	0,09
No hay políticas de devolución de mercadería	0,08	1	0,08
No hay control de inventarios	0,03	2	0,07
Suma total	1,00		2,43

Elaborado por: Alex González Linch.

Fuente: David (123).

Se puede observar que la empresa tiene un puntaje debajo de 2.50 lo que significa que tiene una posición interna débil, aunque el valor 2.43 es muy cercano al promedio. Sus principales fortalezas que son factores claves de éxito son la venta bajo concesión de ropa, la confianza de sus clientes, su oficina y su servicio al cliente excelente. Las debilidades más significantes son la ausencia de una estrategia social media, gestión de proveedores deficiente, gastos muy elevados, investigación de mercado no estructurada y la ausencia de políticas de devolución de mercadería.

II.D.9 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz MPC permitirá observar la posición de la empresa con respecto a la competencia.

Esto es muy importante debido a que una estrategia muy común es seguir al líder y obtener participación de mercado en base a sus debilidades. A continuación se muestra la matriz para Intechmoda, De Prati y Computrón:

Tabla 5. Matriz MPC

Factores críticos para el éxito	Intechmoda			De Prati		Computrón	
	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Credibilidad de la marca	0,10	3	0,29	4	0,39	3	0,29
Manejo de pagos electrónicos tipo Paypal	0,07	1	0,07	4	0,26	3	0,20
Política de devoluciones	0,08	1	0,08	4	0,34	3	0,25
Competitividad de precios	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Servicio al cliente	0,10	4	0,39	3	0,29	3	0,29
Presencia en las plataformas de venta por internet	0,05	4	0,21	3	0,16	3	0,16
Estrategia de social media	0,11	1	0,11	4	0,44	3	0,33
Base de datos de clientes y registros de compras	0,10	1	0,10	4	0,42	3	0,31
Variedad en el stock	0,08	1	0,08	4	0,31	4	0,31
Investigación de mercado	0,07	2	0,14	4	0,29	4	0,29
Publicidad	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06
Participación de mercado	0,08	1	0,08	4	0,34	3	0,25
Suma total	1,00		1,96		3,61		3,03

Elaborado por: Alex González Linch.

Fuente: David (83).

Se tomó a la competencia más fuerte en el campo de la ropa que es De Prati a pesar que manejen marcas nacionales y en tecnología a Computrón que es el mayor vendedor de este tipo de productos en el internet. A pesar de que existen más vendedores sin el aval de una marca, y empresas que venden por la web, no se las tomó en cuenta en la matriz debido a la informalidad y debilidad competitiva que tienen. La matriz muestra una clara supremacía de los competidores, la cual se debe a los años que tienen en el mercado y la forma en que se desenvuelven en el mercado. La credibilidad de la marca, el servicio al cliente y la competitividad de precios tienen una buena posición frente a sus competidores, esto a pesar de que la competencia tiene mejores precios de proveedor debido a la economía de escala; los precios de los competidores son más elevados debido a sus altos costos fijos y fuerte inversión de inventarios. El caso de Computrón es especial ya que pasaron de ser una empresa proveedora a una de venta al por menor también, es decir realizaron una integración vertical. Las debilidades más fuertes en relación a su competencia es la baja participación de mercado,

ausencia de medios de pago tipo Paypal, ausencia de políticas de devoluciones, poca variedad en el stock y ausencia de estrategias de social media.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA INTECHMODA

III.A Clientes

Los clientes de la empresa Intechmoda son personas con acceso a internet que tienen el poder adquisitivo para poder realizar una compra por medio de este canal. La forma de pago no es un impedimento al poderlo realizar en efectivo para la ciudad de Guayaquil, sin embargo las personas de otras locaciones necesitan realizar transferencias bancarias o pagos mediante tarjeta de crédito, por lo que se considera que son de un nivel socio-económico medio y alto. Intechmoda tiene alrededor de 110 clientes en su base de datos, por lo cual al realizar el cálculo de la muestra se tuvo que encuestar a 86 personas. Los clientes de moda de la empresa son personas que gustan del buen vestir y consideran importante que la ropa sea de una marca reconocida. La credibilidad de la empresa ha provocado que cada vez más personas se unan a los fan pages de la empresa y compren a través de estas. En el campo tecnológico existe una competencia más agresiva y muy pocas formas de diferenciarse, por lo que el precio y el promocionar los productos más atractivos son la principal estrategia de la empresa. Los clientes de este segmento son de medio y alto poder adquisitivo ya que los productos ofertados son de un valor superior a los de moda en la mayoría de los casos.

III.B Encuesta a clientes

La encuesta se realizó a 86 clientes por medio de Whatsapp y correo electrónico. A continuación se muestran los resultados:

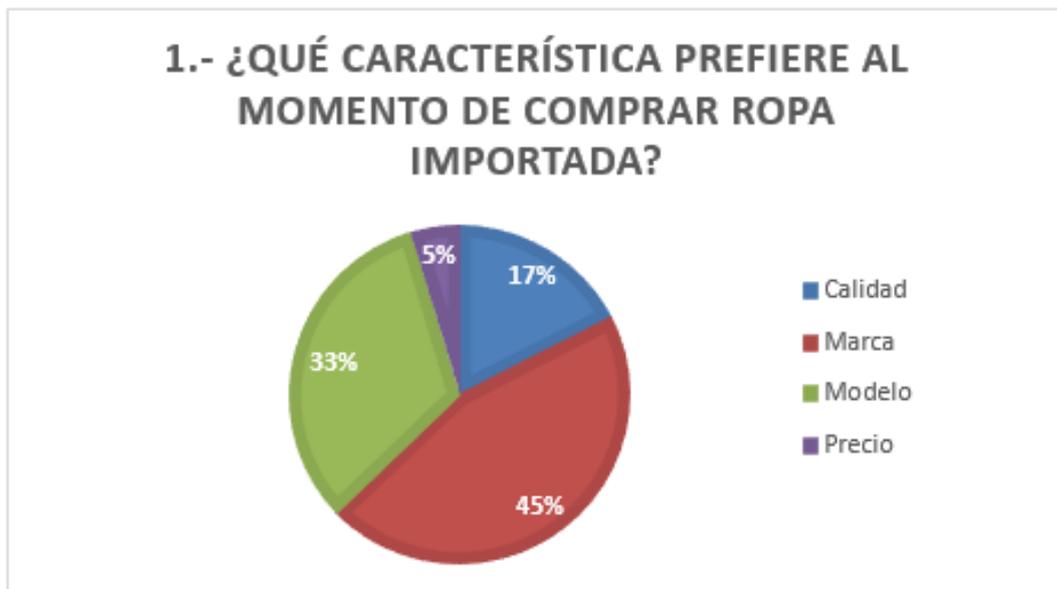
1.- ¿Qué característica prefiere al momento de comprar ropa importada?

Tabla 6. Características al comprar ropa importada

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Calidad	15	17.4%
Marca	39	45.3%
Modelo	28	32.6%
Precio	4	4.7%
	86	100.0%

Elaborado por: Alex González Linch.

Figura 24. Características al comprar ropa importada



Fuente: Encuesta.

Análisis: Se puede observar que las personas prefieren la marca al momento de realizar una compra de ropa importada; debido a esto al momento de proveerse de mercadería este debe ser uno de los factores fundamentales, esta característica demuestra que las personas buscan ganar status por medio de la compra de ropa importada. El segundo factor identificado fue el modelo que está relacionado al gusto personal del cliente.

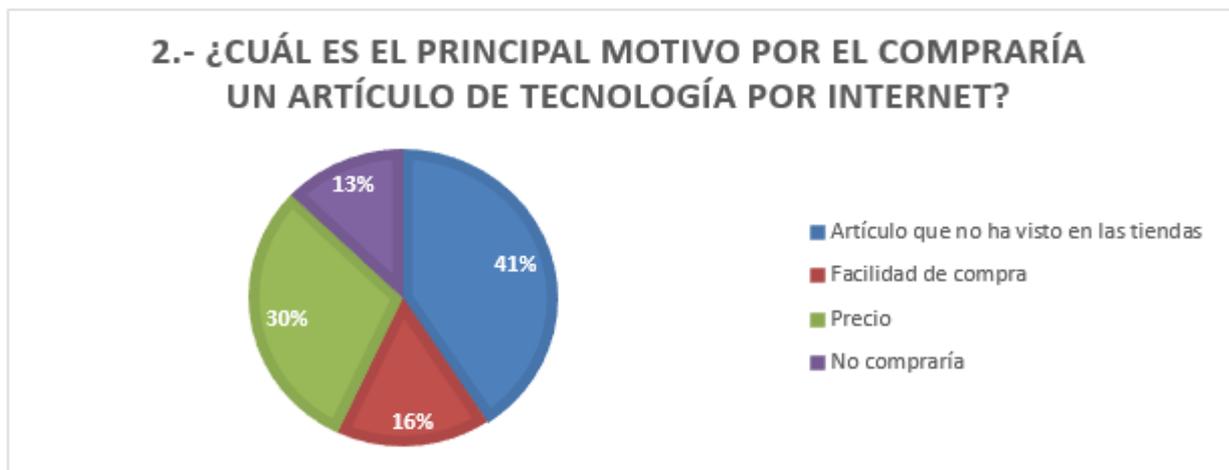
2.- ¿Cuál es el principal motivo por el compraría un artículo de tecnología por internet?

Tabla 7. Motivos para comprar tecnología

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Artículo que no ha visto en las tiendas	35	40.7%
Facilidad de compra	14	16.3%
Precio	26	30.2%
No compraría	11	12.8%
	86	100.0%

Elaborado por: Alex González Linch.

Figura 25. Motivos para comprar tecnología



Fuente: Encuesta.

Análisis: La principal característica por la que las personas compran artículos tecnológicos por internet es debido a lo novedoso del equipo, es decir encuentran cosas que no observan de manera directa en las tiendas. Las personas no siempre entran a las tiendas de tecnología y al ver los artículos por internet piensan que no los pueden encontrar fácilmente y esto ocasiona que se genere la venta en la mayoría de ocasiones; sin embargo, existe un 30% que compra por el precio, debido a la facilidad de cotizar en otros sitios en el internet, buscan el equipo que le brinde la mejor relación entre calidad y precio. Debido a esto al promocionar los productos se debe tener en cuenta el precio de la competencia y publicitar los artículos más novedosos.

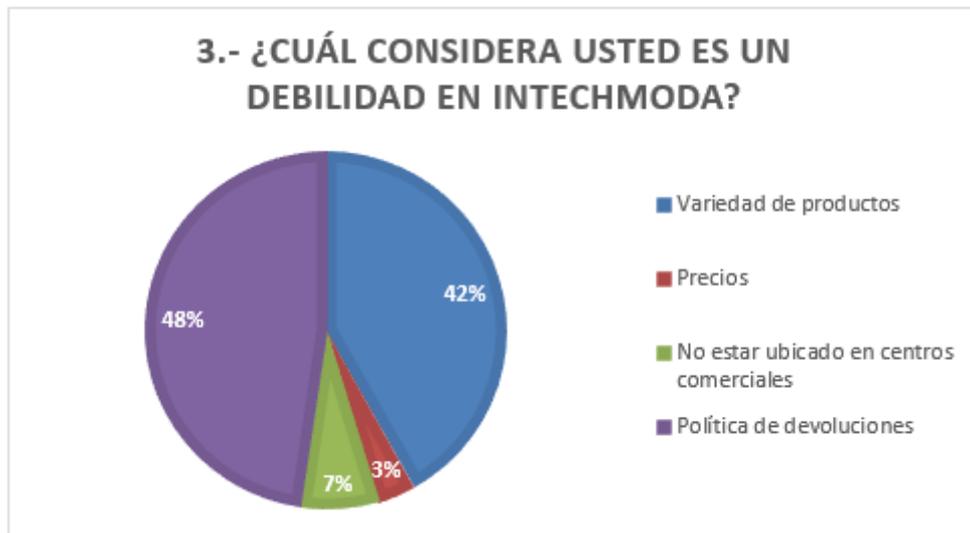
3.- ¿Cuál considera usted es un debilidad en Intechmoda?

Tabla 8. Debilidad de Intechmoda

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Variedad de productos	36	41.9%
Precios	3	3.5%
No estar ubicado en centros comerciales	6	7.0%
Política de devoluciones	41	47.7%
	86	100.0%

Elaborado por: Alex González Linch.

Figura 26. Debilidad de Intechmoda



Fuente: Encuesta.

Análisis: Las dos mayores debilidades de Intechmoda son la política de devoluciones y la variedad de productos; esto se debe a que no existen devoluciones de parte de la empresa y esta es una de las razones por las que los clientes se persuaden en no comprar y prefieren visitar las tiendas físicas o comprar en tiendas online que sí tienen políticas de devoluciones. Este problema es más grave en la sección de moda ya que si una persona compra una prenda y no le queda, ha perdido su dinero con la compra del producto. La falta de variedad en los productos también es una desventaja que posee la empresa y va directamente relacionada a su capacidad financiera.

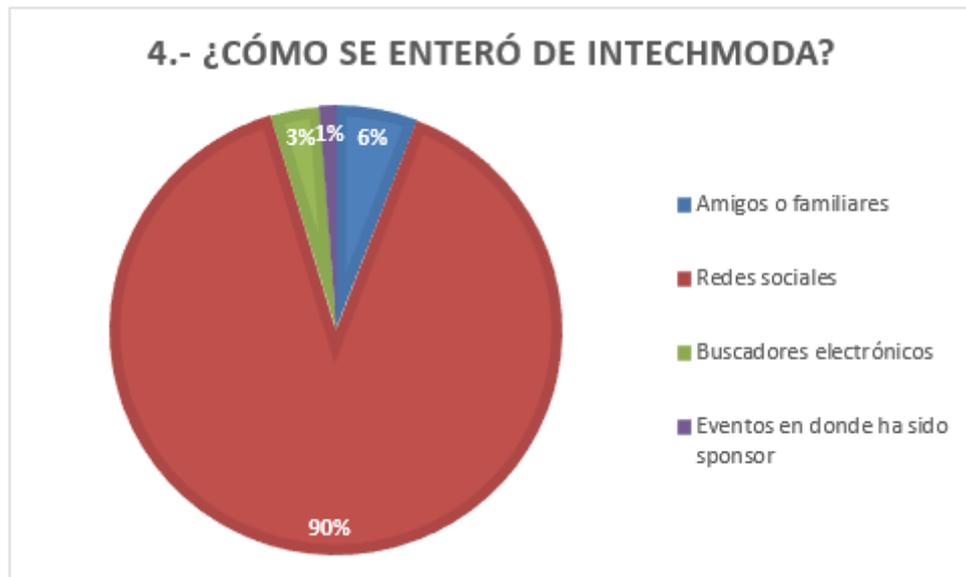
4.- ¿Cómo se enteró de Intechmoda?

Tabla 9. Cómo se enteró de Intechmoda

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Amigos o familiares	5	5.8%
Redes sociales	77	89.5%
Buscadores electrónicos	3	3.5%
Eventos en donde ha sido sponsor	1	1.2%
	86	100.0%

Elaborado por: Alex González Linch.

Figura 27. Cómo se enteró de Intechmoda



Fuente: Encuesta.

Análisis: Según la encuesta, las redes sociales son el mayor medio de acercamiento que ha tenido Intechmoda con sus clientes, y efectivamente es el principal medio de publicidad que tiene la empresa, la cual paga por ello. Sin embargo el 6% fue ganado gracias a la publicidad de boca en boca, lo que demuestra el buen servicio al cliente que tiene la empresa. Estos resultados indican que las redes sociales deben seguir siendo el principal medio de comunicación y promoción de la marca.

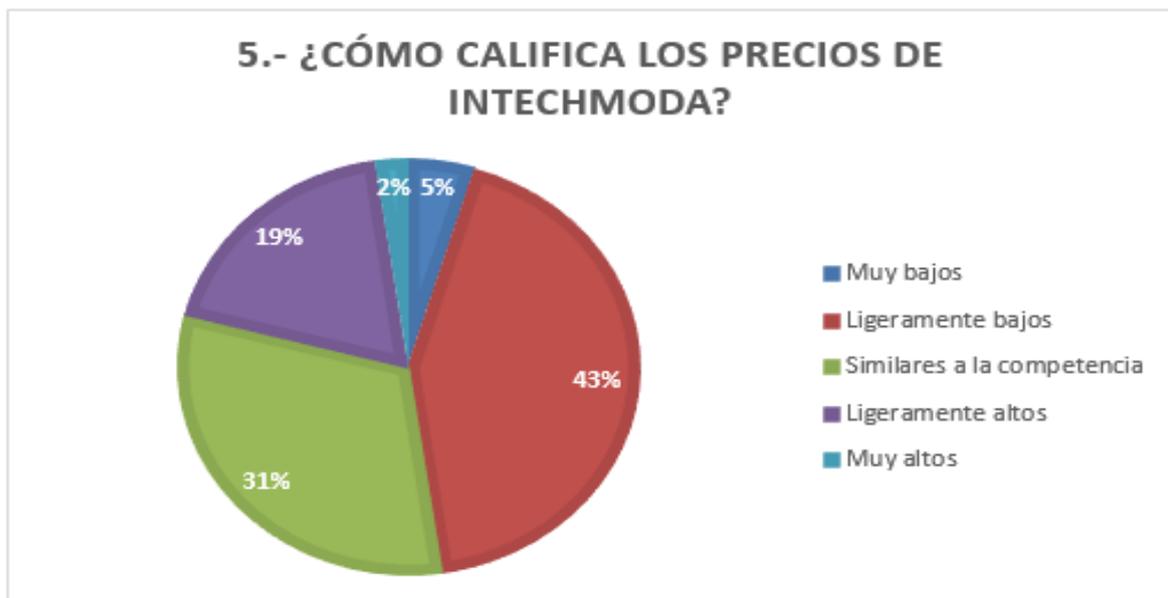
5.- ¿Cómo califica los precios de Intechmoda?

Tabla 10. Percepción de precios de Intechmoda

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy bajos	4	4.7%
Ligeramente bajos	37	43.0%
Similares a la competencia	27	31.4%
Ligeramente altos	16	18.6%
Muy altos	2	2.3%
	86	100.0%

Elaborado por: Alex González Linch.

Figura 28. Percepción de precios de Intechmoda



Fuente: Encuesta.

Análisis: La percepción de los clientes con respecto a los precios de la empresa es que son ligeramente bajos y similares a la competencia; un 19% los consideró ligeramente altos, un 2% muy altos y un 5% muy bajos. Estos resultados indican que la gente cotiza sus productos o en su defecto se crea una percepción previa sobre el precio, por lo que no se puede exceder en este ya que las personas crean un valor del producto en base a su experiencia de compra u otros factores.

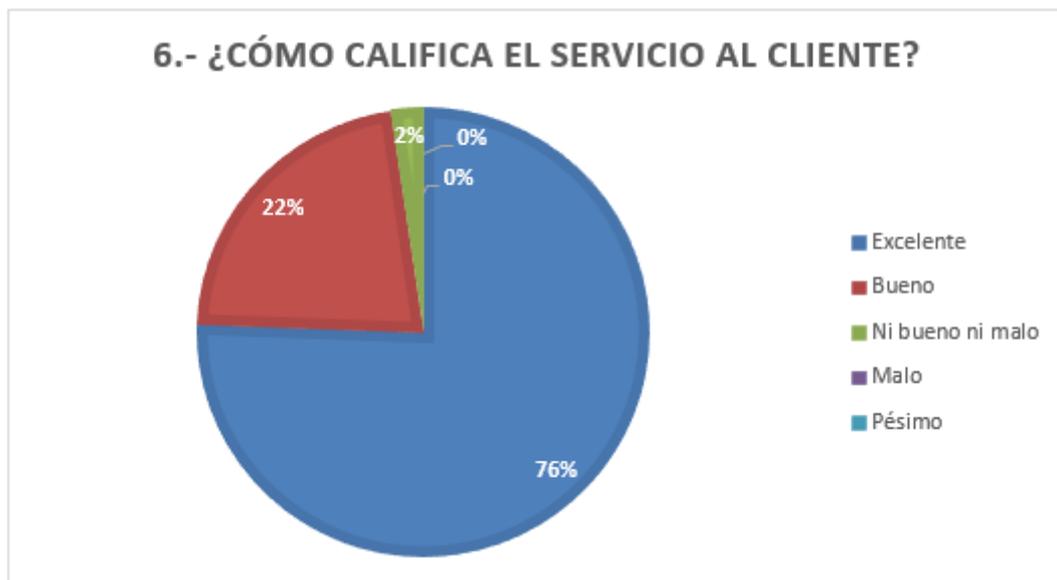
6.- ¿Cómo califica el servicio al cliente?

Tabla 11. Calificación del servicio al cliente

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	65	75.6%
Bueno	19	22.1%
Ni bueno ni malo	2	2.3%
Malo	0	0.0%
Pésimo	0	0.0%
	86	100.0%

Elaborado por: Alex González Linch.

Figura 29. Calificación del servicio al cliente



Fuente: Encuesta.

Análisis: El 98% considera que el servicio es excelente o bueno, mientras que el 2% considera que es regular, por lo que no existe mayor problema con este ítem; sin embargo esto se refiere a la atención del personal de ventas y cierre, ya que no toma en cuenta como servicio a la política de devoluciones que en la pregunta tres se observa claramente no es del agrado de muchos de los clientes.

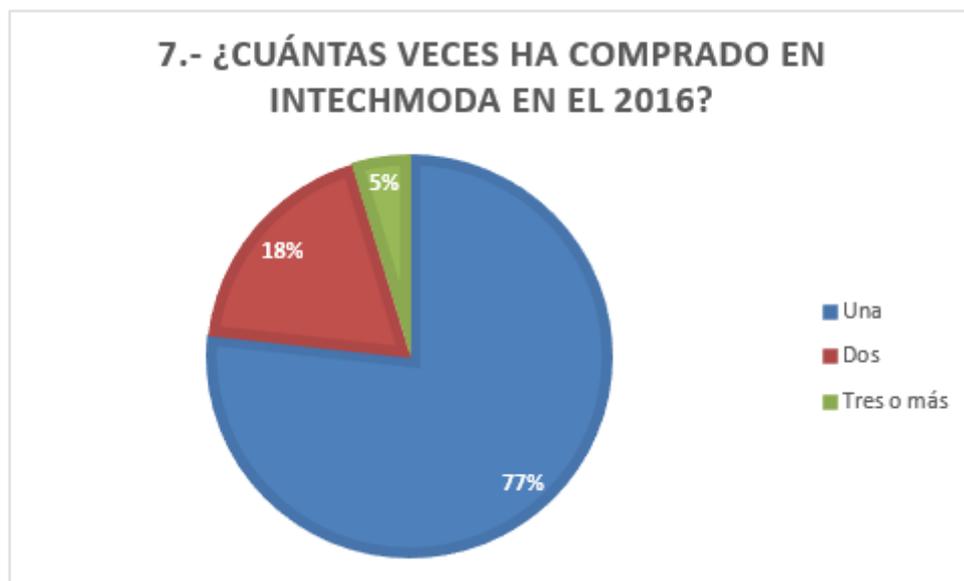
7.- ¿Cuántas veces ha comprado en Intechmoda en el 2016?

Tabla 12. Repetición de compra

Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Una	66	76.7%
Dos	16	18.6%
Tres o más	4	4.7%
	86	100.0%

Elaborado por: Alex González Linch.

Figura 30. Repetición de compra



Fuente: Encuesta.

Análisis: La mayor cantidad de personas ha comprado una sola vez en la empresa, mientras que sólo el 23% ha comprado dos o más veces, es decir tienen cierta lealtad hacia la marca; este es un dato importante que demuestra que a pesar de que Intechmoda cuenta con una aparente credibilidad dentro del mercado, la mayoría de las personas no compran con frecuencia.

CAPÍTULO IV: GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

IV.A Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite la generación de estrategias mediante las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. A continuación se presenta la matriz FODA desarrollada para la empresa Intechmoda:

Tabla 13. Matriz FODA Intechmoda

Fortalezas	Debilidades	
1. Clima laboral. 2. Confianza de sus clientes. 3. Servicio al cliente. 4. Presencia en casi todas las plataformas de venta por internet. 5. Margen de utilidad bruta atractivo. 6. Oficina cómoda para atención y seguridad de clientes. 7. Venta bajo concesión de ropa.	1. Los empleados no conocen visión, misión ni valores de la empresa. 2. No existe una estrategia de social media. 3. Gestión de proveedores deficiente. 4. No poseen base de datos de clientes ni registros de compra. 5. Stock muy limitado en ropa, poca variedad. 6. Gastos generales, administrativos y de ventas elevados. 7. Distribución costosa a todo el Ecuador (\$5 en promedio). 8. Investigación de mercado no estructurada. 9. No hay políticas de devolución de mercadería. 10. No hay control de inventarios.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Apoyo a la industria manufacturera nacional. 2. Tendencia de crecimiento de manejo de tecnología en el Ecuador. 3. Credibilidad de la marca, barrera de entrada para nuevos competidores. 4. Alto costo para manejo de inventarios para competidores. 5. Fácil cambio entre proveedores tecnológicos. 6. Inventario de moda a consignación. 7. La moda es auténtica, no hay productos repetidos.	1. Buscar proveedores nacionales innovadores y negociar la promoción de sus productos por medio de la empresa a modo de concesión. (F2,F4,F6,F7,D2 - O1,O2,O3,O6,O7) 2. Desarrollar una estrategia de marketing digital para la creación de contenido y posicionamiento de la marca en el internet. (F2,F3,F4 - O2,O3,O4)	1. Desarrollar e inducir a los empleados un direccionamiento estratégico. (D1,D8 - O2,O3) 2. Desarrollar una política de compras e investigación de nuevos productos. (D3,D5,D8,D10 - O1,O2,O4,O5,O6,O7) 3. Crear una base de datos de clientes y sus registros de compra. (D4,D5,D8,D10 - O2,O4,O5,O6,O7) 4. Desarrollar un sistema de control de inventario. (D6,D8,D10 - O6)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Impuesto a la salidad de divisas del 5%. 2. Inestabilidad tributaria. 3. Salvaguardias a las importaciones. 4. Crecimiento menor al 1% del PIB. 5. Crecimiento de la tasa de desempleo a un ritmo mayor al 1%. 6. Muchas restricciones para otorgar créditos. 7. Dificultad para realizar negocios en el país. 8. Mal manejo de redes sociales puede afectar la reputación de la marca. 9. Desconocimiento del manejo de facturas electrónicas. 10. No utilizar métodos de pago en línea actuales. 11. Bajo costo para cambio de proveedor por parte del cliente. 12. Integración hacia delante de proveedores tecnológicos. 13. Confianza de clientes en empresas más antiguas y reconocidas. 14. Reacción a la compra por problemas de talla o inconformidad tras entrega.	1. Desarrollar un proyecto trimestral de ayuda a Fundaciones o la comunidad en general, para mostrar el compromiso que tiene Intechmoda con la sociedad. (F2,F3,F4 - A8,A13) 2. Adquirir la plataforma para recibir pagos mediante Paypal y mediante las tarjetas de crédito que se usan en el país. (F2,F3,F4,F5 - A10,A11,A15) 3. Crear indicadores de gestión para el monitoreo de las pactadas en redes sociales (Observar el ratio de conversión por campaña) (F3,F4 - A1,A2,A3,A4,A8,A11,A13,A15) 4. Desarrollar una política de devoluciones. (F2,F3,F4,F5,F6,F7 - A11,A13,A14,A15) 5. Migrar a la facturación electrónica. (F2,F3 - A9,A10)	1. Desarrollar una política de proveedores y cotizar constantemente. (D3,D6,D7 - A4,A11,A15)

Elaborado por: Alex González Linch.

Fuente: David (177).

Las estrategias que se generaron en base al análisis FODA son:

- Buscar proveedores nacionales innovadores y negociar la promoción de sus productos por medio de la empresa a modo de concesión.
- Desarrollar una estrategia de marketing digital para la creación de contenido y posicionamiento de la marca en el internet.
- Desarrollar e inducir a los empleados un direccionamiento estratégico.
- Desarrollar una política de compras e investigación de nuevos productos.
- Crear una base de datos de clientes y sus registros de compra.
- Desarrollar un sistema de control de inventario.
- Desarrollar un proyecto trimestral de ayuda a Fundaciones o la comunidad en general, para mostrar el compromiso que tiene Intechmoda con la sociedad.
- Adquirir la plataforma para recibir pagos mediante Paypal y mediante las tarjetas de crédito que se usan en el país.
- Crear indicadores de gestión para el monitoreo de las pactadas en redes sociales (Observar el ratio de conversión por campaña).
- Desarrollar una política de devoluciones.
- Migrar a la facturación electrónica.
- Desarrollar una política de proveedores y cotizar constantemente.

IV.B Matriz PEYEA

La matriz PEYEA se divide en cuatro dimensiones que son la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Las variables para cada dimensión serán las siguientes:

Fuerza financiera:

- Utilidades = +2.
- Liquidez = +5.

- Rotación de cuentas por cobrar = +6.
- Rotación de inventarios = +6.

Promedio = +4.75

Ventaja competitiva:

- Participación de mercado = -5.
- Calidad de los productos = -1.
- Lealtad de los clientes = -3.
- Control sobre proveedores = -2.

Promedio = -2.75

Estabilidad del entorno:

- Cambios tecnológicos = -5.
- Variabilidad de la demanda = -4.
- Precios de la competencia = -6.
- Barreras de entrada = -3.
- Presión de la competencia = -6.

Promedio = -4.8

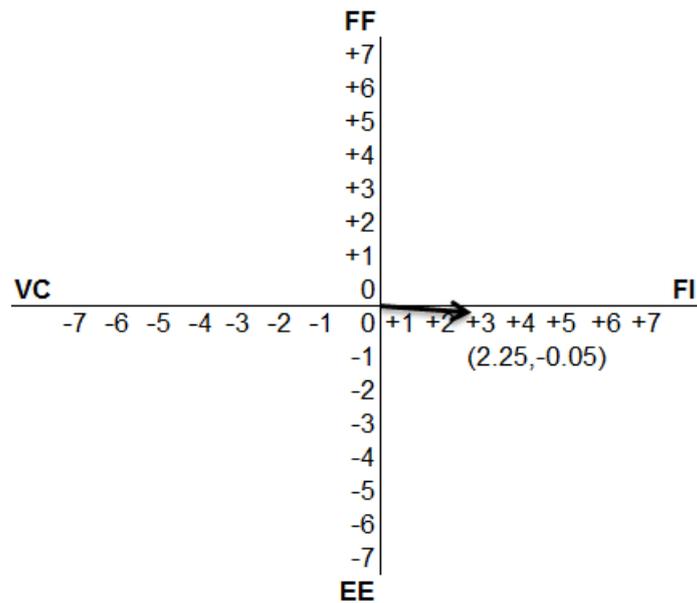
Fuerza de la industria:

- Potencial de crecimiento = +7.
- Potencial de utilidades = +6.
- Estabilidad financiera = +3.
- Utilización de recursos = +5.
- Barreras de ingreso al mercado = +4.

Promedio = +5

En el eje x se suman las puntuaciones de VC y FI, el resultado es 2.25; para el eje y la suma es -0.05. La matriz PEYEA queda de la siguiente manera:

Figura 31. Plano PEYEA



Fuente: Elaboración propia.

La matriz muestra que la industria tiene un buen atractivo pero no se gozan de muchas ventajas competitivas, la competencia tiene bien asentadas sus bases y ha creado una fuerte barrera de entrada, sin embargo existe potencial de crecimiento y se debe buscar ampliar mercado y obtener ventajas competitivas. A pesar que está muy cerca del eje x, se encuentra en el cuadrante de las estrategias competitiva, y David sugiere las siguientes estrategias: integración hacia atrás, hacia adelante, horizontal, penetración de mercado y desarrollo de producto (178).

IV.C Matriz BCG

La matriz BCG se divide en cuatro cuadrantes que representan a productos o negocios incógnitas, estrellas, vacas lecheras y perros. Dependiendo del cuadrante donde se ubique Intechmoda se sugieran determinadas estrategias. En la presente investigación la matriz BCG queda como a continuación:

Figura 32. Matriz BCG Intechmoda

		Participación relativa en el mercado		
		Alta 1.0	Media .50	Baja 0.0
Tasa de crecimiento de las ventas en la industria (Porcentaje)	Alta +20	Estrellas II		Incógnitas I X
	Media 0			
	Baja -20	Vacas lecheras III		Perros IV

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que la empresa tiene una baja participación relativa en un mercado de alto crecimiento, lo cual provocó que se ubique en el cuadrante de incógnita, se sugieren las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o desinversión.

IV.D Matriz IE

La matriz IE utiliza los datos obtenidos en las matrices EFE y EFI para generar estrategias. A continuación se muestra la matriz desarrollada para Intechmoda:

Figura 33. Matriz IE Intechmoda

		Puntajes totales ponderados de EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Puntajes totales ponderados de EFE	Alto (3.0 a 4.0)	4.0	3.0	2.0
	Medio (2.0 a 2.99)	3.0	I	II
	Bajo (1.0 a 1.99)	2.0	IV	V
	1.0	VII	VIII	IX

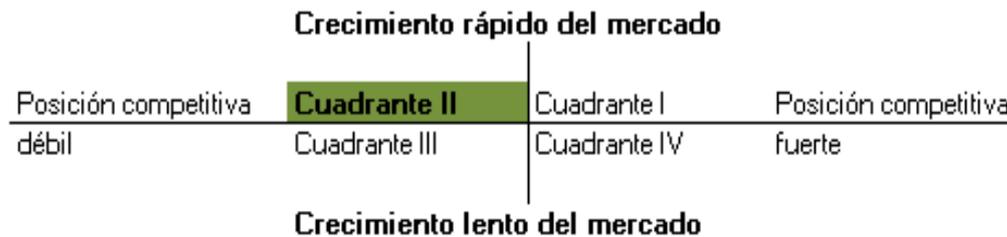
Fuente: Elaboración propia.

En la presente investigación la matriz EFE tuvo un puntaje de 2.64 y la matriz EFI uno de 2.43, lo cual ubica a la empresa en el cuadrante V. En esta ubicación las estrategias que se sugieren son conservar y mantener que consisten en la penetración de mercado y desarrollo de producto.

IV.E La matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal permite la generación de estrategias en base a la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado. A continuación se presenta la matriz desarrollada para la empresa Intechmoda:

Figura 34. Matriz de la estrategia principal Intechmoda



Fuente: Elaboración propia.

Debido a que la compañía no posee una posición competitiva fuerte, pero se desarrolla en un mercado de rápido crecimiento, se encuentra en el cuadrante II, donde las estrategias sugeridas en esta matriz son: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desinversión y liquidación.

IV.F Matriz MCPE

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica permite medir de manera objetivas las estrategias que deben implementarse con mayor urgencia; es decir, define las estrategias más importantes para atender los factores claves de éxito. A continuación se presentan tres matrices MCPE para Intechmoda:

Figura 35. Matriz MCPE 1

Factores clave	Ponderación	Estrategias alternativas					
		Búsqueda de proveedores nacionales		Desarrollar un sistema de control de inventario		Desarrollar una política de devoluciones	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades							
1. Apoyo a la industria manufacturera nacional	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06
2. Crecimiento uso de tecnología en Ecuador	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28
3. Credibilidad de la marca	0,03	4	0,12	1	0,03	4	0,12
4. Alto costo para manejo de inventarios para competidores	0,03	2	0,06	4	0,12	4	0,12
5. Poder de negociación con proveedores	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
6. Inventario de moda a consignación	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
7. La moda es auténtica, no hay productos repetidos	0,05	4	0,20	2	0,10	2	0,10
Amenazas							
1. Impuesto a la salidad de divisas del 5%	0,02	4	0,10	1	0,02	1	0,02
2. Inestabilidad tributaria	0,04	—	—	—	—	—	—
3. Salvaguardias a las importaciones	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06
4. Crecimiento menor al 1% del PIB	0,04	—	—	—	—	—	—
5. Crecimiento de la tasa de desempleo a un ritmo mayor al 1%	0,02	—	—	—	—	—	—
6. Muchas restricciones para otorgar créditos	0,02	—	—	—	—	—	—
7. Dificultad para realizar negocios en el país	0,03	—	—	—	—	—	—
8. Mal manejo de redes sociales puede afectar la reputación de la marca	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
9. Desconocimiento del manejo de facturas electrónicas	0,04	—	—	—	—	—	—
10. No utilizar métodos de pago en línea actuales	0,07	—	—	—	—	—	—
11. Bajo costo para cambio de proveedor por parte del cliente	0,07	3	0,20	1	0,07	4	0,26
12. Integración hacia delante de proveedores tecnológicos	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20
13. Confianza de clientes en empresas más antiguas y reconocidas	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,10
14. Reacción a la compra por problemas de talla o inconformidad tras entrega	0,07	2	0,13	2	0,13	4	0,26
15. Guerra de precios en equipos tecnológicos comunes	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,26
Fortalezas							
1. Clima laboral	0,05	—	—	—	—	—	—
2. Confianza de sus clientes	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,29
3. Servicio al cliente	0,07	2	0,13	4	0,27	4	0,27
4. Presencia en casi todas las plataformas de venta por internet	0,04	4	0,15	2	0,08	4	0,15
5. Margen de utilidad bruta atractivo	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,17
6. Oficina cómoda para atención y seguridad de clientes	0,07	3	0,22	3	0,22	4	0,29
7. Venta bajo concesión de ropa	0,09	3	0,26	4	0,35	4	0,35
Debilidades							
Los empleados no conocen visión, misión ni valores de la empresa	0,07	—	—	—	—	—	—
No existe una estrategia de social media	0,08	—	—	—	—	—	—
Gestión de proveedores deficiente	0,04	2	0,08	4	0,15	1	0,04
No poseen base de datos de clientes ni registros de compra	0,05	—	—	—	—	—	—
Stock muy limitado en ropa, poca variedad	0,05	4	0,21	2	0,11	1	0,05
Gastos generales, administrativos y de ventas elevados	0,08	—	—	—	—	—	—
Distribución costosa a todo el Ecuador (\$5 en promedio)	0,03	—	—	—	—	—	—
Investigación de mercado no estructurada	0,04	3	0,13	1	0,04	1	0,04
No hay políticas de devolución de mercadería	0,08	1	0,08	4	0,33	4	0,33
No hay control de inventarios	0,03	1	0,03	4	0,13	1	0,03
Total			3,54		3,04		4,20

Fuente: Elaboración propia.

En esta matriz se puede notar la superioridad de la estrategia de desarrollar una política de devoluciones, teniendo como inmediato seguidor a la búsqueda de proveedores nacionales que aprovecha las oportunidades que brinda el gobierno.

Figura 36. Matriz MCPE 2

Factores clave	Ponderación	Estrategias alternativas			
		Adquirir tecnología Paypal y de cobro por tarjeta de crédito online		Migrar a la facturación electrónica	
		PA	CA	PA	CA
Oportunidades					
1. Apoyo a la industria manufacturera nacional	0,06	2	0,12	1	0,06
2. Crecimiento uso de tecnología en Ecuador	0,07	4	0,28	3	0,21
3. Credibilidad de la marca	0,03	4	0,12	1	0,03
4. Alto costo para manejo de inventarios para competidores	0,03	–	–	–	–
5. Poder de negociación con proveedores	0,05	2	0,10	3	0,15
6. Inventario de moda a consignación	0,06	–	–	–	–
7. La moda es auténtica, no hay productos repetidos	0,05	–	–	–	–
Amenazas					
1. Impuesto a la salidad de divisas del 5%	0,02	–	–	–	–
2. Inestabilidad tributaria	0,04	–	–	–	–
3. Salvaguardias a las importaciones	0,06	–	–	–	–
4. Crecimiento menor al 1% del PIB	0,04	–	–	–	–
5. Crecimiento de la tasa de desempleo a un ritmo mayor al 1%	0,02	–	–	–	–
6. Muchas restricciones para otorgar créditos	0,02	3,00	0,07	2,00	0,05
7. Dificultad para realizar negocios en el país	0,03	–	–	–	–
8. Mal manejo de redes sociales puede afectar la reputación de la marca	0,02	–	–	–	–
9. Desconocimiento del manejo de facturas electrónicas	0,04	1	0,04	4	0,15
10. No utilizar métodos de pago en línea actuales	0,07	4	0,29	2	0,15
11. Bajo costo para cambio de proveedor por parte del cliente	0,07	3	0,20	1	0,07
12. Integración hacia delante de proveedores tecnológicos	0,05	–	–	–	–
13. Confianza de clientes en empresas más antiguas y reconocidas	0,02	2	0,05	1	0,02
14. Reacción a la compra por problemas de talla o inconformidad tras entrega	0,07	–	–	–	–
15. Guerra de precios en equipos tecnológicos comunes	0,07	–	–	–	–
Fortalezas					
1. Clima laboral	0,05	–	–	–	–
2. Confianza de sus clientes	0,07	4	0,29	1	0,07
3. Servicio al cliente	0,07	4	0,27	2	0,13
4. Presencia en casi todas las plataformas de venta por internet	0,04	4	0,15	3	0,12
5. Margen de utilidad bruta atractivo	0,06	4	0,23	1	0,06
6. Oficina cómoda para atención y seguridad de clientes	0,07	2	0,14	1	0,07
7. Venta bajo concesión de ropa	0,09	–	–	–	–
Debilidades					
Los empleados no conocen visión, misión ni valores de la empresa	0,07	–	–	–	–
No existe una estrategia de social media	0,08	2	0,16	1	0,08
Gestión de proveedores deficiente	0,04	–	–	–	–
No poseen base de datos de clientes ni registros de compra	0,05	–	–	–	–
Stock muy limitado en ropa, poca variedad	0,05	–	–	–	–
Gastos generales, administrativos y de ventas elevados	0,08	2	0,15	3	0,23
Distribución costosa a todo el Ecuador (\$5 en promedio)	0,03	–	–	–	–
Investigación de mercado no estructurada	0,04	–	–	–	–
No hay políticas de devolución de mercadería	0,08	–	–	–	–
No hay control de inventarios	0,03	–	–	–	–
Total			2,67		1,65

Fuente: Elaboración propia.

Figura 37. Matriz MCPE 3

Factores clave	Ponderación	Estrategias alternativas							
		Desarrollar una estrategia de marketing digital		Desarrollar una dirección estratégica y difundirla		Crear una base de datos de clientes y sus registros de compra		Desarrollar una estrategia de RSE	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades									
1. Apoyo a la industria manufacturera nacional	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18	2	0,12
2. Crecimiento uso de tecnología en Ecuador	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	1	0,07
3. Credibilidad de la marca	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06	4	0,12
4. Alto costo para manejo de inventarios para competidores	0,03	—	—	—	—	—	—	—	—
5. Poder de negociación con proveedores	0,05	—	—	—	—	—	—	—	—
6. Inventario de moda a consignación	0,06	—	—	—	—	—	—	—	—
7. La moda es auténtica, no hay productos repetidos	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Amenazas									
1. Impuesto a la salidad de divisas del 5%	0,02	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Inestabilidad tributaria	0,04	—	—	—	—	—	—	—	—
3. Salvaguardias a las importaciones	0,06	—	—	—	—	—	—	—	—
4. Crecimiento menor al 1% del PIB	0,04	—	—	—	—	—	—	—	—
5. Crecimiento de la tasa de desempleo a un ritmo mayor al 1%	0,02	—	—	—	—	—	—	—	—
6. Muchas restricciones para otorgar créditos	0,02	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Dificultad para realizar negocios en el país	0,03	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Mal manejo de redes sociales puede afectar la reputación de la marca	0,02	4	0,10	4	0,10	2	0,05	3	0,07
9. Desconocimiento del manejo de facturas electrónicas	0,04	—	—	—	—	—	—	—	—
10. No utilizar métodos de pago en línea actuales	0,07	—	—	—	—	—	—	—	—
11. Bajo costo para cambio de proveedor por parte del cliente	0,07	3	0,20	2	0,13	4	0,26	2	0,13
12. Integración hacia adelante de proveedores tecnológicos	0,05	—	—	—	—	—	—	—	—
13. Confianza de clientes en empresas más antiguas y reconocidas	0,02	4	0,10	3	0,07	4	0,10	3	0,07
14. Reacción a la compra por problemas de talla o inconformidad tras entrega	0,07	3	0,20	1	0,07	2	0,13	1	0,07
15. Guerra de precios en equipos tecnológicos comunes	0,07	4	0,26	1	0,07	4	0,26	1	0,07
Fortalezas									
1. Clima laboral	0,05	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Confianza de sus clientes	0,07	4	0,29	4	0,29	1	0,07	4	0,29
3. Servicio al cliente	0,07	3	0,20	4	0,27	4	0,27	1	0,07
4. Presencia en casi todas las plataformas de venta por internet	0,04	4	0,15	1	0,04	4	0,15	1	0,04
5. Margen de utilidad bruta atractivo	0,06	—	—	—	—	—	—	—	—
6. Oficina cómoda para atención y seguridad de clientes	0,07	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Venta bajo concesión de ropa	0,09	—	—	—	—	—	—	—	—
Debilidades									
Los empleados no conocen visión, misión ni valores de la empresa	0,07	1	0,07	4	0,29	1	0,07	3	0,22
No existe una estrategia de social media	0,08	4	0,33	3	0,25	1	0,08	3	0,25
Gestión de proveedores deficiente	0,04	—	—	—	—	—	—	—	—
No poseen base de datos de clientes ni registros de compra	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,19	1	0,05
Stock muy limitado en ropa, poca variedad	0,05	—	—	—	—	—	—	—	—
Gastos generales, administrativos y de ventas elevados	0,08	2	0,15	1	0,08	4	0,31	3	0,23
Distribución costosa a todo el Ecuador (\$5 en promedio)	0,03	—	—	—	—	—	—	—	—
Investigación de mercado no estructurada	0,04	—	—	—	—	—	—	—	—
No hay políticas de devolución de mercadería	0,08	3	0,25	3	0,25	1	0,08	1	0,25
No hay control de inventarios	0,03	—	—	—	—	—	—	—	—
Total			3,08		2,28		2,75		2,15

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias más importantes y viables para ser implementadas son: desarrollar una política de devoluciones, adquirir tecnología Paypal y de cobro por tarjeta de crédito online, y desarrollar una estrategia de marketing digital. Las estrategias que le siguen en orden como fueron calificadas son: búsqueda de proveedores nacionales, desarrollar un sistema de control de inventario, crear una base de datos de clientes y sus registros de compra, desarrollar una dirección estratégica y difundirla, desarrollar una estrategia de RSE y migrar a la facturación electrónica.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

V.A Nombre de la propuesta

Plan estratégico para la empresa de e-commerce Intechmoda de la ciudad de Guayaquil para el período 2016 – 2021.

V.A.1 Objetivos

V.A.1.a Objetivo general

- Desarrollar el plan estratégico para la empresa Intechmoda mediante las matrices de evaluación y generación de estrategias.

V.A.1.b Objetivos específicos

- Definir planes de acción para implementar la estrategia.
- Realizar el plan estratégico según el resultado de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE.
- Determinar un plan estratégico factible financieramente.

V.A.2 Justificación

La planificación estratégica guía el rumbo de la empresa y va alineada a la visión estratégica definida por la misma. El camino estratégico tomado nace de un profundo análisis de factores externos e internos que influyen en la organización, las matrices utilizadas para identificar los factores claves de éxito brindan el sustento académico para esta propuesta; la organización se verá beneficiada en la aplicación de estas estrategias ya que podrá aumentar sus ventas y fidelizará a sus clientes dándoles la mayor satisfacción.

V.B Introducción

Intechmoda es una empresa de e-commerce que no ha tenido el crecimiento económico esperado por sus directivos. Sus ventas mensuales de \$6.400 no representan una cantidad atractiva tomando en cuenta que posee seis empleados y demás gastos operacionales. La desconfianza que tienen los ecuatorianos para comprar por internet y la competencia que existe actualmente son factores que amenazan la rentabilidad de la empresa. Gracias a modelos de diagnóstico se pudo realizar un análisis situacional de la organización y por medio de la matriz MCPE se generaron las estrategias para mejorar la posición competitiva de la empresa. Entre las estrategias definidas están el reformular la visión, misión y valores de la empresa, crear una política de devoluciones, adquirir la tecnología Paypal y de cobro de tarjetas de crédito online, desarrollar una estrategia de marketing digital, búsqueda de proveedores nacionales, desarrollar un sistema de control de inventario, crear una base de datos de clientes y sus registros de compra, políticas de direccionamiento estratégico, desarrollar una estrategia de RSE y migrar a la facturación electrónica.

V.C Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es la base de toda la propuesta y es donde se cimienta el camino que ha de seguir la compañía. La visión como se señaló en el marco teórico es en lo que se quiere convertir la empresa, la motivación de toda la organización. La visión actual de Intechmoda no es motivo de inspiración para los empleados, además es poco realista y no muestra el negocio de la empresa, por lo que se formuló una nueva. La misión de la empresa es la declaración de cuál es el negocio, y permite establecer objetivos y estrategias de manera eficaz. La misión actual de la empresa no habla sobre los deseos del cliente para con la moda y la tecnología, no habla de la ética, recurso humano, leyes ni medio ambiente. Debido a esto se necesitó una nueva declaración de la misión.

V.C.1 Visión

La visión propuesta es la siguiente:

- Ser la empresa de comercio electrónico más innovadora y segura del Ecuador, promocionando productos tecnológicos y de moda que sean tendencia a nivel mundial.

V.C.2 Misión

La misión propuesta es la siguiente:

- Fidelizar a nuestros clientes escuchándolos, anticipándonos a sus necesidades para crear valor, ofreciéndoles productos tecnológicos innovadores que mejoren su calidad de vida y moda que irradie energía, elegancia y clase. Nuestra meta es ser el líder del comercio electrónico ecuatoriano en un plazo de 5 años, utilizando tecnología de punta que facilite la relación con nuestros clientes, generando rentabilidad con un liderazgo ético y responsable de la dirección. Nuestra principal fortaleza es el equipo humano y nuestras inmensas ganas de servir, respetando las leyes y el medio ambiente.

V.C.3 Valores

La declaración de valores propuesta para Intechmoda son las siguientes:

Excelencia en el servicio: Los clientes son el corazón de la empresa, se merecen la mejor atención de nuestra parte.

Honestidad: Nuestras acciones son transparentes y honestas, brindándole completa seguridad al cliente.

Responsables: Siempre atentos y responsables con nuestros clientes.

Comprometidos: Nuestro equipo de trabajo está siempre comprometido y entusiasta.

Amabilidad: Somos cordiales en nuestra relación con los stakeholders, escuchándolos y estableciendo una relación atenta y de calidad con cada uno de ellos.

Respeto: Nuestras acciones son respetuosas y llenas de educación.

Pasión: Todas nuestras acciones son llenas de entusiasmo y pasión. Amamos lo que hacemos.

Innovadores: Siempre buscamos salir del estatus quo.

Proactivos: Estamos en la constante búsqueda de la excelencia e innovación a través de planes de acción.

V.D Política de devoluciones

La creación de una política de devoluciones es la estrategia que más puntuación tuvo en la MCPE, la cual fue de 4.20, por lo que es muy importante para la organización, con esta estrategia se busca brindar mayor confianza al consumidor el cual es un factor clave por el giro del negocio. La política de devoluciones propuesta es la siguiente:

- Toda prenda tiene 24 horas luego de la entrega para ser devuelta por problemas con la talla.
- Para poder efectuar la devolución del dinero la prenda debe regresar en perfectas condiciones.
- Para devoluciones fuera de Guayaquil, la empresa no corre con gastos de envío de la devolución; es decir, devuelve el valor neto de la compra, y no el costo de envío ni de regreso.
- Para devoluciones de productos tecnológicos, sólo se realiza el cambio y la garantía corre a cuenta del proveedor para productos con problemas de fábrica.
- La política de devolución debe ser promocionada como parte del servicio de la empresa en todas las redes sociales y páginas de venta en la web.

V.E Adquirir tecnología Paypal y de cobro por tarjeta de crédito online

Esta estrategia tuvo una puntuación de 2.67 en la MCPE. La adquisición de tecnología Paypal no tiene costo. Esta plataforma permite que los clientes puedan pagar de manera sencilla los productos, lo único que necesitan es una cuenta de correo electrónico y una cuenta corriente o tarjeta de crédito. El cliente sólo paga el costo que publica el vendedor, mientras que el que

vende paga diferentes tarifas dependiendo de su nivel de venta; debido a que Intechmoda vende entre USD \$3,000 a USD \$10,000 mensuales, la comisión es del 4.9% + USD \$0.30.

V.F Desarrollar una estrategia de marketing digital

La estrategia de marketing digital tuvo una puntuación de 3.08, por lo que es una de las más importantes de implementar. La estrategia de marketing digital debe contener los siguientes parámetros:

- Generar tres contenidos diarios en todas las redes sociales.
- Los contenidos de ropa deben ser orientados a la moda y a información sobre los proveedores para mostrarnos expertos en el tema.
- Los contenidos tecnológicos deben mostrar las últimas tendencias en el mundo y deben mostrar el funcionamiento y utilidad de los productos que ofrece la empresa.
- Felicitar a los clientes que cumplen años y ofrecerles incentivos de compra.
- Aprovechar cuando haya festividades y ofrecer promociones que permitan ganar seguidores de manera orgánica.
- Todas las publicaciones deberán incentivar a la participación de los seguidores, ya sea dando like, compartiendo o comentando las publicaciones.
- Las promociones pagadas deben ser medidas para ver su nivel de conversión, es decir cantidad de likes, comparticiones, comentarios vs las compras.
- Las fotos de perfil y de portada en las redes sociales deberán ser cambiadas cada 3 meses para darle frescura a la página.
- Se debe publicitar de manera agresiva la seguridad de comprar en la empresa.
- Se debe publicitar la posibilidad de devolver una prenda que no le agrade.
- Para el caso de proveedores ecuatorianos, se deben promocionar sus productos y su forma de crearlos, para generar un vínculo emocional.
- Las estrategias de RSE deben ser promocionadas una vez cada dos días.

- Si una promoción pagada no vende productos luego de un día, se debe cortar la pactada.
- Sólo pactar productos que tengan mayor salida según el registro de compras.

V.G Búsqueda de proveedores nacionales

Esta estrategia tuvo una puntuación de 3.54 por lo que es la segunda estrategia más importante y mejor puntuada en base a la MCPE. La búsqueda de proveedores nacionales se realizará por medio de un monitoreo en las redes sociales y plataformas de venta por internet. Se debe investigar por medio de los motores de búsqueda de internet cada tres meses los lugares más famosos en Ecuador de venta de ropa, zapatos, accesorios, etc. para poder visitarlos. El gerente general deberá visitar los lugares definidos, y seleccionar empresas serias para negociar la promoción de sus productos mediante Intechmoda; el objetivo es conseguir empresas que tengan productos llamativos y ofrecerles la venta bajo concesión.

V.H Desarrollar un sistema de control de inventario

El sistema de control de inventario tuvo una puntuación de 3.04 en la MCPE, y está entre las mejor puntuadas. Debido a que la empresa tiene elevados gastos en sus operaciones, se debe buscar un sistema de control de inventario económico. Se sugiere elaborar una hoja de cálculo mediante Microsoft Excel, en donde conste un código por cada prenda o artículo que posea la empresa, la cantidad que existe de ese artículo y la fecha de entrada a la empresa. El código contendrá la letra M para identificar moda y T para identificar tecnología. Luego tendrá el código del proveedor del producto, los cuales se registrarán desde 01 hasta 99, según los proveedores que se posea; luego se coloca un código alfabético que empezará desde AAA hasta ZZZ para definir el tipo de producto; es decir blusa suelta animal print código AAA, blusa manga larga conservadora código AAB; finalmente se le añada números de 0001 hasta 9999 para registrar los productos. Cada producto debe llevar un adhesivo con su código.

V.I Crear una base de datos de clientes y sus registros de compra

La creación de esta base de datos busca conocer los gustos de cada cliente y poderlos encasillar en grupos para una promoción más personalizada, su puntuación según la MCPE fue de 2.75. La base de datos de clientes contendrá sus apellidos y nombres, código de cliente que va de 00001 hasta 99999, código de productos comprados, descripción de los productos, marca, celular, email y cantidad de producto comprado. La lista será ordenada por tipo de producto ya que la idea es agrupar a los clientes que compran productos similares, para promocionarles a ellos sólo los tipos de productos que compran. La búsqueda se podrá realizar tanto por cliente, por productos comprados y por marca, lo cual permitirá realizar un mejor análisis de los productos con alta salida y aquellos que no se venden.

V.J Políticas de direccionamiento estratégico

Luego de la creación de la visión, misión y valores, estos se deben comunicar eficazmente en la organización, según la MCPE estas políticas tuvieron una puntuación de 2.28. La política de direccionamiento estratégico se orienta a la gestión y comunicación de la visión, misión y valores.

- Las declaraciones de visión, misión y valores serán revisadas a final del año y modificadas según resuelva todo el equipo de trabajo.
- La dirección debe brindar una charla para dar a conocer las declaraciones al equipo de trabajo y la estrategia de comunicación interna de las mismas.
- Las declaraciones estarán en la página principal de la página web.
- Las declaraciones estarán en todo material publicitario utilizado por la empresa.
- Los fondos de pantalla de máquinas de la empresa contendrán las declaraciones.
- Existirá material decorativo llamativo en la oficina con cada una de las declaraciones.
- Colocar la visión como leyenda en las cuentas de correo electrónico.

- Realizar encuestas para conocer la eficiencia de la comunicación interna de las declaraciones.

V.K Desarrollar una estrategia de RSE

El desarrollo de una estrategia RSE tuvo una puntuación de 2.15 según la MCPE. La idea de desarrollar una estrategia RSE es lograr una mayor lealtad de los clientes y tocar las emociones, estableciendo una imagen de empresa responsable y preocupada por la comunidad. Estas estrategias consistirán en ciertas aportaciones a fundaciones por venta de productos, consecución de ayuda para ciertos grupos sociales, entrega de regalos para navidad, etc. Estas estrategias estarán a cargo del gerente general y deberán ser documentadas y promocionadas de manera constante por medio de las redes sociales.

V.L Migrar a la facturación electrónica

La implementación de la facturación electrónica tuvo una puntuación de 1.65 según la MCPE. La facturación electrónica está en proceso de cambio en el Ecuador, la cual permitirá el uso de menos papel, siendo responsable con el medio ambiente. El cambio de tecnología deberá ser comandado por el gerente general y el contador, el cual deberá asesorarlo en todo el proceso de cambio y sus costos.

CAPÍTULO VI: FACTIBILIDAD FINANCIERA DE LA PROPUESTA

VI.A Estado de resultados proyectado

Para determinar la factibilidad financiera se deben analizar los estados de resultados del primer semestre del 2016 y proyectar uno nuevo con la probabilidad de aumento de la demanda con las nuevas propuestas realizadas. Gracias a la nueva política de devoluciones, adquisición de tecnología Paypal, aumento de variedades con proveedores nacionales y la creación de una base de datos de clientes para poder promocionar de manera selectiva los productos se ha proyectado un aumento de las ventas del 10% durante todo el semestre en estudio. El costo de venta actual es del 42% en promedio sobre el ingreso, pero debido al costo extra de usar Paypal y asumiendo que el 10% de ventas se realizará por este medio generan un costo adicional del 4.9% sobre la venta; para hallar este aumento del costo de venta se calculó el 10% del costo de venta semestral y a ese valor se le añadió el 4.9% generando un costo adicional de \$85.41 en el semestre proyectado. Además el gasto de publicidad en Facebook se aumentará de \$900 a \$1.800 con la finalidad de obtener más ventas y comunicar las nuevas estrategias adoptadas.

Los sueldos son de \$720 para el gerente general dueño del negocio que no trabaja a horario completo, mientras que para los demás empleados el sueldo es de \$370 para cada uno, con lo que en el semestre se gastó \$15.420 en este concepto. El alquiler de la oficina es de \$300 mensuales, los servicios básicos constan de agua, luz y teléfono, donde se gasta alrededor de \$79.89 mensuales. El plan de internet corporativo tiene un costo de \$80.05 y el rubro de otros gastos incluye suministros de oficina, mantenimiento preventivo de los equipos y gastos adicionales, dando un total de \$616.44 en el semestre. Las estrategias de RSE formuladas por el gerente general tendrán un presupuesto de \$1.000 anuales y el costo por migrar a la

facturación electrónica tiene un valor de \$75 por la cobertura a 200 documentos con la empresa MerlynaERP de la ciudad de Guayaquil. A continuación se muestran los gastos generales y administrativos:

Tabla 14. Gastos generales y administrativos

Gastos grales.	1er. Semestre	Proyectados
Sueldos	15,420.00	15,420.00
Alquiler	1,800.00	1,800.00
Servicios básicos	479.31	479.31
Internet	480.30	480.30
RSE	-	500.00
Facturación elec	-	450.00
Otros gastos	616.44	616.44
Total gastos	18,796.05	19,746.05

Elaborado por: Alex González Linch.

Los gastos de ventas están relacionados a la venta como su nombre lo indica pero no es parte del producto en sí, en estos gastos por lo general se encuentran los relacionados a la promoción como por ejemplo la publicidad por medio de las redes sociales y eventos donde ha sido sponsor la empresa Intechmoda. A continuación se muestran los gastos de ventas:

Tabla 15. Gastos de ventas

Gastos de ventas	1er. Semestre	Proyectados
Pactada Facebook	900.00	1,800.00
Pactada Instagram	300.00	300.00
Pactada Twitter	300.00	300.00
Sponsor	200.00	200.00
Total gastos	1,700.00	2,600.00

Elaborado por: Alex González Linch.

Luego de hallar los gastos generales y de ventas, y en vista que no se ha realizado ningún tipo de financiamiento se procede a elaborar el estado de resultados el cual muestra un incremento de \$2,371.00 a \$3,839.52, lo que significa el 61.2% de crecimiento con las nuevas estrategias.

Tabla 16. Estado de resultados proyectado

Concepto	1er. Semestre	Proyección
Ingresos	41,503.82	45,654.20
(-) Costo de ventas (42%)	- 17,431.60	- 17,517.02
Utilidad bruta	24,072.22	28,137.18
(-) Gastos grales. y administrativos	- 18,796.05	- 19,746.05
(-) Gastos de ventas	- 1,700.00	- 2,600.00
Utilidad operacional	3,576.17	5,791.14
(-) Gastos financieros	-	-
Utilidad antes de imp. y part.	3,576.17	5,791.14
(-) 15% de part. de trabajadores	- 536.43	- 868.67
Utilidad antes de impuestos	3,039.75	4,922.47
(-) Impuesto a la renta (22%)	- 668.74	- 1,082.94
Utilidad neta	2,371.00	3,839.52

Elaborado por: Alex González Linch.

VI.B Flujo de caja proyectado

Para determinar la factibilidad financiera primero se debe proyectar el flujo de caja con los valores del estado de resultados. Primeramente se prorratan las cantidades al año calendario y luego se pronostica la demanda a cinco años conforme a las nuevas políticas y estrategias planteadas para observar la factibilidad financiera del proyecto. La inversión inicial consta de la visita del gerente general a proveedores nacionales para conseguir proveedores de calidad que ofrezcan variedad a la empresa, este tendrá un costo presupuestado de \$1.000 y deberá ser realizado en el primer semestre de aplicación de la estrategia. Debido a las estrategias de promoción y crecimiento con mayor publicidad por Facebook, se estima un crecimiento del 6% anual, que es aproximadamente el doble de la inflación promedio de los últimos años. El flujo de caja para el primer año es de \$7,679.05 y al final del quinto año es de \$14,472.04 teniendo un crecimiento del 88.5% en ese período. A continuación se muestra el flujo de caja proyectado.

Tabla 17. Flujo de caja proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso		91,308.40	96,786.91	102,594.12	108,749.77	115,274.76
(-) Costo de venta		- 35,034.04	- 37,136.08	- 39,364.25	- 41,726.10	- 44,229.67
(-) Gastos generales		- 39,492.09	- 39,492.09	- 39,492.09	- 39,492.09	- 39,492.09
(-) Gastos de ventas		- 5,200.00	- 5,200.00	- 5,200.00	- 5,200.00	- 5,200.00
(-) Gastos financieros		-	-	-	-	-
Utilidad antes de part. e imp.		11,582.28	14,958.74	18,537.79	22,331.58	26,353.00
(-) 15% part. de trabajadores		- 1,737.34	- 2,243.81	- 2,780.67	- 3,349.74	- 3,952.95
Utilidad antes de impuestos		9,844.93	12,714.93	15,757.12	18,981.84	22,400.05
(-) 22% Impuesto a la renta		- 2,165.89	- 2,797.28	- 3,466.57	- 4,176.01	- 4,928.01
Utilidad neta		7,679.05	9,917.64	12,290.55	14,805.84	17,472.04
Inversión inicial	- 1,000.00					
Flujo de fondos	- 1,000.00	7,679.05	9,917.64	12,290.55	14,805.84	17,472.04

Elaborado por: Alex González Linch.

VLC CAPM, VAN y TIR

Para calcular la rentabilidad de las estrategias planteadas primero se debe calcular la tasa de descuento mínima para el proyecto. Esto se realiza mediante la fórmula del Capital Asset Pricing Model *CAPM*, o modelo de valoración de activos financieros, la cual se muestra a continuación:

$r_a = r_f + \beta_a (r_m + r_f)$; donde r_a es el riesgo del activo o tasa mínima de descuento, r_f es la tasa libre de riesgo la cual se toma la del Bono del Tesoro estadounidense que para el 28 de octubre de 2016 se sitúa en 1.87%, β_a es la sensibilidad del activo con respecto al mercado, el cual se asume 1 al no cotizar en la Bolsa de Valores; finalmente r_m es la tasa pasiva financiera del país que en este caso es de 5.75% para la presente fecha. Al calcular r_a con los valores indicados da como resultado 5.75% la cual será la tasa de descuento mínima del activo.

El VAN sirve para evaluar proyectos de inversión y poder observar el valor actual neto de la inversión a 5 años, sin contar la perpetuidad. Este valor se calculó con el programa Microsoft Excel utilizando la fórmula VNA(tasa, flujo); el valor del VNA fue de \$47,822.97 lo cual determina que la aplicación del plan estratégico es viable financieramente. Adicionalmente se calculó el TIR para identificar la tasa máxima posible en donde el VAN se hace cero, este valor salió 796%, lo cual era de esperarse, ya que las estrategias generan un costo adicional en los

gastos generales y administrativos, pero resulta bajo en comparación a los ingresos proyectados; la inversión inicial fue de \$1.000 y es debido a esto que el TIR tiene un valor alto, lo cual confirma la factibilidad financiera de las estrategias formuladas.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VII.A Conclusiones

- El comercio electrónico es un negocio que crece a pasos agigantados en todo el mundo, y el Ecuador no es la excepción, razón por la cual las estrategias que se generaron a través de las matrices de formulación de estrategias fueron de ganar mayor participación de mercado y desarrollar nuevos productos y servicios.
- El servicio al cliente no solo consta de estar pendientes de ellos en todo el proceso de compra y despacho, sino que también consiste en brindarles la mayor comodidad posible para su compra, lo cual obliga a adquirir tecnologías como Paypal que faciliten el pago mediante tarjetas de crédito de manera sencilla y confiable.
- La desconfianza es el mayor motivo por el que las personas no compran, especialmente en países menos desarrollados como Ecuador; debido a esto se debe invertir esfuerzo en desarrollar la marca y fortalecer la credibilidad y confianza por parte de los clientes.
- Las empresas deben tener un visión estratégica que permita el desarrollo de estrategias coherentes al giro del negocio; los empleados deben tener claro hacia dónde va la empresa y la forma en que lo va a hacer, para que se motiven y observen la importancia de ellos en la organización.
- Una forma poderosa de ganar participación del mercado es observando de cerca a la competencia líder y seguir sus pasos, lo cual se conoce como benchmarking. Si una compañía avanza sin medir a su competencia, ésta puede pasarla por encima, ya que en el comercio electrónico existe poca lealtad de parte de los clientes.
- Las estrategias planteadas son el desarrollar un política de devoluciones, adquirir tecnología Paypal y de cobro por tarjeta de crédito, desarrollar una estrategia de marketing digital, búsqueda de proveedores nacionales, desarrollar un sistema gratuito de control de inventarios, crear una base de datos de clientes con sus gustos y preferencias, desarrollar

la visión, misión, valores y comunicarlos adecuadamente dentro de la empresa y a stakeholders, desarrollar una estrategia de RSE y migrar a la facturación electrónica.

- Las proyecciones financieras determinaron que la implementación de las estrategias planteadas le permitirán crecer a la empresa un 88.5% en 5 años, el VAN del proyecto fue de \$47,822.97 con un TIR del 796%.

VII.B Recomendaciones

- Para la implementación de la estrategia se deben usar sistemas de control como lo es el Balanced Scorecard, para poder evaluar el comportamiento de la organización en ejecutar la estrategia. Solo se puede mejorar lo que se puede medir.
- La planeación estratégica es un proceso constante y debe ser flexible a los cambios del entorno, debido a lo cual se sugiere revisar las variables externas e internas de manera periódica para ajustar la estrategia.
- La cultura empresarial es muy importante para la ejecución y monitoreo de estrategias, y es por esto que la gerencia general debe desarrollar planes de socialización de la estrategia y planes motivacionales para los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Ahmed, Pervaiz K. et al. Administración de la innovación. México: Pearson Educación, 2012.

Ahumada Tello, Eduardo & Perusquia V., Juan Manuel. “Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica”. Contaduría y Administración, 61 (2016): 127-158.

“Crédito interno al sector privado”. Banco Mundial. 20 de junio de 2016.
<<http://datos.bancomundial.org/indicador/FS.AST.PRVT.GD.ZS>>

David, Fred R. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación, 2013.

“Desempleo”. Banco Mundial. 17 de junio de 2016.
<<http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>>

Dessler, Gary & Varela Juárez, Ricardo. Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación, 2011.

“Economía de Ecuador creció en 0,3% en 2015, informó Banco Central”. Diario El Universo. 17 de junio de 2016.
<<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/03/31/nota/5495913/economia-ecuador-crecio-03-2015-informo-banco-central>>

Enríquez Carolina. “El desempleo en Ecuador aumentó al 4,77% en diciembre del 2015”. Diario El Comercio. 17 de junio de 2016. ≤
<<http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-aumento-inec.html>>

Ferrel, O. C. & Hartline, Michael D. Estrategia de marketing. México: Cengage learning, 2012.

Gitman, Lawrence J. & Zutter, Chad J. Principios de administración financiera. México: Pearson Educación, 2012.

Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones. México: McGraw Hill, 2013.

Hernández S., Roberto, Fernández C., Carlos, Baptista L. Pilar. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 2010.

Hernández y Rodríguez, Sergio J. Introducción a la administración: Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia. México: McGraw Hill, 2011.

Hervás E., Ana María, Campo V., Aurea & Revilla R., María T. Animación del punto de venta. Madrid: McGraw Hill, 2012.

“Inflación”. Banco Mundial. 17 de junio de 2016.

[<http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>](http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG)

Jobber, David & Lancaster, Geoff. Administración de ventas. México: Pearson Educación, 2012.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary. Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación, 2013.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. Dirección de Marketing. México: Pearson Educación, 2012.

Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. Sistemas de información gerencial. México: Pearson Educación, 2012.

Ley No. 2002-67. Ley de Comercio Electrónico. 2002.

Malhotra, Naresh K. Investigación de mercados. México: Pearson Educación, 2008.

Mankiw, G. Macroeconomía. Barcelona: Antoni Bosch, 2014.

Martínez, Daniel & Milla Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Díaz de Santos, 2005.

“PIB”. Banco Mundial. 17 de junio de 2016.

[<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>](http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD)

Porter, Michael E. "The competitive advantage of nations" *Harvard Business Review*, March - April (1990): 73-91.

Porter, Michael E. "The five competitive forces that shape strategy". *Harvard Business Review*, January (2008): 78-93.

Porter, Michael E. "What is strategy?" *Harvard Business Review*, November - December (1996): 61-78.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación, 2013.

Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., & Jaffe, Jeffrey F. *Finanzas corporativas*. México: McGraw Hill, 2012.

Ruiz Palomino, Pablo, Ruiz Amaya, Carmen & Martínez Cañas, Ricardo. "Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (2011): 17-31.

Sánchez, Javier. "Contextualización y enfoques en el estudio de comportamientos proambientales o ecológicos con miras a la perfilación del consumidor verde". *Suma de Negocios*, 5 (2014): 34-39.

Saroja, Dhanapal et al. "Perceptions on the challenges of online purchasing: a study from 'baby boomers', generation 'X' and generation 'Y' point of views". *Contaduría y administración*, 60 (2015): 107-132.

Schiffman, Leon G. & Lazar Kanuk, Leslie. *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación, 2010.

"Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones". INEC. 20 de junio de 2016.

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf>

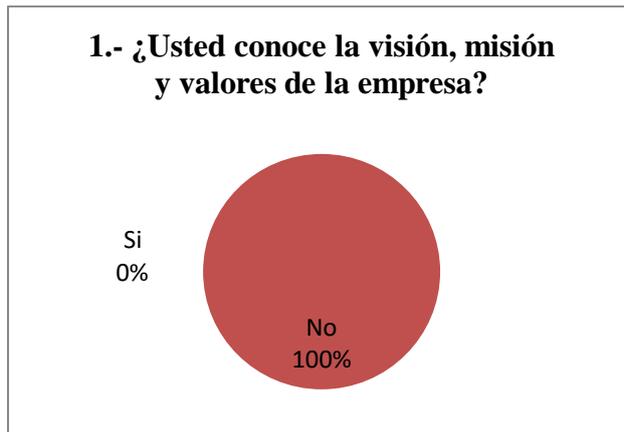
Thompson, Arthur A. et al. Administración estratégica: Teoría y casos. México: McGraw Hill, 2012.

Van Horne, James C., & Wachowicz, Jr., John M. Fundamentos de administración financiera. México: Pearson Educación, 2010.

APÉNDICES

Apéndice 1 Encuesta para análisis de gerencia

1.- ¿Usted conoce la visión, misión y valores de la empresa?	
Si	0%
No	100%



2.- ¿Tiene clara la descripción de su puesto y sus funciones?	
Si	20%
No	20%
A medias	60%



3.- ¿El gerente ha dialogado con usted sobre estrategias de crecimiento para la empresa?	
Si	100%
No	0%

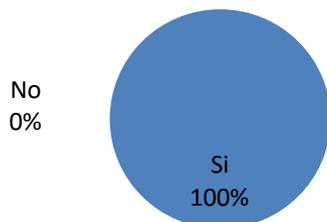
3.- ¿El gerente le ha consultado sobre estrategias de crecimiento para la empresa?



4.- ¿Conoce usted con exactitud la importancia de su trabajo diario en la organización?

Si	100%
No	0%

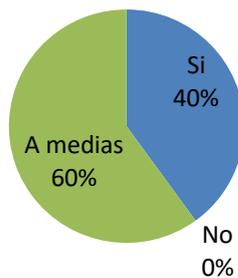
4.- ¿Conoce usted con exactitud la importancia de su trabajo diario en la organización?



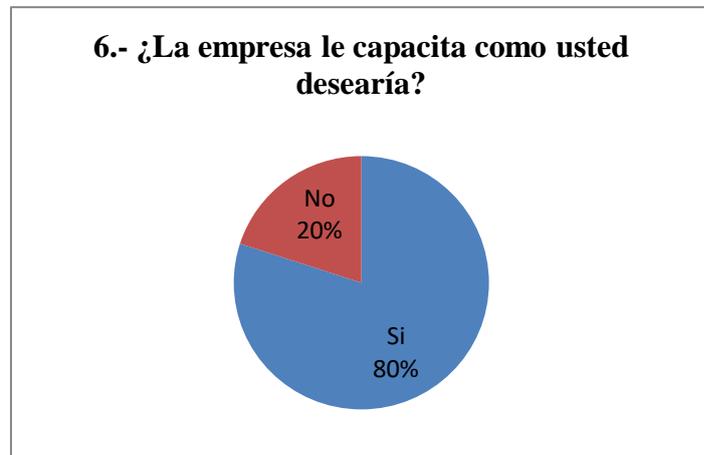
5.- ¿Se siente motivado cada lunes que va a trabajar?

Si	40%
No	0%
A medias	60%

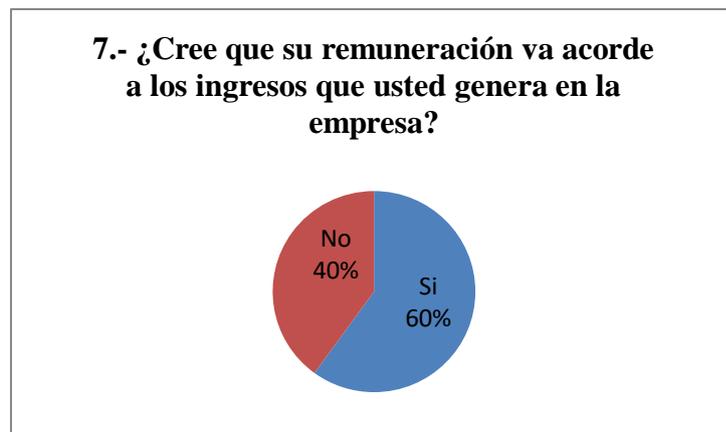
5.- ¿Se siente motivado cada lunes que va a trabajar?



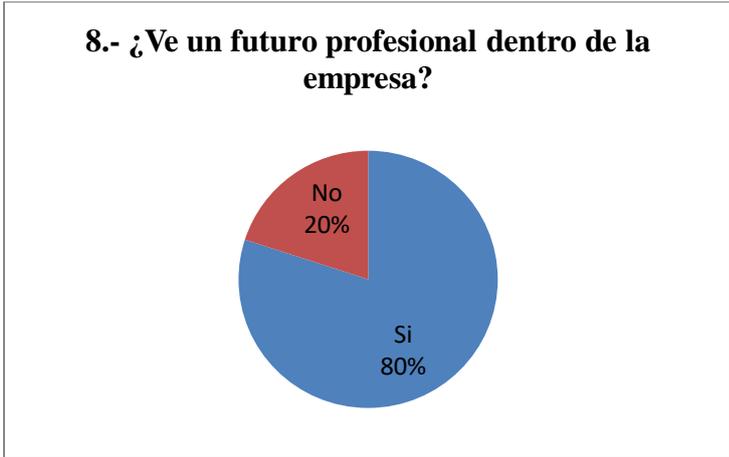
6.- ¿La empresa le capacita como usted desearía?	
Si	80%
No	20%



7.- ¿Cree que su remuneración va acorde a los ingresos que usted genera en la empresa?	
Si	60%
No	40%



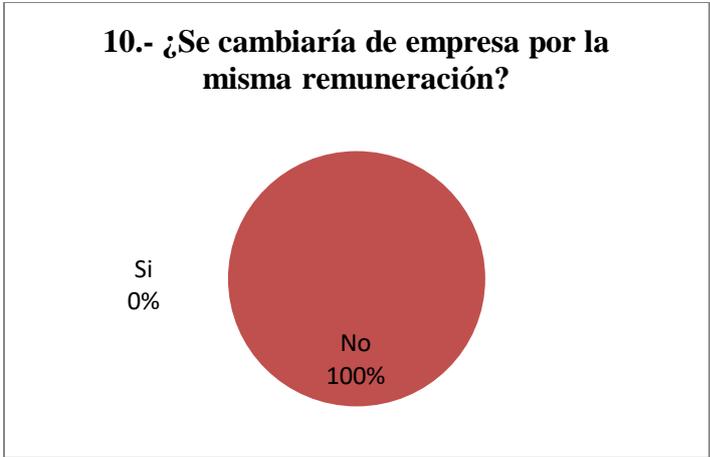
8.- ¿Ve un futuro profesional dentro de la empresa?	
Si	80%
No	20%



9.- ¿Considera que la empresa es puntual en su horario laboral?	
Si	40%
No	60%

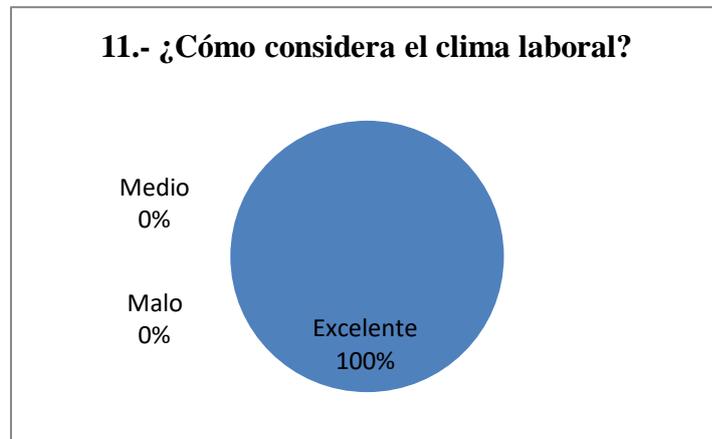


10.- ¿Se cambiaría de empresa por la misma remuneración?	
Si	0%
No	100%

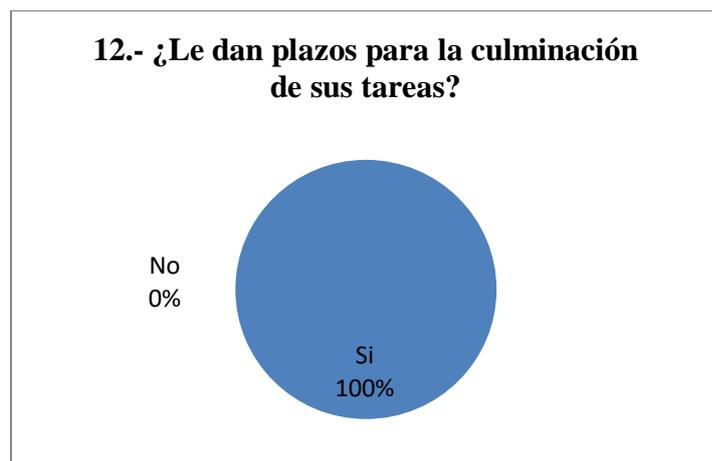


11.- ¿Cómo considera el clima laboral?	

Excelente	100%
Medio	0%
Malo	0%



12.- ¿Le dan plazos para la culminación de sus tareas?	
Si	100%
No	0%



Apéndice 2 Preguntas de marketing al gerente general

1. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva? Coménteme al respecto.

La empresa se enfoca en clientes que gusten de marcas internacionales de ropa y personas que deseen artículos electrónicos novedosos. Vendemos ropa nacional, pero es muy poco; en el área tecnológica dependemos de nuestros proveedores tecnológicos para ofertar los productos ya que no importamos.

2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores? Coménteme al respecto.

Intechmoda ha ganado la confianza de sus clientes, los cuales repiten la compra al sentir la calidad del servicio que ofrecemos, sin embargo, no poseemos la variedad de productos que tienen competidores más fuertes y el nivel de promoción de los productos es menor que otras empresas. Se podría decir que no somos una competencia a tomar en cuenta para empresas más grandes, a pesar de que seamos una de las más grandes entre las pequeñas.

3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?

Con respecto al 2015, hemos aumentado las ventas, pero no al crecimiento esperado.

4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales? Coménteme al respecto.

La distribución está a cargo de Servientrega, empresa que cobra alrededor de \$5 por cada envío a nivel nacional. Antes brindábamos la promoción de envío gratuito pero se ha eliminado esta forma de promoción por los costos. La empresa es confiable, aunque me parece un poco caro el servicio.

5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva? Coménteme al respecto.

Las ventas se las realiza exclusivamente de manera online, y la persona que se encarga de cerrar el negocio es muy amable con los clientes y generalmente cierra la venta cuando existe interés por algún artículo.

6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado? Coménteme al respecto.

La única investigación que se realiza es vía online, revisando las ventas de nuestros competidores.

7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos? Coménteme al respecto.

Excelentes, aunque no existen devoluciones.

8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?

Si son adecuados.

9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad? Coménteme al respecto.

La promoción y publicidad se realiza a través de pactadas en las redes sociales con artículos que creemos van a tener una buena salida.

10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto? Coménteme al respecto.

Han existido muchas campañas que no han significado ventas, lo cual crea frustración en el equipo de trabajo.

11. Comparada con sus rivales, ¿cómo es su presencia en el internet?

Estamos en casi todas las plataformas de ventas por internet.