

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA:

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU
INCIDENCIA EN LA PARTICIPACIÓN EN EL
MERCADO DE LA EMPRESA LA CASA DEL
JEAN DE LA CIUDAD DE OTAVALO
PROVINCIA DE IMBABURA.

Trabajo de Investigación previo a la obtención del
título de Ingeniero en Administración de Empresas y
Negocios.

AUTOR:

Luis Germán Sánchez Flores.

DIRECTOR:

Ing. Mg. Gabriel Núñez

AMBATO – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de investigación “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LA EMPRESA LA CASA DEL JEAN DE LA CIUDAD DE OTAVALO PROVINCIA DE IMBABURA” presentado por Luis Germán Sánchez Flores para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, a 18 de julio de 2016.

Ing. Mg. Gabriel Núñez.

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Autor: Luis Germán Sánchez Flores.

CI. 100252558 – 0

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Luis Germán Sánchez Flores, declaro ser autor del Proyecto de Tesis, titulado “La Planificación estratégica y su incidencia en la participación en el mercado de la empresa “La Casa del Jean” de la ciudad de Otavalo, Provincia de Imbabura”, como requisito para optar al grado de “Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los diez días del mes de noviembre del 2016, firmo conforme:

Autor: Luis Germán Sánchez Flores

Firma

Número de Cédula: 1002525580

Dirección: Isidro Ayora y Pasaje del Lago. San Pablo del Lago.

Correo Electrónico: luisimo@live.fr

Teléfono: 062918081 - 0987433505

AGRADECIMIENTO

Al Sr. Patricio Velazco, Gerente propietario de La Casa del Jean, el cual me abrió las puertas de su empresa, permitiéndome desarrollar con éxito, la presente tesis.

A todos y cada uno de mis maestros que fortalecieron mis conocimientos para ser posible la presente.

Germán

DEDICATORIA

A Martha Cecilia, compañera de mi vida, hijos, hermanos, especialmente a mis padres Germán y Mónica; quienes han sido el motor y la fuerza donde me he apoyado en los momentos difíciles, y me han impulsado a seguir adelante.

Germán

ÍNDICE GENERAL

Universidad Tecnológica Indoamérica	i
Certificación	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Autorización para consulta y reproducción parcial o total, y publicación electrónica	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vii
Índice General.....	ivii
Índice de Cuadros	xiii
Índice de Tablas.....	xiv
Índice de Gráficos.....	xv
Resumen Ejecutivo	xvii
Ejecutive Abstract.....	xviii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	2
El Problema	2
Contextualización.....	2
Macro contextualización	2
Meso contextualización.....	3
Micro contextualización	4
Árbol de problemas.....	6
Análisis crítico	7
Prognosis	7
Formulación del problema.....	7
Delimitación de la investigación	7
Justificación	7
Objetivo general	9
Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO II	10
Marco Teórico	10
Categorías Fundamentales.....	10

Fundamentación teórica.....	12
Gestión empresarial	12
Modelo de Gestión.....	12
Gestión administrativa	12
Planificación estratégica	13
Diagnostico estratégico.....	13
Análisis interno	13
Análisis externo	14
Direccionamiento estratégico	14
Misión.....	14
Visión.....	15
Estructura organizacional	15
Mapa de procesos	15
Momento estratégico	16
Objetivos estratégicos.....	16
Ejes estratégicos.....	16
Presupuesto.....	17
Monitoreo y seguimiento (Balanced Scorecard)	17
Perspectiva financiera.....	17
Perspectiva de procesos internos	18
Perspectiva de clientes.....	18
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	18
Mercado	19
Segmentación de mercado	19
Nichos de mercado	20
Participación en el mercado.....	20
Volumen de ventas	20
Niveles de rentabilidad	21
Sostenibilidad financiera	21
Posicionamiento de la marca	21
Fidelidad de los clientes.....	22
Satisfacción de los clientes	22
Preferencia de la marca.....	22

Imagen corporativa	23
Barrera para la competencia	23
Percepción de los clientes.....	23
CAPÍTULO III	25
Metodología.....	25
Enfoque.....	25
Modalidad de investigación.....	25
De Campo:.....	25
Bibliográfica / documental:	26
Niveles o tipos	26
Descriptivo	26
Asociación de variables.....	26
Explicativo.....	26
Población	27
Muestra.....	27
Operacionalización de variables	29
Variable Independiente: Planificación Estratégica.....	29
Variable dependiente:	30
CAPÍTULO IV	31
Análisis e interpretación de datos	31
Introducción.....	31
Prueba piloto.....	31
Encuesta definitiva aplicada al talento humano de la empresa la Casa del Jean.	32
Encuesta definitiva aplicada a la PEA del cantón Otavalo y cantón Ibarra.....	40
CAPÍTULO V	49
Propuesta	49
Nombre de la propuesta.....	49
Datos informativos de la Casa del Jean	49
Justificación	50
Objetivos.....	50
Objetivo general	50
Objetivos específicos.....	50
Modelo operativo de ejecución de la propuesta	51

Diagnostico situacional.....	52
Análisis interno.....	52
Análisis de la estructura organizacional.....	52
Organigrama estructural de la empresa Casa del Jean.....	53
Estructura funcional.....	53
Capacidad operativa.....	55
Diagrama de bloques	56
Capacidad de infraestructura.....	58
Análisis externo	59
Direccionamiento estratégico	61
Misión.....	61
Visión.....	62
Principios	62
Ejes estratégicos.....	63
Eje estratégico: Administrativo	63
Objetivo estratégico	63
Eje estratégico: Producción	65
Objetivo estratégico	65
Eje estratégico: Marketing.....	67
Objetivo estratégico	67
Objetivo estratégico promoción.....	67
Objetivo estratégico plaza.....	69
Objetivo estratégico precio	71
Objetivo estratégico producto.....	72
Eje estratégico: Económico - financiero.....	73
Objetivo estratégico	73
Monitoreo y seguimiento del plan estratégico.....	75
Mapa estratégico.....	76
Indicadores para medir los ejes estratégicos.....	80
Indicadores para medir el eje estratégico Marketing	81
Participación en el mercado.....	82
Demanda histórica	84
Demanda potencial actual.....	84

Proyección de la demanda potencial.....	84
Proyección de la oferta	86
Demanda potencial insatisfecha	88
Método de mínimos cuadrados o regresión lineal.....	88
Ventas proyectadas	90
Racionalidad	91
Tasa de participación en la demanda potencial insatisfecha.....	92
Cobertura en la demanda potencial insatisfecha.....	93
Modelo matemático	93
Cronograma de ejecución del plan estratégico	96
Conclusiones y Recomendaciones.....	98
Conclusiones	98
Recomendaciones	99
Bibliografía.....	100
Anexo 1.....	102
Anexo 2.....	104
Anexo 3.....	104
Evidencia Fotográfica.....	104

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Personal de la Casa del Jean.....	27
Cuadro N° 2 Población económicamente activa	27
Cuadro N° 3 Funciones más relevantes del talento humano de la empresa la Casa del Jean.....	53
Cuadro N° 4 Eje estratégico administrativo	64
Cuadro N° 5 Proyectos y acciones	64
Cuadro N° 6 Eje estratégico producción	66
Cuadro N° 7 Proyectos y acciones	66
Cuadro N° 8 Eje estratégico Promoción.....	67
Cuadro N° 9 Proyectos y acciones	68
Cuadro N° 10 Eje estratégico Plaza	69
Cuadro N° 11 Proyectos y acciones	70
Cuadro N° 12 Eje estratégico Precio	71
Cuadro N° 13 Proyectos y acciones	71
Cuadro N° 14 Eje estratégico Producto.....	72
Cuadro N° 15 Proyectos y acciones	73
Cuadro N° 16 Eje estratégico económico financiero	74
Cuadro N° 17 Proyectos y acciones	74
Cuadro N° 18 Objetivos estratégicos	76
Cuadro N° 19 Objetivo estratégico financiero	77
Cuadro N° 20 Perspectiva de procesos internos.....	77
Cuadro N° 21 Perspectiva de cliente	78
Cuadro N° 22 Perspectiva aprendizaje y crecimiento organizacional.....	79
Cuadro N° 23 Indicadores para medir el eje estratégico administrativo	80
Cuadro N° 24 Indicadores para medir el eje estratégico Producción.....	80
Cuadro N° 25 Promoción	81
Cuadro N° 26 Plaza	81
Cuadro N° 27 Precio.....	81
Cuadro N° 28 Producto	81
Cuadro N° 29 Indicadores para medir el eje estratégico Económico - financiero	82
Cuadro N° 30 Participación de las empresas de la ciudad de Ibarra	83

Cuadro N° 31 Participación de las empresas de la ciudad de Otavalo.....	83
Cuadro N° 32 Demanda histórica.....	84
Cuadro N° 33 Demanda potencial actual (2015).....	84
Cuadro N° 34 Proyección de la demanda potencial con el método de mínimos cuadrados.....	85
Cuadro N° 35 Proyección de la demanda potencial	86
Cuadro N° 36 Proyección de la oferta.....	87
Cuadro N° 37 Balance oferta – demanda	88
Cuadro N° 38 Ventas históricas	88
Cuadro N° 39 Método de mínimos cuadrados	89
Cuadro N° 40 Ventas proyectadas.....	90
Cuadro N° 41 Pronóstico de ingresos por concepto de ventas	90
Cuadro N° 42 Tasa de participación en el mercado	92
Cuadro N° 43 Resumen de presupuesto	93
Cuadro N° 44 Cronograma de ejecución del plan estratégico.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Operacionalización de variable independiente	29
Tabla N° 2 Operacionalización de variable dependiente	30
Tabla N° 3 Estructura organizativa	32
Tabla N° 4 Gestión administrativa por procesos	33
Tabla N° 5 Planes de capacitación	34
Tabla N° 6 Reglamento de seguridad y salud ocupacional	35
Tabla N° 7 Aplicación de buenas prácticas	36
Tabla N° 8 Disposición de plan estratégico	37
Tabla N° 9 Importancia del plan estratégico	38
Tabla N° 10 Participación en el mercado	39
Tabla N° 11 Utilización de pantalones jean	40
Tabla N° 12 Almacenes de la ciudad de Ibarra	41
Tabla N° 13 Almacenes de la ciudad de Otavalo	41
Tabla N° 14 Factores de adquisición	42
Tabla N° 15 Promociones por temporada de año	43
Tabla N° 16 Innovación, exclusividad, moda	44
Tabla N° 17 Distribución de espacios físicos	45
Tabla N° 18 Atención al cliente	46
Tabla N° 19 Nivel de satisfacción	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas	6
Gráfico N° 2 Red de Inclusiones Conceptuales	10
Gráfico N° 3 Constelación de Ideas de la Variable Independiente	11
Gráfico N° 4 Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.....	11
Gráfico N° 5 Estructura organizativa	32
Gráfico N° 6 Gestión administrativa por procesos.....	33
Gráfico N° 7 Planes de capacitación	34
Gráfico N° 8 Reglamento de seguridad y salud ocupacional.....	35
Gráfico N° 9 Aplicación de buenas practicas.....	36
Gráfico N° 10 Disposición de plan estratégico	37
Gráfico N° 11 Importancia del plan estratégico	38
Gráfico N° 12 Participación en el mercado.....	39
Gráfico N° 13 Utilización de pantalones jean	40
Gráfico N° 14 Factores de adquisición.....	42
Gráfico N° 15 Promociones por temporada de año.....	43
Gráfico N° 16 Innovación, exclusividad, moda	44
Gráfico N° 17 Distribución de espacios físicos.....	45
Gráfico N° 18 Atención al cliente	46
Gráfico N° 19 Nivel de satisfacción.....	47
Gráfico N° 20 Esquema gráfica de la propuesta	51
Gráfico N° 21 Organigrama estructural	53
Gráfico N° 22 Diagrama de Bloques.....	57
Gráfico N° 23 Ejes estratégicos.....	63
Gráfico N° 24 Mapa Estratégico	76
Gráfico N° 25 Participación en la ciudad de Ibarra.....	82
Gráfico N° 26 Participación en la ciudad de Otavalo.....	83
Gráfico N° 27 Proyección de la demanda potencial.....	86
Gráfico N° 28 Proyección de la oferta	87
Gráfico N° 29 Pronóstico de ventas e ingresos	91
Gráfico N° 30 Tasa de participación en el mercado.....	92

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LA EMPRESA LA CASA DEL JEAN DE LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”

Autor: Germán Sánchez Flores.

Director: Ing. Gabriel Núñez.

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa la Casa del Jean fue fundada el 08 de febrero del año 2002, se encuentra localizada en la ciudad de Otavalo la matriz principal en la calle Bolívar 8-20 y Abdón Calderón, tiene dos puntos de venta en la ciudad de Ibarra en la Plaza Shopping Center y en la Laguna Mall. El problema principal que tiene esta empresa es que no se ha desarrollado un plan estratégico con visión de largo plazo lo que ocasiona que no se aproveche las oportunidades de mercado, mejoramiento en los procesos y satisfacción en los clientes. Los objetivos del presente proyecto es: detectar la aplicación de la planificación estratégica en la empresa la Casa del Jean, analizar la participación de mercado que tiene la misma y formular un plan estratégico como una herramienta de un modelo de gestión, para fortalecer la participación de mercado. El plan estratégico es considerado una herramienta de planeación integral que viabiliza la toma de decisiones en las organizaciones, a través del diseño de proyectos, acciones específicas encaminados a obtener optimo desempeño administrativo, económicos, de mercado dentro de un marco dinámico. La planificación estratégica es importante porque permitió definir el direccionamiento estratégico de la empresa la Casa del Jean, establecer los ejes, proyectos, acciones, metas e indicadores que viabilicen una mayor participación de la empresa en el mercado. Se determinó las acciones de monitoreo, seguimiento del mencionado plan, a través del Balanced Scorecard, para potencializar una gestión eficiente y eficaz que se constituya en una herramienta necesaria y agregadora de valor para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Con la aplicación del plan estratégico se pretende alcanzar una participación en el mercado en el orden del 26.5% sustentado básicamente en las estrategias de marketing mix y la interrelación con las otras formuladas en el presente documento.

Descriptor:

- Débil identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa
- Escasa potencialización de las oportunidades que tiene el mercado
- Incumplimiento en el desarrollo de estrategias corporativas para aprovechar las oportunidades del mercado.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

TEMA: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LA EMPRESA LA CASA DEL JEAN DE LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”

Autor: Germán Sánchez Flores.

Director: Ing. Gabriel Núñez.

EJECUTIVE ABSTRACT

The Casa del Jean Company was founded in february 8th, 2002; which is located in Otavalo city, the principal store is in Bolívar 8-20 y Abdón Calderón Street. It has two branch office in Ibarra city one of them is in the Plaza Shopping Center and the other one is in Laguna Mall. The mean problem that has this company is the feeble effort in the configuration of the administrative management with a long-term vision that produces it does not benefit the market opportunities. The project objectives are: to detect the application of the strategic planning in the Casa del Jean Company, to analyze the market participation which has this one and formule a strategic plan as a tool of the management model in order to strengthen the market participation. The strategic plan is consider as a comprehensive planning tool that enable the decision making in the organizations, through the projects design, specific actions guided to get optimal performance management, economic, market inside of dynamic framework. The strategic planning is important because, it allowed to define the strategic management of the Casa del Jean campany, to stablish the axis, projects, actions, goals and indicators that benefit a bigger participation of the company in the market. The monitoring actions were determined following the mentioned plan, through Balanced Scorecard, to potentiate an efficient and effective management that it constitutes in a necessary tool and value aggregators for the development and company growth. With the application of the strategic plan tries to achieve a participation in the market in the sequence of 26.5% afforded mainly in the mix marketing strategies and the interrelation with the other proposed in this document.

Descriptors:

- Weak identification of the strengths and weaknesses of the company
- Scarce potentiation of the opportunities that the market
- Failure corporate development to take advantage of market opportunities strategies.

INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como finalidad desarrollar un plan estratégico y su incidencia en la participación en el mercado de la empresa la Casa del Jean de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, el mismo que tiene los siguientes componentes:

En el capítulo I se estableció el problema central mediante la contextualización, análisis crítico fundamentado en el árbol de problemas, determinando la prognosis del problema, la delimitación de la investigación, la justificación y los objetivos respectivos.

En el segundo capítulo se realizó el marco teórico, a través de la revisión de literatura, la adaptación de teorías, articulando conceptos básicos aplicables al objeto de estudio en forma coordinada, organizada y coherente.

En el tercer capítulo se determina la metodología aplicada en el trabajo de investigación, buscando maximizar la validez y confiabilidad de la información e interpretación de los resultados definiendo el enfoque, modalidad de estudio, población, muestra y la operacionalización de las variables.

En el cuarto capítulo se analizó e interpretó de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas al talento humano de la empresa la Casa del Jean y a la PEA de los cantones de Ibarra y Otavalo.

En el quinto capítulo se formuló el plan estratégico determinándose los datos informativos de la empresa, la justificación, los objetivos, y la estructura del plan propuesto.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Contextualización

Macro contextualización

Algunos gobiernos a nivel mundial comenzaron a aplicar la metodología de la planificación estratégica para sus entidades públicas desarrollando diferentes formas, procedimientos y técnicas a favor de una función gerencial, para alcanzar metas, planes, programas, proyectos para la orientación futura de sus organizaciones. (Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2015)

Las empresas a nivel de Europa y Latinoamérica fundamentan su futuro en la planificación estratégica, como herramienta conveniente y útil, para el éxito del planeamiento corporativo y reconocen la utilidad como una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisión, para visualizar el futuro de la organización y responder a los cambios y demandas que impone la globalización logrando así, la máxima eficiencia, eficacia y calidad de sus intervenciones. (Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2015)

La participación en el mercado de las empresas a nivel mundial está en relación a las acciones estratégicas que utilizan para crear valor a sus bienes o servicios para sus clientes potenciales, con la finalidad de incrementar sus niveles de ventas e ingresos, ajustados a la utilización de sus fortalezas para hacer frente a las oportunidades del entorno. Las empresas de Norteamérica, Europa, Medio Oriente, Asia y Latinoamérica aplican acciones para mejorar su cadena de valor, para convertirle en una ventaja competitiva conforme a los cambios del mercado. Los bloques genéricos de formación de ventaja competitiva son:

calidad superior, capacidad de satisfacción al cliente, innovación superior, eficiencia y eficacia. (Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2015)

Para alcanzar la participación en el mercado las empresas requieren de planes estratégicos con un enfoque de marketing, la aplicación de políticas de precios, promociones, publicidad, elementos que constituyen aspectos que tienen impacto en la decisión de compra y en el establecimiento de relaciones óptimas con los clientes. Las empresas deben administrar el valor de sus clientes en forma cuidadosa, considerando como activos que necesitan ser administrados y maximizados. (Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2015)

Meso contextualización

En el Ecuador según la (Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2015), los organismos públicos a partir del año 1990 desarrollan sus gestiones de construcción social, económica y colectiva con la introducción de la planificación estratégica; en este marco se crea la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica con el apoyo de la Organización Universitaria Interamericana y otros organismos del Estado, asumen el compromiso de que en las entidades públicas se debe implementar como herramienta de planificación, los planes estratégicos que brinden sostenibilidad institucional, para crear y compartir una visión innovadora hacia el desarrollo social, económico y ambiental, para mejorar las capacidades de acción de las organizaciones públicas y su credibilidad ante la comunidad.

En el sector privado en general los planes estratégicos son implementados como una herramienta de gestión administrativa integral de buenas prácticas corporativas, para establecer lineamientos, políticas y objetivos de la gestión institucional, fortaleciendo la cadena de valor, a través de programas y proyectos de carácter estratégico que agreguen valor a los productos y servicios y que formen una estrategia competitiva potencializando la participación en el mercado. (Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2015)

La participación en el mercado de las empresas esta en relación directa de sus capacidades operativas, de las estrategias de mejoramiento continuo, de la innovación de sus productos, de la aplicación de estrategias de marketing mix, benchmarking y otras para mantener sustentabilidad en la comercialización y ventas de sus bienes y servicios. (Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2015)

Micro contextualización

La Casa del Jean es una empresa privada creada en la ciudad de Otavalo cuyo objetivo principal es la producción y comercialización de prendas de vestir tipo jean para damas, caballeros y niños/as. Actualmente dispone del local de producción y el punto de ventas principal en la ciudad de Otavalo en la calle Bolívar 8-20 y Abdón Calderón; cuenta con dos puntos de ventas en la Plaza Shopping Center y en el Centro Comercial Laguna Mall de la ciudad de Ibarra. Entre los principales objetivos que tiene la empresa es satisfacer las inquietudes y necesidades de sus clientes ofreciendo las últimas tendencias de moda, garantizando la calidad de sus productos, para la satisfacción de sus clientes.

La empresa Casa del Jean cuenta con edificio propio de tres plantas, donde se localiza el área de producción en la tercera planta y en los dos pisos restantes corresponden a las áreas de exhibición y ventas, siendo una de las empresas más significativas en cuanto a espacios físicos en la comercialización de este tipo de prendas de vestir en la ciudad de Otavalo y en la provincia de Imbabura. El crecimiento de esta empresa ha sido significativo por la innovación constante del diseño de sus prendas y la aplicación de estrategias de marketing que le ha permitido ampliar su capacidad operativa con los dos puntos de ventas ubicados en los dos mejores centros comerciales de la ciudad de Ibarra.

El mercado al que se dirige sus productos son principalmente personas jóvenes de 17 a 30 años en un 50% el otro 50% son segmentos de mercado de niños y personas adultas que tienen preferencia por las prendas de vestir tipo jean. La empresa dispone de 31 personas que laboran en el área administrativa, ventas y

bodega y 22 personas en el área de producción, el gerente propietario es el Sr. Darwin Patricio Velasco Yaselga.

Por información directa obtenida del gerente propietario de la empresa la Casa del Jean, se determina una inadecuada identificación de los recursos disponibles de la empresa; lo que establece que no se ha realizado un análisis de la situación interna aplicando las técnicas administrativas apropiadas causando una débil identificación de las fortalezas y debilidades de esta organización.

No se ha realizado un análisis del macro y microambiente que determine los factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico; y los del microambiente: rivalidad actual (competidores directos), empresas que van ingresar en el mercado, los clientes, los productos sustitutos y los proveedores, que permita un análisis competitivo, para determinar las potenciales oportunidades de mercado que puede tener la empresa la Casa del Jean.

Existe un débil direccionamiento estratégico lo que no ha permitido desarrollar estrategias corporativas para aprovechar las oportunidades del mercado, utilizando en forma eficiente y eficaz los recursos humanos, materiales, económicos, financieros que tiene la Casa del Jean.

Con este análisis se establece que el problema central de la Casa del Jean es el débil esfuerzo en la configuración de la gestión administrativa con visión de largo plazo, que permita establecer metas de resultados para cinco o más años, frente a las condiciones internas y externas de la empresa, y cuáles son los resultados que pueden alcanzar respecto al posicionamiento en el mercado.

Árbol de problemas

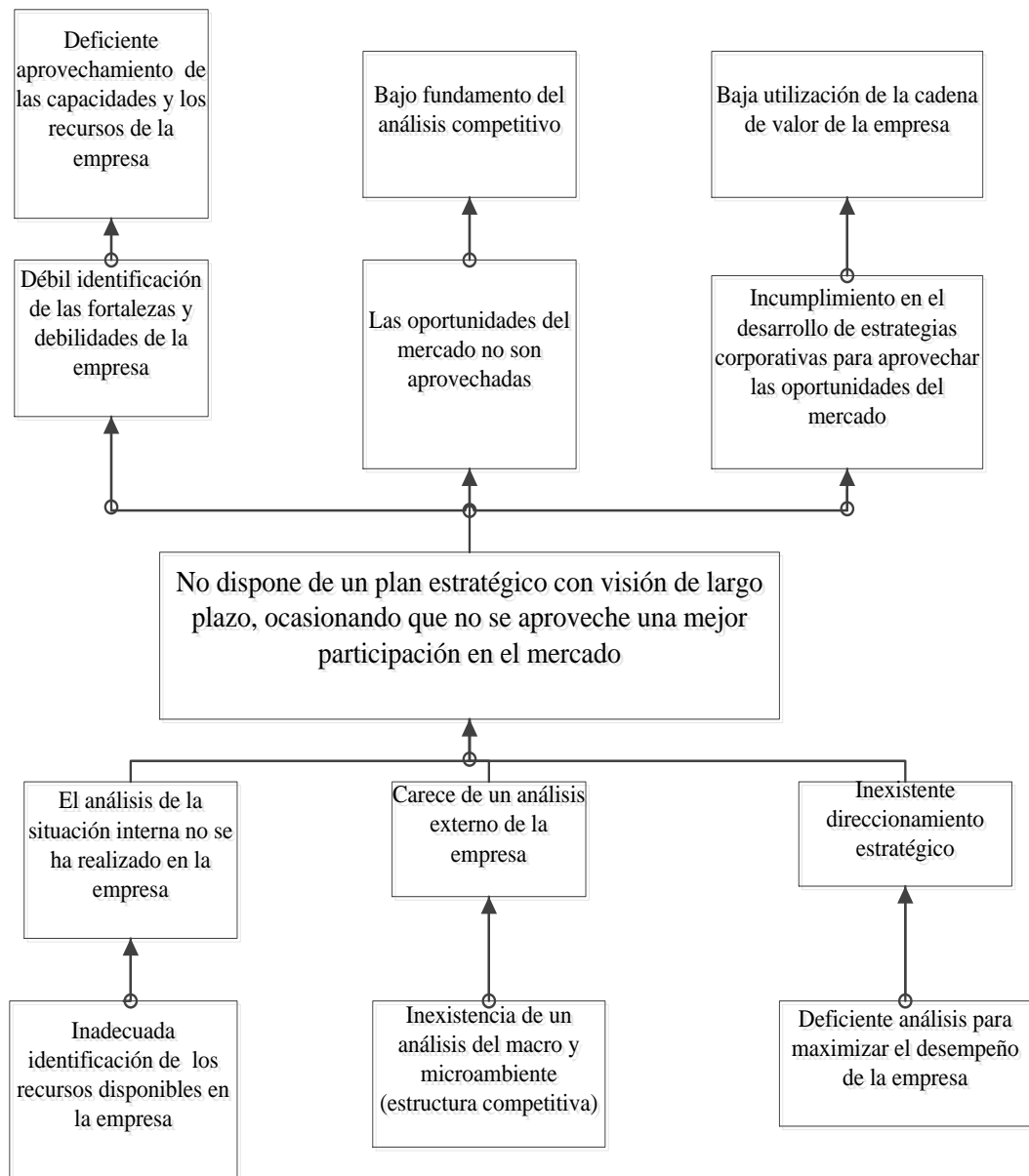


Gráfico N° 1 Árbol de Problemas

Fuente: Esquema de presentación del examen complejo de la Universidad Tecnológica Indoamérica

Elaborado por: Germán Sánchez

Análisis crítico

La Casa del Jean para encontrar un mejor posicionamiento en el mercado tiene la necesidad de configurar una gestión administrativa con visión de largo plazo como un proceso que a través de la estructura de estrategias, objetivos y metas, enfocar esfuerzos para construir una posición competitiva en la empresa.

Prognosis

El no disponer de un plan estratégico en la empresa la Casa del Jean puede ocasionar una débil participación en el mercado, disminuir significativamente las ventas, generando bajos niveles de rentabilidad y sostenibilidad financiera.

Formulación del problema

¿Cómo la Planificación Estratégica incide en la participación en el mercado de la empresa la Casa del Jean en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura?

Delimitación de la investigación

Campo: Administración

Área: Planificación

Aspecto: Planificación Estratégica – Participación de mercado

Delimitación espacial: La investigación se realizó en las instalaciones de la empresa la Casa del Jean de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura.

Delimitación temporal: La investigación se desarrolló a partir del mes de mayo del 2016 a agosto del mismo año.

Justificación

La Casa del Jean no dispone de un plan estratégico que incida en la participación de la empresa en el mercado en términos de mejor posicionamiento, mediante la aplicación y formulación de objetivos estratégicos, ejes de acción o intervención, programas, proyectos y acciones, como una gestión planificada, de seguimiento y

evaluación integrada en su estructura de funcionamiento y proyección como un proceso metódico interdisciplinario.

En los modelos de gestión empresarial, la planificación estratégica es una de las herramientas más importantes que deben disponer del debido financiamiento a mediano plazo como mecanismo para garantizar un mejor desempeño de las organizaciones, un fortalecimiento de sus capacidades, optimización de sus recursos y alcanzar un posicionamiento en el mercado.

El plan estratégico de la empresa la Casa del Jean se fundamentará en el análisis situacional o diagnóstico estratégico interno y externo, con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y proponer el direccionamiento estratégico en forma sistematizada desarrollando una gestión enmarcada en la optimización y uso responsable de sus recursos.

Los posibles beneficiarios directos son los propietarios de la empresa la Casa del Jean, el talento humano que labora en los diferentes ámbitos de esta empresa, así como sus clientes actuales y potenciales que se beneficiaran de las promociones, la atención personalizada, productos bajo parámetros de calidad.

La investigación es factible debido a la apertura que tiene el gerente Sr. Darwin Patricio Velasco Yaselga gerente propietario de la empresa la Casa del Jean, generando facilidad para el levantamiento de la información interna que tiene relación con la elaboración del plan estratégico. Para la estructuración del proyecto de investigación se sustenta en información bibliográfica actualizada de diferentes autores expertos en este tema, lo que permite sustentar científicamente la investigación y la dirección, apoyo técnico de un docente de la Universidad como director de tesis.

Objetivos

Objetivo general

- Estructurar un plan estratégico para la empresa Casa del Jean y mejorar la participación en el mercado.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnostico situacional interno y externo de la empresa Casa del Jean de la ciudad de Otavalo, para sustentar la formulación de un plan estratégico.
- Analizar la participación de mercado de la empresa la Casa del Jean de la ciudad de Otavalo.
- Establecer un conjunto de estrategias, proyectos, sistema de monitoreo y seguimiento en forma sistémica para el fortalecimiento operativo, administrativo y de ventas de la empresa Casa del Jean.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Categorías Fundamentales

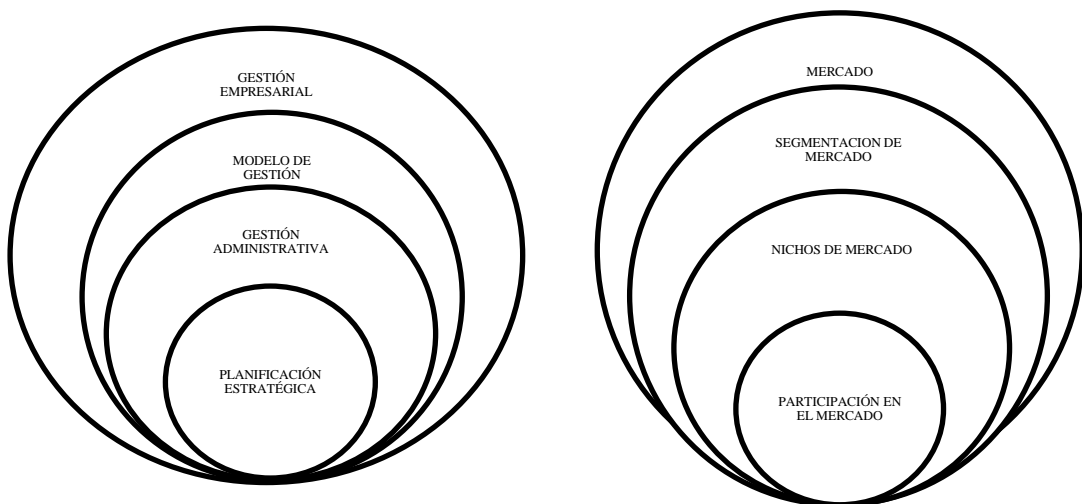


Gráfico N° 2 Red de Inclusiones Conceptuales

Elaborado por: Germán Sánchez

Constelación de ideas

Variable independiente

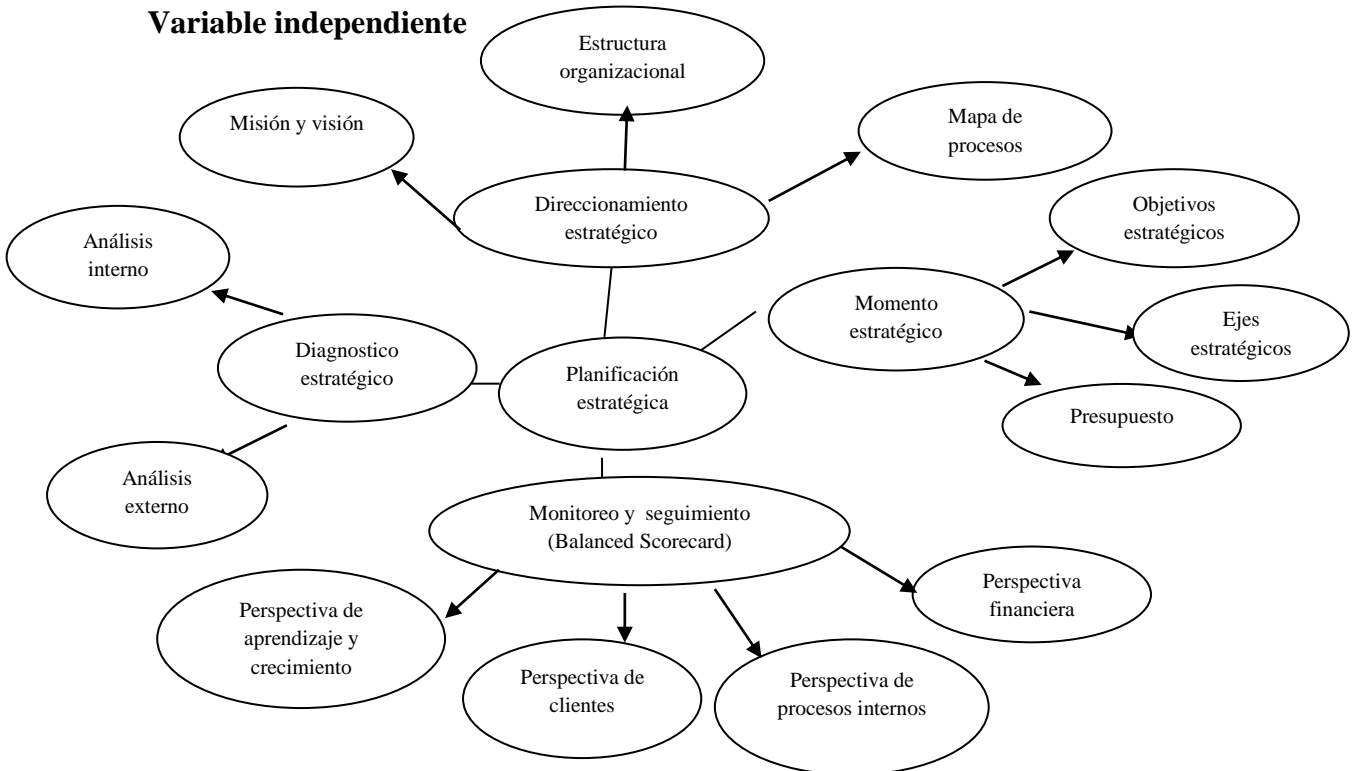


Gráfico N° 3 Constelación de Ideas de la Variable Independiente

Elaborado por: Germán Sánchez

Variable dependiente

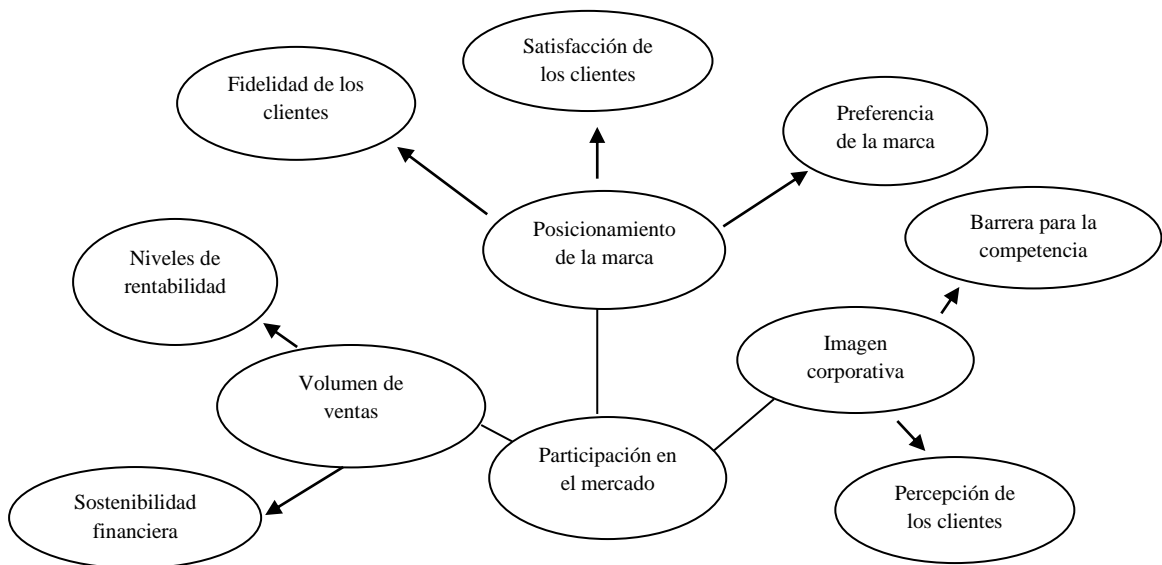


Gráfico N° 4 Constelación de Ideas de la Variable Dependiente

Elaborado por: Germán Sánchez

Fundamentación teórica

Gestión empresarial

Según la opinión de Contreras, R; (2011) “La gestión empresarial analiza la organización de las empresas, la forma como estas gestionan sus recursos, procesos y resultados de sus actividades, para la consecución de sus metas y el mejoramiento de sus productos y servicios en la satisfacción de un mercado en crecimiento y complejo”. (Pág. 41)

La gestión empresarial se enfoca principalmente en mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios, a través de los gerentes y talento humano en general de las empresas. La gestión empresarial busca que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno más complejo en la que tenga que asumir desafíos mejorando la gestión para competir con éxito en el mercado.

Modelo de gestión

Para Tobar, F; (2011) El modelo de gestión permite la optimización de los procesos en las empresas con el objetivo de incrementar la eficacia, eficiencia en sus productos y servicios, para de esta manera incrementar su rentabilidad y la satisfacción de sus clientes. (Pág.33)

El modelo de gestión en una empresa es una herramienta importante que permite optimizar los procesos, mejorar los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes e incorporar tecnologías para incrementar el volumen de producción, logrando ser una empresa más competitiva y productiva en el mercado.

Gestión administrativa

Según lo expuesto por Velastequi, W; (2011) “La gestión administrativa es un conjunto de actividades que una empresa pone en práctica con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos con ayuda del talento humano que labora en la misma, a través de la planeación, organización, dirección y control”. (Pág. 29)

La gestión administrativa es importante en las empresas en vista de que ayuda a dar cumplimiento de los objetivos y metas, a través del trabajo en equipo del talento humano, y la aplicación de políticas, planes operativos logrando tener ventaja competitiva, mejorando su posicionamiento en el mercado.

Planificación estratégica

Según la opinión de Serna, Gómez, H; (2011). “La planeación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, para la consecución de los mismos, es una herramienta clave para la toma de decisiones de la institución”. (Pág. 37)

La planificación estratégica es considerada como una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones de las entidades en relación a la situación actual y hacia dónde quiere llegar en el futuro, con la finalidad de ajustarse a los cambios y demandas que impone el mercado, logrando incrementar la eficiencia, eficacia en la otorgación de bienes y servicios.

Diagnostico estratégico

Según Alvarado, T; (2012) “El diagnostico estratégico es un proceso importante en la planificación estratégica, para identificar el ambiente externo (macro y microambiente) y el interno de la organización, con la finalidad de establecer las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades con el fin de establecer ventajas de oportunidades externas y potencializar las fortalezas”. (Pág. 47)

El diagnostico situacional o estratégico es un paso secuencial de los planes estratégicos desde la perspectiva de realizar un análisis externo de la empresa, con la finalidad de encontrar indicadores del ambiente competitivo, las oportunidades y amenazas externas de la empresa, además de sus fortalezas, debilidades y capacidades de la organización.

Análisis interno

Según lo manifestado por Guerry, J & Sholes K;(2011) “El análisis interno es un componente del proceso de diagnóstico estratégico, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de una empresa; para lo cual comprende la identificación de su infraestructura, recursos disponibles, para sus procesos operativos y administrativos”. (Pág. 29)

Con el análisis interno se evalúa las características que tiene una organización; en su estructura organizacional, funcionamiento, recursos, y los diferentes mecanismos disponibles para entregar la producción de bienes o servicios.

Análisis externo

De acuerdo a Delgado, H; (2011) “En el diagnóstico estratégico el análisis externo determina el ambiente operativo externo de la organización y consiste en identificar factores políticos, sociales, culturales, tecnológicos, económicos, financieros que se establecen en el macroambiente. En el análisis del microambiente se determinan los competidores actuales, las potenciales empresas que van ingresar en el mercado, los clientes, productos sustitutos y los proveedores”. (Pág. 31)

El análisis externo evalúa las posiciones competitivas de las empresas rivales al estudiar las posiciones que ocupan en el mercado, de forma que describe las oportunidades y amenazas en base a las cinco fuerzas competitivas; y es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado.

Direccionamiento estratégico

Según Madariaga, (2012). “Es la función de implantar estrategias, para alcanzar resultados previstos y proveer a una empresa de programas, proyectos planificados con relación a la situación y las expectativas de la misma”. (p.38)

El direccionamiento estratégico es una herramienta gerencial directiva, para lograr objetivos estratégicos fundamentados en el análisis de la situación interna y externa de una empresa. Cuando los gerentes han comprendido cual es la situación actual de su empresa, estarán en capacidad de establecer estrategias, para lograr resultados operativos, administrativos, de ventas y financieros, como un patrón de movimientos, para lograr posicionarse en el mercado y desarrollar su misión y visión.

Misión

Según Kotler, P; (2012). “La misión es el primer componente del direccionamiento estratégico y es definir con claridad el negocio de una empresa. Definir su actividad involucra esencialmente a responder preguntas como: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser?, ¿Cómo debería ser?; estas tres dimensiones son las que orientan a definir la misión”. (Pág. 42)

El desarrollo de la misión debe ser con una redacción clara de manera que nuestros clientes puedan comprender las metas y expectativas, para convertir a una empresa como un futuro proveedor de un producto o servicio. La misión es el propósito que tiene la dirección de una organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se establece la naturaleza de la empresa.

Visión

Según Kotler, P; (2012). “La visión define el futuro en términos generales a donde desea ir una organización o empresa; para lo cual analiza futuros escenarios creíbles y posibles y toma la forma de una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas”. (Pág.43)

La visión establece metas importantes y específicas, para una empresa, para el logro de sus objetivos estratégicos y cumplimiento de la misión como un esfuerzo para satisfacer a sus clientes, mediante la maximización de su productividad en metas específicas.

Estructura organizacional

Según la afirmación de Besley & Brigham; (2012). “Es una forma de ordenar las unidades organizacionales que componen una empresa u organización, sus niveles, relación jerárquica y conexión que guardan entre sí; la estructura organizacional también conocida como estructura orgánica generalmente se ordena en los siguientes niveles administrativos: alta dirección, dirección ejecutiva, asesoría, auxiliar o de apoyo y lineal u operativo”. (pág. 39)

La estructura organizacional es la división de unidades administrativas que se adecuan de acuerdo a la naturaleza y tamaño de la empresa, así como las interacciones que determinan de quienes dirigen, asesoran, ejecutan las actividades y operaciones dentro del proceso administrativo de una entidad o empresa.

Mapa de procesos

Según Development, A; (2011), “Es un diagrama que permite identificar los macroprocesos de una organización, por su tipo y describe sus interrelaciones principales; en él se localizan los macroprocesos estratégicos, agregados de valor y los de apoyo”. (Pág.55)

En las empresas es un compromiso institucional la administración por procesos, como un compromiso de la máxima autoridad, con la finalidad de mantener una correcta planificación y administración de sus procesos estratégicos, agregados de valor y de apoyo.

Momento estratégico

Según Alvarado, T; (2012). “Es el segundo componente de un plan estratégico que identifica y selecciona las líneas estratégicas o de acción dependiendo de su magnitud y alcance; las estrategias se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades para superar las debilidades y amenazas como nuevas alternativas que le permita a una empresa desarrollarse y crecer”.(Pág.53)

El momento estratégico integra en la gestión empresarial los objetivos estratégicos, para que sean identificados, modelados, para su planificación, ejecución, supervisión y evaluación de la cadena de valor institucional, y está conformada por un conjunto de componentes definidos como líneas de actuación de una empresa.

Objetivos estratégicos

Stoner, J; (2012) “los objetivos estratégicos identifican las áreas o componentes de énfasis de concentración de los esfuerzos de una organización, es decir las áreas estratégicas claves, que pueden ser direccionadas a través del Balanced Scorecard como metodología de planificación e instrumento que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos”. (Pág.45)

Los objetivos estratégicos es un conjunto de metas que tiene una empresa con el propósito de mejorar su eficacia y eficiencia en su operación, para proveer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y genere niveles de rentabilidad, desarrollo y crecimiento de la organización.

Ejes estratégicos

De acuerdo a Duane, M; (2011) “Es el conjunto de objetivos, metas, indicadores de una institución, para alcanzar a través de programas y proyectos una alineación a su misión y visión; como una metodología de planificación de acciones defensivas y ofensivas,

para la superación de las debilidades, el aprovechamiento de las fortalezas y las oportunidades”. (Pág. 37)

Una vez fijados los objetivos estratégicos se establece un conjunto de ejes estratégicos a través de programas, proyectos y acciones inmediatas que deben ser ejecutadas en un determinado tiempo y que contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos, la misión, visión de una empresa.

Presupuesto

Según Sabino, C;(2013) afirma:“es el conjunto de valores económicos que son como consecuencia de un estudio y análisis de los aspectos más relevantes, para alcanzar las metas determinadas en valores de magnitud y los costos que son más acordes a estas acciones, siendo de vital importancia para la ejecución de cualquier tipo de actividad o proyecto”.(Pág. 245)

El presupuesto es el conjunto de elementos técnicos y funcionales que son valorados en recursos determinados, para cumplir con objetivos y metas a medida que se van ejecutando; siendo un instrumento de programación económica que permite el planeamiento y la coordinación de todas las actividades que deben desarrollarse para el cumplimiento de metas de una organización sustentada en valores económicos.

Monitoreo y seguimiento (Balanced Scorecard)

De acuerdo a Pérez, & Veiga; (2013) “Balanced Scorecard es un sistema de planificación y control de gestión que incluye variables financieras, de gestión de procesos, de satisfacción de clientes y de perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para medir la gestión de una empresa u organización”. (Pág.55)

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un sistema de control de gestión que permite traducir las estrategias y la misión en objetivos estratégicos relacionados entre sí y medidos a través de indicadores, para establecer el desempeño de una organización o empresa.

Perspectiva financiera

Según Pérez, & Veiga; (2013) “una de las perspectivas del Balanced Scorecard para el cumplimiento de su visión estratégica es la perspectiva financiera como un elemento de los beneficios que se

puede obtener de los procesos desarrollados en los mapas estratégicos, indicadores y metas, desde el punto de vista de sostenibilidad financiera, para maximizar el valor de los recursos implementados en una organización”. (Pág. 57)

La perspectiva financiera permite disponer de indicadores desde el punto de vista financiero que permita a una organización a planificar, coordinar y evaluar áreas estratégicas relacionadas con los ingresos, costos, gastos, estados financieros que garanticen el equilibrio financiero de una empresa.

Perspectiva de procesos internos

Para Pérez, & Veiga; (2013) “la perspectiva de procesos internos son lineamientos sobre la gestión de procesos que se registrarán en una organización o empresa, para establecer los controles, lineamientos que permitan supervisar y definir acciones de mejora continua asegurando y controlando la calidad de los procesos”. (Pág.58)

La gestión por procesos proporciona directrices, políticas, planes, que se deben cumplir en una organización a través de una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos, para incrementar la satisfacción de sus clientes como un compromiso institucional, para alcanzar objetivos y metas en forma eficiente y eficaz.

Perspectiva de clientes

Según afirma Pérez, & Veiga; (2013). “La evaluación del desempeño organizacional está determinado por la perspectiva que tienen los clientes, para el logro de sus niveles de satisfacción de los productos o servicios que reciben de una empresa; por lo que los objetivos estratégicos deben estar orientados para la cobertura suficiente y amplia de satisfacción de sus clientes”. (Pág.58)

La perspectiva de clientes es un indicador relevante en las empresas ya que permite medir los niveles de satisfacción y expectativas que tienen al recibir un producto o servicio de una empresa, y es una medición objetiva para gestionar y evidenciar acciones de mejoramiento continuo como impacto de gestión empresarial.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

De acuerdo Pérez, & Veiga; (2013) “El aprendizaje y crecimiento debe responder a la estrategia organizacional definida en la

planificación estratégica; y debe contar con el debido financiamiento como mecanismo para garantizar el mejor desempeño de su talento humano, la adecuada organización ágil y flexible, para mantener una viabilidad técnica de maximización de beneficios de su talento humano en una gestión moderna del conocimiento y tecnología”. (Pág. 61)

El aprendizaje y crecimiento debe ser considerado en una empresa como una responsabilidad de políticas, para fortalecer el desempeño del talento humano, cultura organizacional, trabajo en equipo y alcanzar niveles de eficacia, eficiencia en los productos o servicios que genera una empresa.

Mercado

Para Lemman, R; (2011) “Es el conjunto de demandantes y ofertantes que se vinculan en un área geográfica para el intercambio comercial y que son adquiridos por un grupo de demandantes mediante diferentes canales de comercialización que inciden en la oferta y demanda en cantidades, calidades y precios”. (Pág. 37)

Normalmente el mercado es la conjugación de bienes y servicios entre productores y consumidores que se realiza a través de los denominados intermediarios mayoristas, minoristas y otros que definen los cambios en la oferta, demanda y la orientación de los consumidores, definido por sus necesidades y expectativas de un producto o servicio.

Segmentación de mercado

Según Lemman, R; (2011) “En investigación de mercados es recomendable realizar la segmentación de mercado como un proceso de dividir el mercado total heterogéneo para un bien o servicio en diferentes segmentos que se transforman en mercados homogéneos ordenados en función a distintos indicadores para establecer la cobertura de mercado de una empresa”. (Pág.40)

Una de las herramientas útiles en el estudio de mercado es la segmentación que se le puede realizar desde el punto de vista geográfico, demográfico, por las ventajas buscadas en un producto o servicio por los potenciales clientes. Es un método directo que apoya a la gerencia a encontrar las posibilidades de posicionarse en estos mercados bajo criterios y atributos determinantes.

Nichos de mercado

Según lo expuesto Friend & Zehle; (2011) “Es una segmentación más específica de un mercado en forma descriptiva de las preferencias y ventajas buscadas por un grupo de consumidores de similares características que pueden tener comportamientos diferentes en su consumo y preferencia”. (Pág. 43)

Se considera como nichos de mercado a una parte de un segmento de mercado que tiene características comunes en las necesidades de un producto o servicio, por lo tanto las empresas ofertantes tienen la oportunidad de negociar con los usuarios de estos productos o servicios como un mercado potencial de consumidores.

Participación en el mercado

De acuerdo a Etzel, M; (2012) “La participación en el mercado se define como la capacidad que tiene una empresa para alcanzar los niveles de competitividad, introduciendo nuevas estrategias y formas de vender sus productos o servicios, ampliar la demanda, aumentar la diferenciación y alcanzar una posición competitiva ante las empresas rivales”. (Pág. 56)

Por lo general el posicionamiento en el mercado es una de las fuerzas más importantes que debe tener una empresa ante sus rivales y se fundamenta en estrategias que aplican enfoques competitivos, para lograr el éxito y asegurar una posición ante las empresas rivales, para proteger su participación en el mercado.

Volumen de ventas

Para Miranda, J; (2011) “El volumen de ventas se origina al registrar los ingresos operacionales de una organización o empresa acreditadas por el rubro de número de unidades de productos o servicios vendidas a un determinado mercado con un precio establecido como un sistema para obtener los ingresos como un pilar fundamental de la sostenibilidad de la venta realizada en un determinado periodo contable”. (Pág. 75)

Las ventas es el resultado proveniente de los servicios o bienes realizadas por una organización en un determinado periodo contable de acuerdo con los precios de factura que realiza un número de clientes, conciliando las cantidades y los ingresos, registrados de las ventas propias del negocio o empresa.

Niveles de rentabilidad

Según Douglas, R; (2012) “Del análisis financiero del Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados, se establece los niveles de rentabilidad, con el fin de medir los resultados alcanzados en un periodo o ejercicio económico de una empresa, y verificar como ha respondido la utilidad frente a ventas, respecto a la inversión, patrimonio, capital”. (Pág. 61)

Los niveles de rentabilidad son un parámetro de referencia para conocer en qué medida la utilidad de un periodo económico tiene relación con el nivel de ventas y el comportamiento de una empresa en un determinado mercado. La rentabilidad depende de factores importantes como: el volumen de ventas, los costos y gastos que se generaron y se alcanzan en un periodo contable de una empresa.

Sostenibilidad financiera

En lo expuesto por Douglas, R; (2012) “La sostenibilidad financiera es parte de la planificación estratégica y es una definición básica de la proyección empresarial, las expectativas futuras y las metas a cumplir que permitirán alcanzar metas financieras garantizando la sostenibilidad y el equilibrio financiero a mediano y largo plazo en relación a los ingresos como producto de las ventas de una organización”. (Pág. 80)

En la planificación estratégica la sostenibilidad financiera de mediano y largo plazo permite planificar con oportunidad la negociación de nuevos productos, servicios, precios, costos y gastos a fin de que se sustente la inversión operativa, en niveles de rentabilidad para el cumplimiento de metas financieras que permitan la sostenibilidad de la empresa.

Posicionamiento de la marca

De acuerdo a Aguilar, A; (2012) “Se considera como posicionamiento de un bien o servicio en un lugar geográfico determinado en un grupo o segmentos de mercado, considerando que tiene la marca en el mapa de percepción mental de los consumidores los atributos que genera su comercialización y niveles de satisfacción cuya apreciación variará en función de las exigencias de cada mercado”. (Pág. 15)

El posicionamiento de marcas es de vital importancia en los planes de marketing, ya que el nombre comercial de un producto o servicio tiene gran importancia en la

percepción de los potenciales clientes que pueden diferenciar de otros de la competencia, en relación a la imagen de marca, los atributos auténticos que crean barreras de entrada en el mercado, para otras empresas o nuevos productos.

Fidelidad de los clientes

Según Hender, E; (2013) “La fidelización de los clientes es una estrategia de posicionamiento que trata de definir como quiere que se perciba un producto o un servicio en un segmento de mercado definido y que los potenciales clientes tengan una percepción de calidad, precio, imagen de marca que identifique en su mente esta serie de atributos que le motiva, le perjudica a adquirir el bien o servicio”. (Pág. 23)

La fidelización es una estrategia de marketing de penetración en el mercado y actúa considerando indicadores para satisfacer las necesidades y las diferencias buscadas en los bienes o servicios de los clientes actuales o potenciales destacando que tienen una buena percepción, para satisfacer sus necesidades a través del producto o servicio que adquiere.

Satisfacción de los clientes

De acuerdo Hender, E; (2013) “Es uno de los factores psicológicos más importantes que activa el comportamiento del consumidor hacia un determinado producto o servicio y que cumple con las aspiraciones y expectativas que lo hace efectivo el comportamiento de compra”. (Pág. 26)

La satisfacción de los clientes es un indicador para la fuerza de ventas y se fundamenta en las necesidades y los requerimientos que quieren estos de los productos o servicios, para encontrar niveles de satisfacción y convertir en motivos de compras seguras en los diferentes canales de distribución y ventas de un producto o servicio.

Preferencia de la marca

Para Aguilar, A; (2012) “Es el conocimiento que tiene un mercado potencial de clientes sobre un producto o servicio que a través de indicadores intrínsecos de este como el precio, la característica del producto, los canales de comercialización, los plazos y forma de entrega y otros criterios de comercialización hacen conceptualizar la

preferencia como un procedimiento de efectuar una compra que le resulta con ventajas distintivas en relación a otro producto”.(Pág. 24)

Las preferencias por las marcas se manifiesta en los segmentos de mercado que tienen la percepción de medios publicitarios, promociones, lo que contribuye a obtener niveles de satisfacción e interés por un determinado producto o servicio, para establecer una política de adquisición en forma permanente u obligada para cumplir ciertos niveles de satisfacción.

Imagen corporativa

Para Chaves, N; (2012), “Es uno de los enfoques de comunicación estratégica de una organización como un factor incluyente, para buscar que la cartera de negocios se diversifique y tenga un impacto positivo en sus clientes, para encontrar mejores niveles de crecimiento y participación en el mercado”. (Pág. 38)

La imagen corporativa es una herramienta de contribución al desarrollo y crecimiento empresarial, poniendo énfasis en su infraestructura, diversificación de sus productos y servicios, para optimizar el rendimiento de la cartera corporativa de los mismos.

Barrera para la competencia

De acuerdo a Etzel, M; (2012) “Son las diferentes estrategias que implementa la gerencia cuando se trata de posicionarse en un mercado, con la finalidad de enfrentar a los competidores directos e indirectos y tener una participación significativa en el mercado”. (Pág. 68)

Las estrategias genéricas y las de marketing mix son fundamentales para crear barreras para la competencia, ya que proporciona fortalezas para establecer una posición competitiva en un determinado mercado. Este enfoque estratégico se fundamenta en los atributos de los productos y servicio, las condiciones de comercialización, la tasa de crecimiento y participación en el mercado.

Percepción de los clientes

Según Hender, E; (2013) “La percepción es una necesidad provocada, jerárquica que tiene un nivel en particular para estar razonablemente satisfecho y motivado por la adquisición de un bien o servicio. La percepción desempeña un papel importante en la etapa

alternativa de identificación del proceso de decisión de compra”.
(Pág.34)

La percepción es el estímulo que tiene un cliente suficientemente diferente, con información para comparar la referencia, consistencia e información de un producto o servicio que tiene el intento de comprar. La percepción se fundamenta en los impulsos o motivos que son estímulos e indicios para un patrón de compra.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Enfoque

El diseño metodológico busca maximizar la validez y confiabilidad de la información de la investigación cualitativa y cuantitativa, para lograr credibilidad, formabilidad, transferibilidad y orientar al análisis de las variables e indicadores sujetos a investigación.

A través de la investigación cualitativa permitió describir detalladamente la situación actual (análisis interno) que tiene la empresa la Casa del Jean en lo referente a la ausencia de un plan estratégico, mediante la aplicación de encuestas al talento humano. Para analizar la participación de mercado de la empresa se aplicaron encuestas a la PEA del cantón Otavalo e Ibarra (análisis externo). Esta información permite orientar la construcción de la explicación de los resultados obtenidos, articulando con la información secundaria, buscando una relación causa – efecto y la explicación pertinente.

Con el tipo de investigación cuantitativa se maneja la información de los resultados de las encuestas aplicadas al talento humano y a la PEA del cantón Otavalo e Ibarra, y clasificar en forma descriptiva, analítica las correlaciones de las variables e indicadores.

Modalidad de investigación

- **De Campo:** Su aplicación fue en el levantamiento de la información primaria, a través de encuestas aplicadas al talento humano de la empresa la Casa del Jean y de la PEA del cantón Otavalo e Ibarra, utilizando

instrumentos de recolección de información (cuestionario) con las variables e indicadores pertinentes.

- **Bibliográfica / documental:** Esta modalidad se utilizó para estructurar el marco teórico fundamentado en proposiciones, conceptualizaciones, a través de textos de autores especializados en planificación estratégica y otros temas que tiene relación con la investigación.

Niveles o tipos

Descriptivo

A través de la investigación descriptiva se definió el direccionamiento estratégico de la empresa la Casa del Jean: misión, visión, principios, valores, estructura organizacional. Se estructuraron los ejes estratégicos con los proyectos, acciones, metas, indicadores, presupuesto, cronograma de ejecución de presupuesto, se sistematiza los métodos e instrumentos de monitoreo, seguimiento y evaluación del plan estratégico, como posibilidades y alternativas de cambio frente a los problemas y amenazas, para fortalecer la participación en el mercado de esta empresa.

Asociación de variables

La investigación de asociación de variables permitió la interrelación que tiene el plan estratégico con sus diferentes componentes, propósitos, perspectivas en la participación de la empresa la Casa del Jean en el mercado, a fin de sustentar objetivos estratégicos, proyectos, acciones específicas, para alcanzar escenarios probables o deseados.

Explicativo

Mediante este tipo de investigación se fundamentó el análisis de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa la Casa del Jean y a la PEA del cantón Otavalo e Ibarra referente a la ausencia de un plan estratégico y su repercusión en la participación en el mercado. Con esta modalidad se formula el

direccionamiento estratégico de la entidad, con la finalidad de proporcionar lineamientos a largo plazo, transformar la misión en objetivos estratégicos de resultado, definiendo proyectos para lograr los resultados y metas planeadas de forma eficiente y eficaz.

Población

La población sujeta a estudio son dos: la primera corresponde a los 53 trabajadores de la empresa la Casa del Jean distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 1 Personal de la Casa del Jean

Áreas	Cantidad
Administración, ventas y bodega	31
Producción	22
Total	53

Fuente: Empresa la Casa del Jean
Elaborado por: Germán Sánchez

La segunda población es la PEA del cantón Otavalo que es de 52.447 y del cantón Ibarra de 80.669 según los planes de desarrollo y ordenamiento territorial 2015-2023 respectivos, lo que significa un total de 133.116 personas.

Cuadro N° 2 Población económicamente activa

Cantones	Cantidad
Otavalo	52.447
Ibarra	80.669
Total	133.116

Fuente: Planes de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Otavalo e Ibarra 2015-2023
Elaborado por: Germán Sánchez

Muestra

Para la primera población referente al talento humano de la empresa la Casa del Jean no se calculó la muestra debido a que esta, es menor de 100 por lo tanto se utilizó la técnica del censo en la que todos fueron encuestados.

Para la segunda población que es la PEA del cantón Ibarra y Otavalo se realizó el cálculo de la muestra por tratarse de estadística descriptiva aplicando el modelo

matemático de distribución normal en el que se establece los valores de la Campana de Gauss en dos colas (0.05, valor de Z 1.96) en relación al valor central que es el valor medio de la distribución, con la siguiente ecuación:

$$n \equiv \frac{PxQxN}{(N-1)(E^2 / K^2) + PxQ}$$

El nivel de confianza es del 95% y el error del 5%; dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o Universo

P= Desviación típica de la población (0.5)

Q= Desviación típica de la población (0.5)

K= valor crítico, corresponde a un valor dado del Nivel de confianza (0.95% dos colas = 1.96)

E = Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

$$n \equiv \frac{0.5 \times 0.5 \times 133116}{(133116 - 1)(0.05 / 1.96)^2 + 0.5 \times 0.5}$$

$$n \equiv \frac{33.279}{86.62731674 + 0.25}$$

$$n \equiv \frac{33.279}{86.87731674}$$

n= 383 unidades muestrales

En lo referente al tipo de muestreo aplicado se utilizó el muestreo estratificado proporcional que está representado por 383 unidades muestrales o encuestas distribuidos en el cantón Ibarra 232 encuestas y en el cantón Otavalo 151. Se aplicó el muestreo aleatorio o simplemente al azar en la que existe la posibilidad de que cada elemento de la población tiene iguales posibilidades de ser seleccionado como unidades muestrales.

Operacionalización de variables

Variable Independiente: Planificación Estratégica

Tabla N° 1 Operacionalización de variable independiente

Conceptualización	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
La planeación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, para la consecución de los mismos, es una herramienta clave para la toma de decisiones de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Procesos • Planes de capacitación • Seguridad ocupacional • Herramienta de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades organizacionales • Número de procesos • Número de cursos • Porcentaje de cumplimiento • Nivel de conocimiento • Porcentaje de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene conocimiento de la estructura organizacional de la empresa la Casa del Jean? • ¿Dispone la empresa de una gestión administrativa por procesos? • ¿La entidad realiza planes de capacitación para el talento humano? • ¿Dispone la Casa del Jean de un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional? • ¿Considera que la empresa aplica buenas prácticas en la elaboración de sus productos? • ¿Tiene conocimiento si la empresa dispone de un plan estratégico? • ¿Considera que es importante que la empresa disponga de un plan estratégico? • ¿La implementación del plan estratégico en la empresa, mejorará la participación en el mercado? 	Encuesta – formato de encuesta

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Variable dependiente: Participación en el mercado.

Tabla N° 2 Operacionalización de variable dependiente

Conceptualización	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
La participación en el mercado se define como la capacidad que tiene una empresa para alcanzar los niveles de competitividad, introduciendo nuevas estrategias y formas de vender sus productos o servicios, ampliar la demanda, aumentar la diferenciación y alcanzar una posición competitiva ante las empresas rivales.	<ul style="list-style-type: none"> • Prendas de vestir • Locales de venta • Factores de adquisición • Nivel de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de preferencia • Numero de almacenes • Cantidad de factores • Número de promociones • Porcentaje de cumplimiento • Espacios de distribución física • Grado de atención 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En su forma de vestir, usted utiliza pantalones jean? • ¿En qué almacén generalmente adquiere los pantalones jean? • ¿Qué factores considera usted para adquirir pantalones jean? • ¿En los almacenes que usted adquiere los pantalones jean realizan promociones por temporada de año? • ¿Considera usted que en el almacén donde usted adquiere tienen: innovación, exclusividad, moda? • ¿Considera usted que los espacios físicos de los almacenes donde adquiere los pantalones jean se encuentran bien distribuidos para la atención al cliente? • ¿La atención que recibe por parte de los vendedores, mientras realiza sus compras es? • ¿Se encuentra satisfecho con los pantalones jean que adquiere en estos almacenes? 	Encuesta – formato de encuesta

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Germán Sánchez

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Introducción

Para elaborar un plan estratégico se fundamenta como primer componente en el análisis situacional del medio interno y externo de la Casa del Jean. Con esta finalidad se aplicaron dos encuestas: la primera al talento humano de la empresa y la segunda a la PEA del cantón Otavalo e Ibarra, para cumplir con los siguientes objetivos:

- Determinar las necesidades de aplicación de un plan estratégico en la empresa la Casa del Jean de la ciudad de Otavalo (análisis interno)
- Analizar la participación de la empresa la Casa del Jean en el mercado (análisis externo).

Para el levantamiento de esta información se elaboraron dos instrumentos de recolección (cuestionarios) estructurados con ocho preguntas cada uno.

Prueba piloto

Para sustentar los instrumentos de recolección de información se aplicó una prueba piloto a 10 trabajadores de la empresa la Casa del Jean, y a 15 personas (PEA) de la ciudad de Otavalo e Ibarra, con la finalidad de determinar la viabilidad de las variables e indicadores del cuestionario, para la obtención de información en forma sistematizada.

Una vez aplicada la prueba piloto se determina que las variables e indicadores no requieren ningún tipo de modificación, por lo tanto se mantienen los mismos cuestionarios para la aplicación de la encuesta definitiva a las dos poblaciones.

Encuesta definitiva aplicada al talento humano de la empresa la Casa del Jean.

1. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizativa de la empresa?

Tabla N° 3 Estructura organizativa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	44	83,02
No	9	16,98
Total	53	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)
Autor: Germán Sánchez

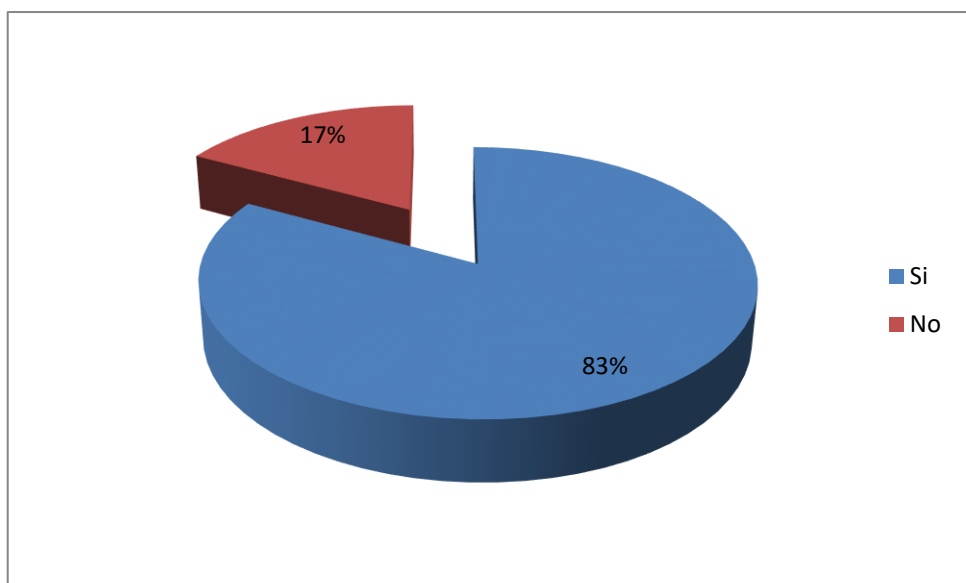


Gráfico N° 5 Estructura organizativa

Fuente: Tabla 3
Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 83.02% del talento humano encuestado manifiestan que si conocen la estructura organizativa de la empresa, y el 16.98% sostiene que no conocen.

Análisis:

La empresa la Casa del Jean actualmente si dispone de una estructura organizacional, que le permite al talento humano tener conocimiento de los departamentos y del nivel jerárquico que tiene la empresa, siendo esta una fortaleza.

2. ¿Dispone la empresa de una gestión administrativa por procesos?

Tabla N° 4 Gestión administrativa por procesos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0,00
No	53	100,00
Total	53	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)
Autor: Germán Sánchez

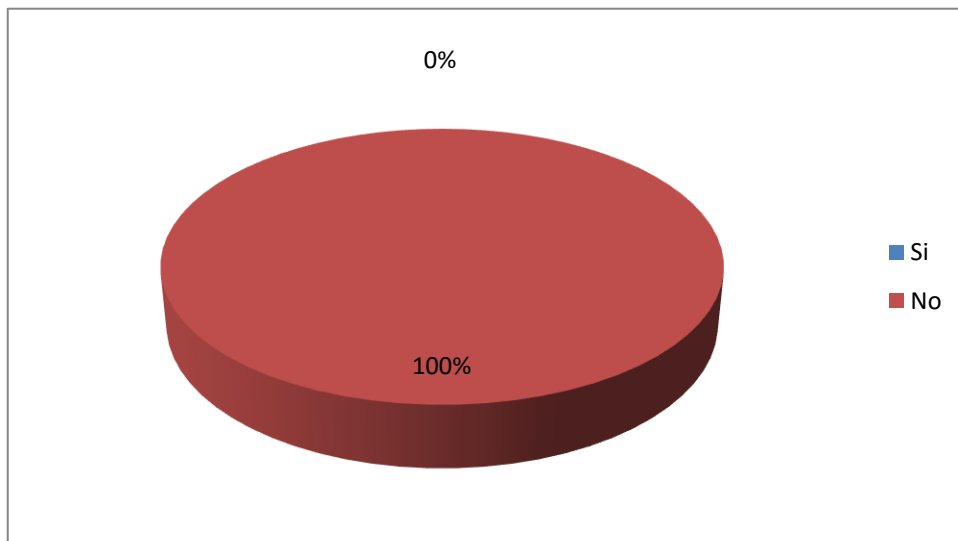


Gráfico N° 6 Gestión administrativa por procesos

Fuente: Tabla 4
Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

Los resultados de la encuesta muestran que el 100% del talento humano de la empresa la Casa del Jean consideran que no dispone de una gestión administrativa por procesos.

Análisis:

Es importante que las empresas dispongan de una gestión administrativa por procesos, que les permita disponer de una herramienta que sistematice las actividades del talento humano de una forma secuencial, con la finalidad de optimizar los tiempos y aumentar la productividad.

3. ¿La entidad realiza planes de capacitación para el talento humano?

Tabla N° 5 Planes de capacitación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	18,87
No	43	81,13
Total	53	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)
Autor: Germán Sánchez

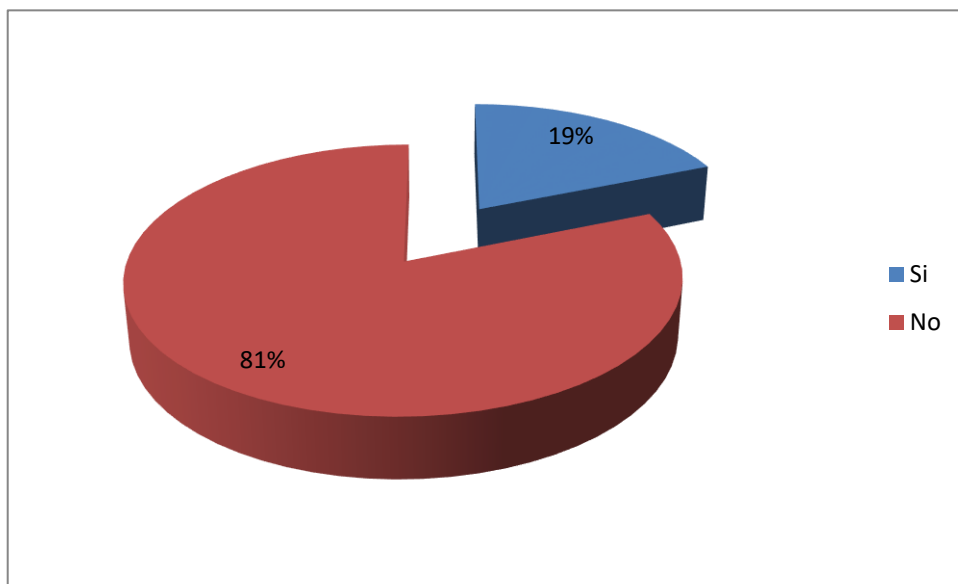


Gráfico N° 7 Planes de capacitación

Fuente: Tabla 5
Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 18.87% de los encuestados sostienen que la empresa si dispone de un plan de capacitación para el talento humano, mientras que el 81.13% manifiestan que no dispone.

Análisis:

Se determina que la entidad no realiza frecuentemente planes de capacitación que le permita al talento humano desarrollar sus destrezas y habilidades en sus actividades, por lo tanto sus conocimientos no han sido innovados evitando una mejora en su desempeño laboral.

4. ¿Dispone la Casa del Jean de un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional?

Tabla N° 6 Reglamento de seguridad y salud ocupacional

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0,00
No	53	100,00
Total	53	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)

Autor: Germán Sánchez

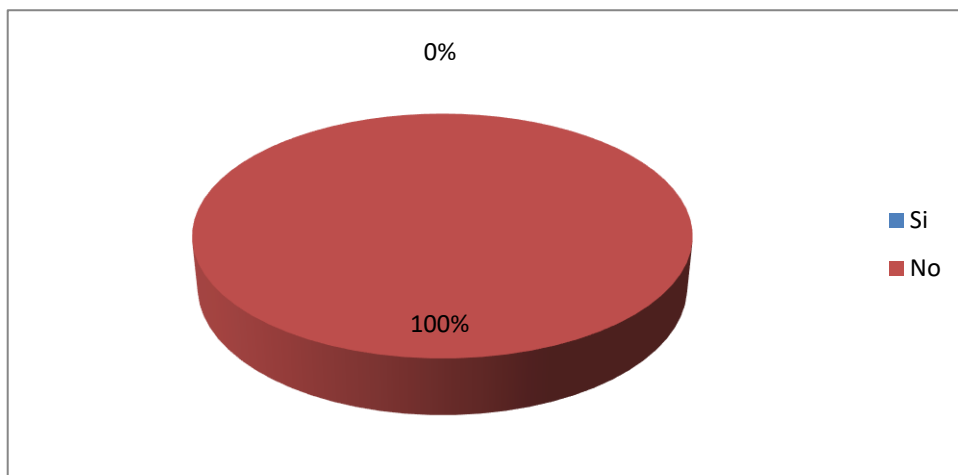


Gráfico N° 8 Reglamento de seguridad y salud ocupacional

Fuente: Tabla 6

Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 100% del talento humano encuestado sostienen que la entidad no dispone de un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

Análisis:

Toda empresa debe contar con un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, que proteja al talento humano de incidentes y accidentes de trabajo, en las actividades que diariamente cumplen, y a la vez cumplir con una normativa que exige el Ministerio de Trabajo.

5. ¿Considera que la empresa aplica buenas prácticas en la elaboración de sus productos?

Tabla N° 7 Aplicación de buenas prácticas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	45	84,91
No	8	15,09
Total	53	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)

Autor: Germán Sánchez

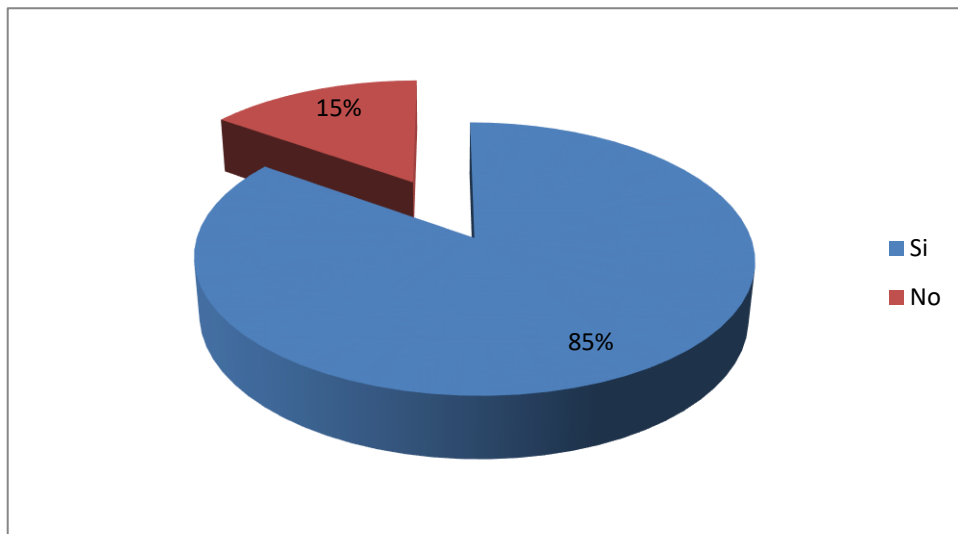


Gráfico N° 9 Aplicación de buenas practicas

Fuente: Tabla 7

Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 85% de los encuestados consideran que la empresa si cumple con buenas prácticas en la elaboración de sus productos, y el 15% sostienen que no cumplen.

Análisis:

Se establece que la empresa si aplica buenas prácticas en la producción, por lo tanto se genera una garantía para los clientes que adquieren sus productos, ya que estos son elaborados bajo principios de calidad.

6. ¿Tiene conocimiento si la empresa dispone de un plan estratégico?

Tabla N° 8 Disposición de plan estratégico

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0,00
No	53	100,00
Total	53	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)

Autor: Germán Sánchez

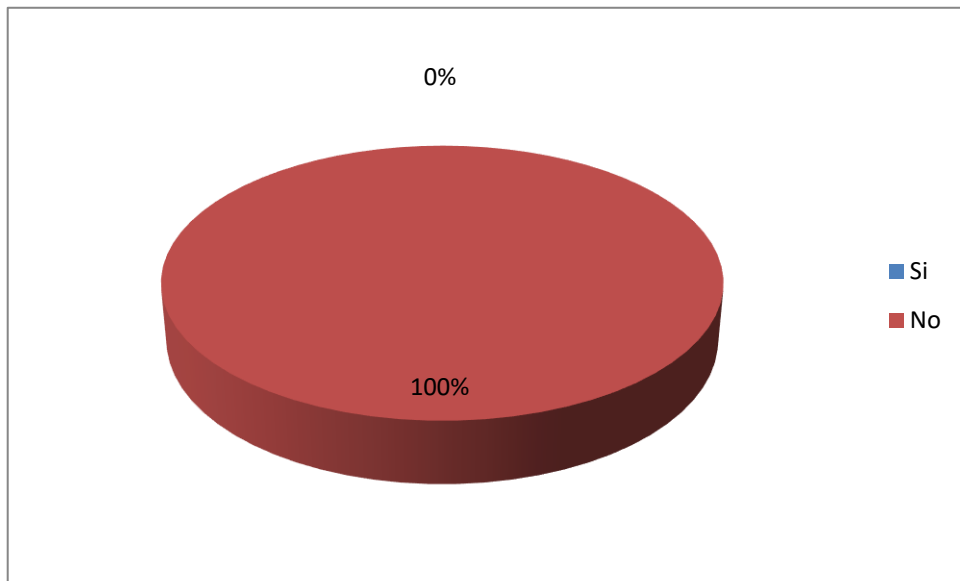


Gráfico N° 10 Disposición de plan estratégico

Fuente: Tabla 8

Autor: Germán Sánchez.

Interpretación:

Respecto a la disposición de un plan estratégico en la empresa, el 100% de los encuestados manifiestan que no dispone.

Análisis:

El plan estratégico es una herramienta de gestión que ayuda a las empresas a la consecución de sus objetivos y a la toma de decisiones, pronosticándose hacia dónde quiere llegar en el futuro, permitiéndole ajustarse a los cambios que se generan en el mercado.

7. ¿Considera que es importante que la empresa disponga de un plan estratégico?

Tabla N° 9 Importancia del plan estratégico

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	48	90,57
No	5	9,43
Total	53	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)

Autor: Germán Sánchez

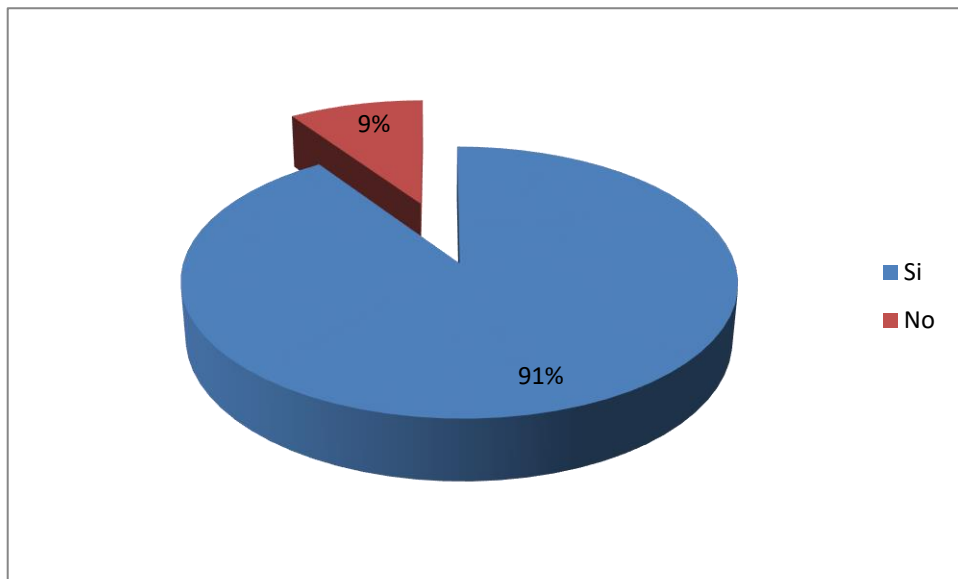


Gráfico N° 11 Importancia del plan estratégico

Fuente: Tabla 9

Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 91% del talento humano encuestado considera que si es importante que la empresa tenga un plan estratégicos, mientras el 9% sostienen que no.

Análisis:

La importancia que tiene un plan estratégico en una empresa es alta porque le permite establecer proyectos, acciones, objetivos estratégicos que son necesarios para que se cumpla la visión de la misma, siendo esta una herramienta para la toma de decisiones.

8. ¿La implementación del plan estratégico en la empresa mejorará la participación en el mercado?

Tabla N° 10 Participación en el mercado

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	48	90,57
No	5	9,43
Total	53	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)

Autor: Germán Sánchez

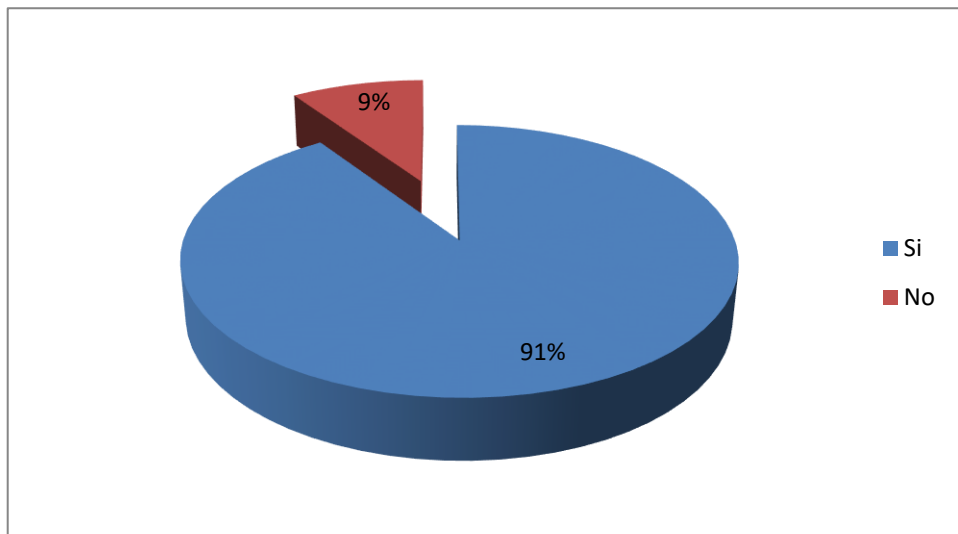


Gráfico N° 12 Participación en el mercado

Fuente: Tabla 10

Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 90.57% del talento humano encuestado manifiestan que si se mejorara la participación en el mercado de la empresa, y el 9.43% consideran que no se mejorará.

Análisis:

La participación en el mercado para una empresa es la capacidad que esta tiene para ser competitiva, permitiéndole introducir estrategias para incrementar sus ventas, ampliando la demanda de sus productos, siendo diferente a sus competidores.

Encuesta definitiva aplicada a la PEA del cantón Otavalo y cantón Ibarra.

1. ¿En su forma de vestir, usted utiliza pantalones jean?

Tabla N° 11 Utilización de pantalones jean

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	344	89,82
No	39	10,18
Total	383	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)

Autor: Germán Sánchez

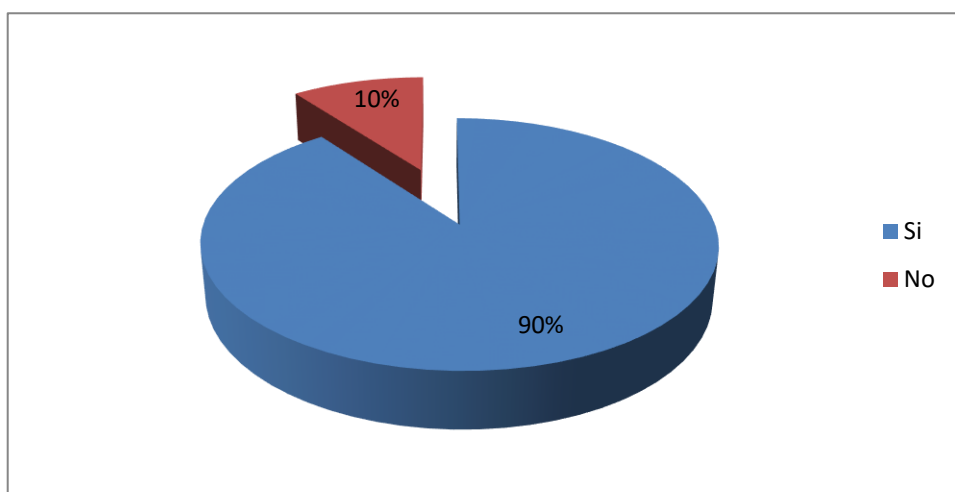


Gráfico N° 13 Utilización de pantalones jean

Fuente: Tabla 11

Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 89.82% de los encuestados mencionan que entre sus prendas de vestir si son de su preferencia los pantalones jeans, y el 10.18% no tienen preferencia por este producto.

Análisis:

Esta información es necesaria para conocer el grado de preferencia que tienen los pantalones jean en la población, en vista de que servirá como referencia para la empresa la Casa del Jean sobre este producto.

2. ¿En qué almacén generalmente adquiere los pantalones jean?

Tabla N° 12 Almacenes de la ciudad de Ibarra

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Eta Fashion	75	32,33
Paul Boutique	26	11,21
Ocasión Boutique	29	12,50
Casa del Jean	35	15,09
Captos	30	12,93
Spring Boutique	37	15,95
Total	232	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)

Autor: Germán Sánchez

Tabla N° 13 Almacenes de la ciudad de Otavalo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Tu S'tilo Boutique	14	9,27
Soho Boutique	25	16,56
Casa del Jean	27	17,88
Station's Fashion	45	29,80
Punto moda	16	10,60
Sexi Jeans	24	15,89
Total	151	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)

Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

De las encuestas aplicadas a la PEA del cantón Ibarra se determina que el 15,09% adquieren sus productos en la Casa del Jean y en el cantón Otavalo el 18% de la PEA realizan sus compras en esta empresa.

Análisis:

Los resultados de esta pregunta permite tener una percepción clara que la empresa la Casa del Jean se encuentra entre los almacenes de mayor preferencia para la población del cantón Ibarra y del cantón Otavalo, que adquieren pantalones jean, siendo esta una oportunidad para incrementar su participación en estos mercados.

3. ¿Qué factores considera usted para adquirir pantalones jeans?

Tabla N° 14 Factores de adquisición

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Exclusividad	85	22,19
Moda	75	19,58
Calidad	63	16,45
Precio	160	41,78
Total	383	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)

Autor: Germán Sánchez

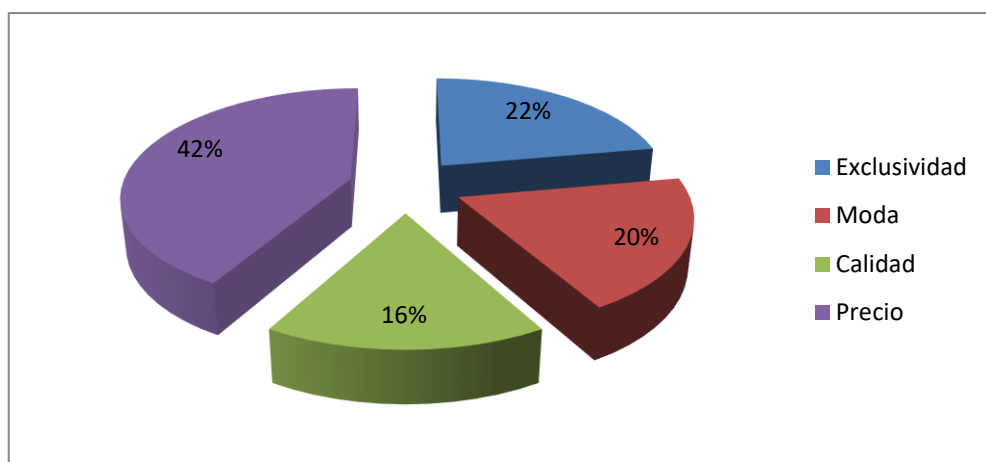


Gráfico N° 14 Factores de adquisición

Fuente: Tabla 14

Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 41.78% de los encuestados manifiestan que uno de los factores que consideran al momento de adquirir sus pantalones jean es el precio, el 22.19% se fijan en la exclusividad, el 19.58% en la moda y el 16.45% la calidad del producto.

Análisis:

Esta información es relevante para que la empresa la Casa del Jean tome en cuenta estos factores al momento de colocar su producto en el mercado, ya que este debe ser exclusivo, a la moda, con calidad y a un precio competitivo.

4. ¿En los almacenes que usted adquiere los pantalones jean realizan promociones por temporada de año?

Tabla N° 15 Promociones por temporada de año

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	201	52,48
No	182	47,52
Total	383	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)
Autor: Germán Sánchez

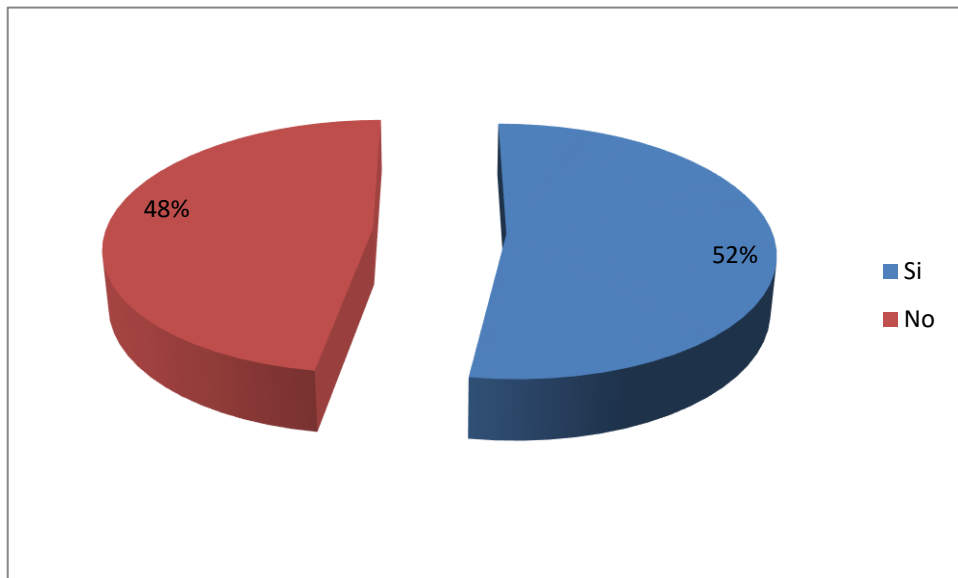


Gráfico N° 15 Promociones por temporada de año

Fuente: Tabla 15
Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 52.48% de la población encuestada afirman que en los almacenes que adquieren sus productos si realizan promociones por temporadas del año, mientras que el 47.52% manifiestan que no realizan.

Análisis:

Es importante que las empresas realicen promociones por temporadas del año, ya que este factor genera fidelidad en sus clientes, por esta razón la Casa del Jean deberá hacer énfasis en las promociones en sus diferentes puntos de venta.

5. ¿Considera usted que en el almacén donde usted adquiere tienen: innovación, exclusividad, moda?

Tabla N° 16 Innovación, exclusividad, moda

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	281	73,37
No	102	26,63
Total	383	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)
Autor: Germán Sánchez

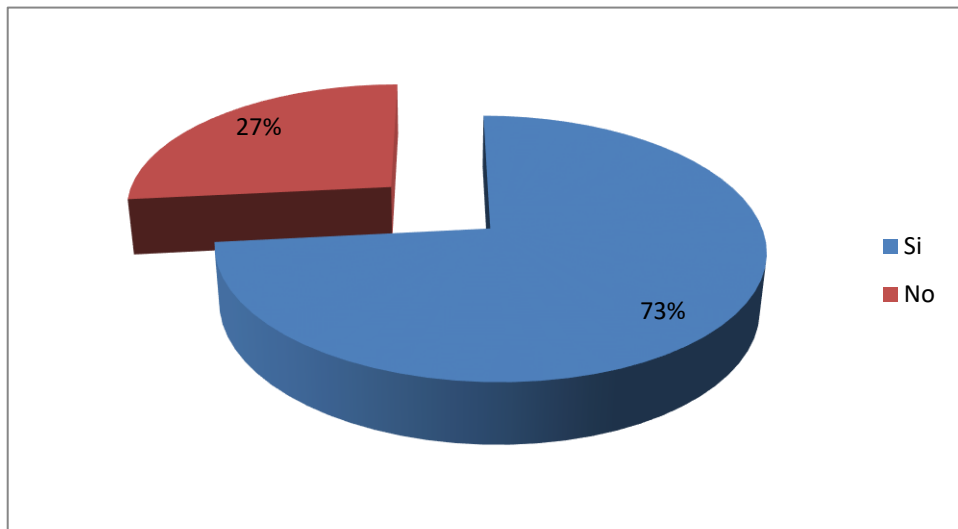


Gráfico N° 16 Innovación, exclusividad, moda

Fuente: Tabla 16
Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 73.37% de los encuestados si consideran que los almacenes donde ellos adquieren los pantalones jean tienen innovación, exclusividad y moda, el 26.63% manifiestan que no tienen estos aspectos.

Análisis:

Se debe tener en cuenta que para que los clientes tengan preferencia por adquirir sus productos en los almacenes, estos deben estar en constante innovación, con la finalidad de que se incremente la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de sus clientes potenciales.

6. ¿Considera usted que los espacios físicos de los almacenes donde adquiere los pantalones jean se encuentran bien distribuidos para la atención al cliente?

Tabla N° 17 Distribución de espacios físicos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	297	77,55
No	86	22,45
Total	383	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)

Autor: Germán Sánchez

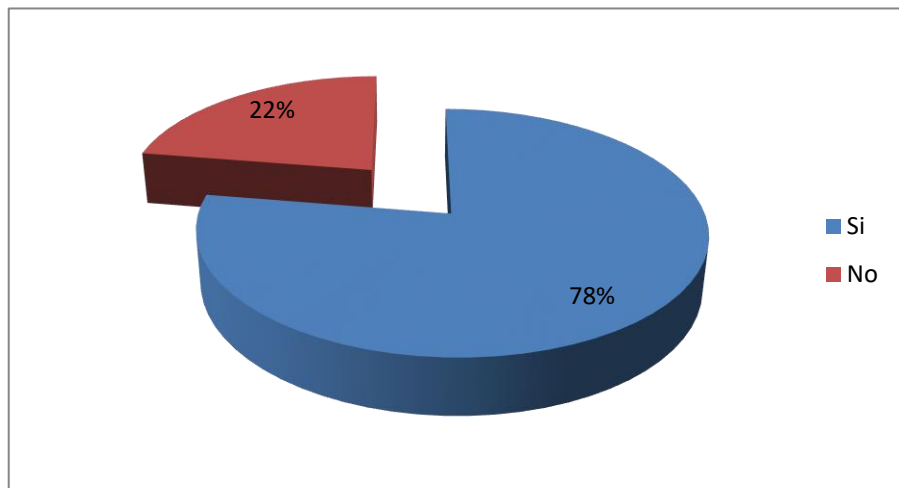


Gráfico N° 17 Distribución de espacios físicos

Fuente: Tabla 17

Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 77.55% de los encuestados sostienen que los espacios físicos de los almacenes donde adquieren sus productos si están bien distribuidos, el 22.45% consideran que no.

Análisis:

La distribución de los espacios físicos en los almacenes de comercialización de prendas de vestir en este caso de pantalones jean es importante, para que los clientes tengan mejor visualización de los productos y puedan ser atendidos de una manera ágil y oportuna.

7. ¿La atención que recibe por parte de los vendedores mientras realiza sus compras es?

Tabla N° 18 Atención al cliente

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy buena	183	47,78
Buena	165	43,08
Regular	23	6,01
Mala	12	3,13
Total	383	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)
Autor: Germán Sánchez

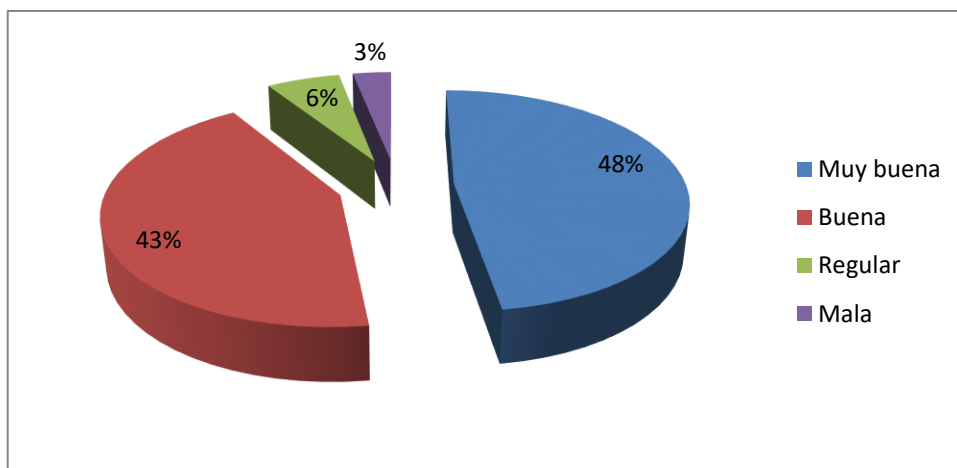


Gráfico N° 18 Atención al cliente

Fuente: Tabla 18
Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

En relación a la atención de los vendedores el 47.78% de la población encuestada sostiene que es muy buena, el 43.08% que es buena, el 6.01% regular y el 3.13% sostienen que es mala.

Análisis:

La atención al cliente es relevante en las empresas sean públicas o privadas, ya que de eso depende la satisfacción de los clientes y la fidelidad de los mismos, por adquirir sus productos en los lugares ya establecidos, donde sienten confianza y seguridad para realizar sus compras.

8. ¿Se encuentra satisfecho con los pantalones jean que adquiere en estos almacenes?

Tabla N° 19 Nivel de satisfacción

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	230	60,05
No	153	39,95
Total	383	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)
Autor: Germán Sánchez

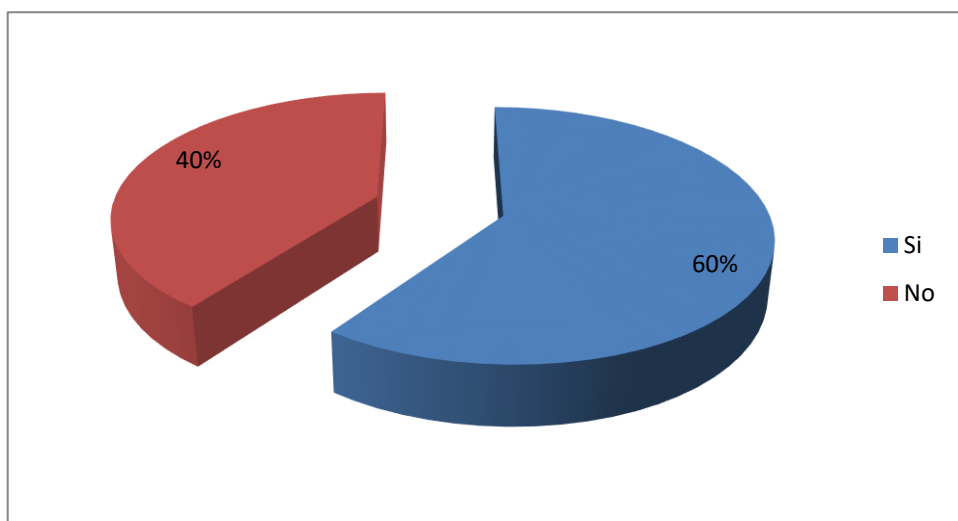


Gráfico N° 19 Nivel de satisfacción

Fuente: Tabla 19
Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 60.05% de los encuestados si están satisfechos con los pantalones que adquieren en estos almacenes y el 39.95% no se encuentran satisfechos.

Análisis:

Se determina que los clientes si están satisfechos con los pantalones que adquieren en los almacenes de su preferencia, en vista de que estos se ajustan a sus expectativas y necesidades, por lo que la empresa la Casa del Jean debe propender que sus clientes incrementen su satisfacción con los productos que oferta la misma.

9. ¿Qué aspectos considera usted que deberían mejorar estos almacenes para atraer más clientes?

Tabla N° 20 Incremento de clientes

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Precio	133	34,73
Atención	75	19,58
Variedad de productos	86	22,45
Calidad	89	23,24
Total	383	100

Fuente: Encuestas (plan estratégico)
Autor: Germán Sánchez

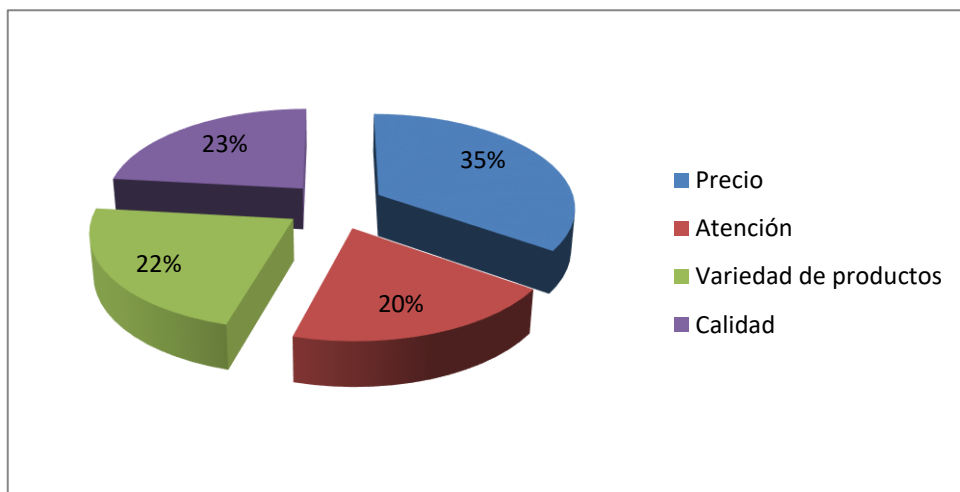


Gráfico N° 20 Incremento de clientes

Fuente: Tabla 20
Autor: Germán Sánchez

Interpretación:

El 34.73% de los encuestados consideran que los almacenes deben tener en cuenta para atraer más clientes el precio, el 23.24% la calidad, el 22.45% la variedad de productos y el 19.58% la atención.

Análisis:

Se determina que los clientes que adquieren pantalones jean en estos almacenes de la ciudad de Ibarra y Otavalo, consideran que para atraer más clientes deben tener en cuenta ciertos aspectos como: el precio, calidad, variedad de productos y la atención, con la finalidad de lograr fidelidad y confianza en los clientes.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Nombre de la propuesta

Formular un plan estratégico para mejorar la participación en el mercado de la empresa la Casa del Jean de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura.

Datos informativos de la Casa del Jean

- Institución ejecutora: Casa del Jean de la ciudad de Otavalo.
- Beneficiarios: son los propietarios de la empresa la Casa del Jean, el talento humano que labora en los diferentes ámbitos de esta empresa, así como sus clientes actuales y potenciales que se beneficiaran de las promociones, la atención personalizada, productos bajo parámetros de calidad.
- Ubicación: la Casa del Jean se localiza en la ciudad de Otavalo en la calle Bolívar 8-20 y Abdón Calderón.
- Tiempo estimado para la ejecución: 08 de mayo del 2016 al 16 de agosto del 2016.
- Equipo técnico responsable: Sr. Germán Sánchez, con el apoyo del asesor del Trabajo de investigación de la Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Costo (presupuesto): El presupuesto referencial de la aplicación del modelo de gestión por procesos es de \$49.650

Justificación

La globalización, la competitividad, es un enfoque que ha orientado a las empresas a crear nuevos productos, servicios, capacidades, medios, para mejorar en el aspecto clave que es la participación en el mercado. A menudo las organizaciones afrontan entornos dinámicos cada vez más competitivos, en el que operan determinándose la necesidad de asegurar la supervivencia, el crecimiento, la viabilidad de su misión y alcanzar futuras metas deseadas.

La Casa del Jean de la ciudad de Otavalo, tiene como problema central la ausencia de un plan estratégico, lo que no ha permitido definir la ruta organizacional que debe seguir, para lograr una mayor participación en el mercado, alcanzar objetivos estratégicos con parámetros de eficacia, eficiencia y calidad.

El plan estratégico es una herramienta necesaria ante esta situación en la empresa la Casa del Jean, para mejorar la participación en el mercado, orientar las estrategias delimitando proyectos, acciones que se alcanzaran en un tiempo determinado, ofreciendo soluciones a las necesidades, debilidades, y satisfacción de los deseos del mercado meta. El plan estratégico contiene proyectos, acciones, para proporcionar en forma coherente y pertinente a los distintos niveles de la organización un modelo de gestión dinámica, centrado en alcanzar ventaja competitiva soportable en el tiempo, dinámica, flexible, con capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes del mercado.

Objetivos

Objetivo general

- Desarrollar un plan estratégico para la empresa Casa del Jean, para mejorar la participación en el mercado.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional interno y externo de la empresa Casa del Jean, para establecer las características relevantes de la misma y del macroambiente.

- Definir los ejes estratégicos que sustenten la operatividad de la empresa Casa del Jean con eficacia y eficiencia.
- Establecer la mecánica operativa del plan estratégico a través de proyectos, acciones, metas e indicadores, orientados a mejorar la participación de la empresa en el mercado; sistemas de monitoreo y seguimiento en base al Balanced Scorecard.
- Establecer la participación de mercado que tendrá la Casa del Jean con la aplicación del plan estratégico, para determinar el volumen de ventas e ingresos proyectados

Modelo operativo de ejecución de la propuesta

Esquema gráfica de la propuesta

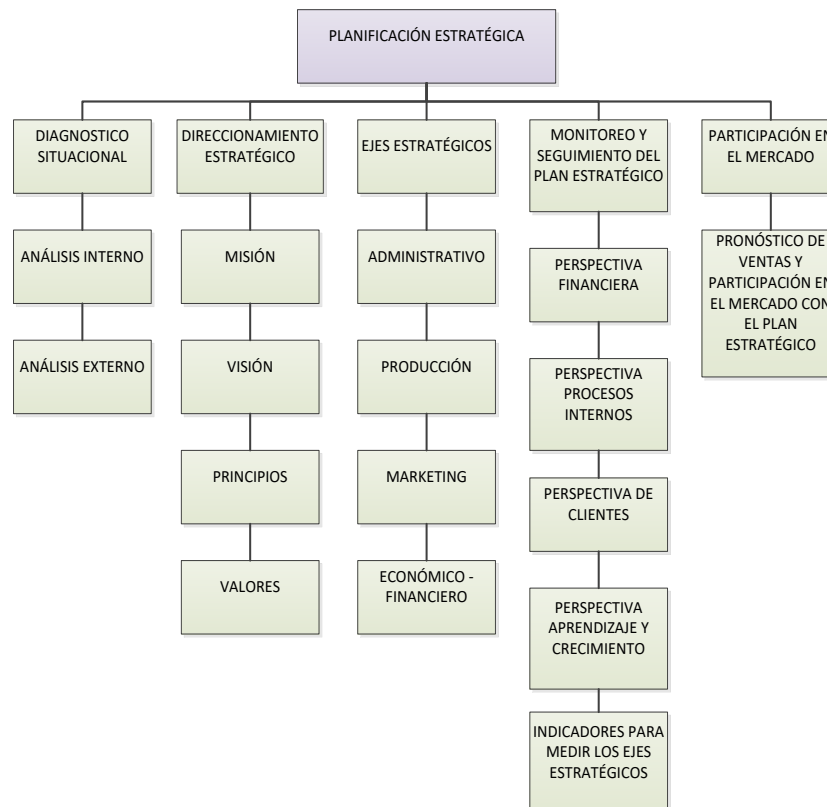


Gráfico N° 20 Esquema gráfica de la propuesta

Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: Germán Sánchez

La propuesta se encuentra desarrollada con los siguientes componentes:

- En el primer componente se determina el diagnóstico situacional (estratégico) interno de la empresa Casa del Jean y del macro ambiente.
- En el segundo componente se describe los ejes estratégicos: administrativo, producción, marketing y económico financiero, con sus respectivos proyectos, acciones, objetivos, metas e indicadores, que influyen en la participación de mercado de la empresa la Casa del Jean.
- En el tercer componente se determina el modelo de monitoreo y evaluación del plan estratégico a través del Balanced Scorecard con las perspectivas: financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento, al igual que los indicadores de los ejes estratégicos.
- En el cuarto componente se analiza el pronóstico de ventas y la participación de mercado que tendrá la empresa la Casa del Jean con la implementación del plan estratégico

Diagnostico situacional

Análisis interno

En el análisis interno de la empresa Casa del Jean, permitió interpretar la situación actual de la empresa desde el punto de vista de la capacidad organizativa, funcional, producción, y ventas.

Análisis de la estructura organizacional

La Casa del Jean es una empresa privada creada en la ciudad de Otavalo cuyo objetivo principal es la producción y comercialización de prendas de vestir tipo jean para damas, caballeros y niños/as. La empresa Casa del Jean dispone del siguiente organigrama estructural:

Organigrama estructural de la empresa Casa del Jean

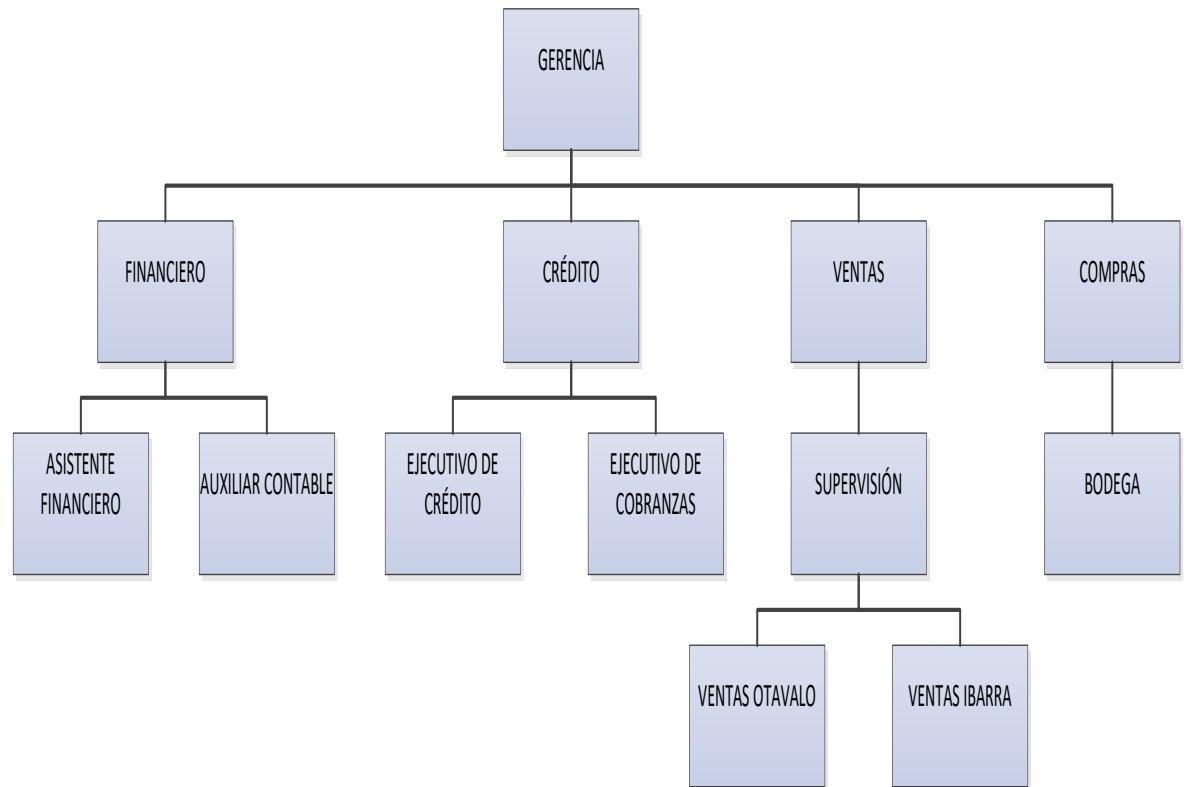


Gráfico N° 21 Organigrama estructural

Fuente: Casa del Jean

Elaborado por: Germán Sánchez

Estructura funcional

En relación a la estructura organizativa se procedió a delimitar las funciones más relevantes del talento humano de la empresa Casa del Jean.

Cuadro N° 3 Funciones más relevantes del talento humano de la empresa la Casa del Jean

Áreas	Funciones relevantes	Perfil
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Actuar como representante legal de la empresa. Controlar el cumplimiento de políticas y estrategias establecidas para el funcionamiento de la empresa. Elaborar informes de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Ing. en Administración de empresas Experiencia de 2 años

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la ejecución de la programación de compras y ventas de la empresa. • Elaborar y ejecutar planes operativos anuales • Elaborar y ejecutar presupuestos • Atención a clientes y proveedores 	
Asistente financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con la persona encargada de compras, para adquirir la mercadería. • Realizar estados financieros • Presentar informes periódicos de su gestión. • Control de inventarios. • Pago a trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. en Finanzas • Experiencia de 2 años
Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la nomina de pago del talento humano • Llevar los registros contables actualizados • Mantener ordenado el archivo contable • Colaborar en la elaboración de los estados financieros • Elaborar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Contabilidad y Auditoria • Experiencia de 1 año
Ejecutivo de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y validar las notas de crédito de acuerdo a las políticas de la empresa • Autorizar los créditos y ampliación a favor de los clientes • Archivar la documentación referente a los créditos otorgados • Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados 	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. En Economía • Experiencia de 2 años
Ejecutivo de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cartera • Proponer estrategias para la recuperación de cartera • Informar a la gerencia sobre los clientes morosos • Realiza planificaciones de metas de cobro mensual 	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. En Contabilidad • Experiencia de 2 años
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Atender de manera personalizada a los clientes • Detectar necesidades de asesoramiento a los clientes • Conocer y orientar la venta hacia los productos más exclusivos de la empresa según las necesidades de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Tglo. Marketing • Experiencia de 1 año

	clientes <ul style="list-style-type: none"> • Consultar el stock, tarifas de productos a través del sistema informático • Realizar pedidos a gerencia 	
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los registros de ingreso y salida de mercadería • Tener actualizado las tarjetas de control de existencias • Mantener actualizado el inventario general de bodega • Receptar los materiales que entregan los proveedores verificando con la factura correspondiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Tglo. Administración • Experiencia de 1 año

Fuente: Casa del Jean

Elaborado por: Germán Sánchez

Capacidad operativa

Actualmente la empresa Casa del Jean tiene una capacidad de producción de 10.080 pantalones jean de hombre y de mujer en el año 2015. Para la elaboración de sus productos utiliza un proceso de producción que ya esta sistematizado y estandarizado en la empresa, cuyas actividades operativas son las siguientes:

Los procesos operativos son los siguientes:

- Recepción de materia prima
- Almacenamiento de materia prima
- Diseño de las prendas
- Trazado de piezas de acuerdo al diseño
- Cortado de piezas
- Armado o ensamblado de confección
- Terminado
- Control
- Almacenamiento de los productos terminados

Recepción de materia prima. Receptar las telas y otros insumos que son necesarios para la elaboración de las prendas de vestir.

Almacenamiento de materia prima. Almacenar las telas y otros insumos en el área de bodega utilizando la codificación respectiva.

Diseño de las prendas. Materializar los diseños según los requerimientos de los clientes, definiendo bocetos para dar origen a los moldes de las prendas que posteriormente serán trazados y confeccionados.

Trazado de piezas de acuerdo al diseño. Realizar los trazos de las piezas que componen el diseño de las prendas de vestir.

Cortado de piezas. Cortar las piezas de tela trazadas utilizando una maquina cortadora manual, de acuerdo con los moldes establecidos en el papel kraft, para lograr que la tela se deslice sobre la superficie de la maquina.

Armado o ensamblado de confección. Ingresan las prendas cortadas a la cadena de confección, para su armado correspondiente.

Terminado. Colocar los elementos de acuerdo al diseño de la prenda como: broches.

Control. Verificar las puntadas, cortar los hilos, doblar las prendas y empacar.

Almacenamiento de los productos terminados. Almacenar los productos terminados de acuerdo a la tipología de los mismos.

Diagrama de bloques

Para la representación de las actividades del proceso de elaboración de las prendas de vestir que realiza la empresa se procedió a realizar la representación gráfica de las operaciones utilizando la metodología de diagrama de bloques.

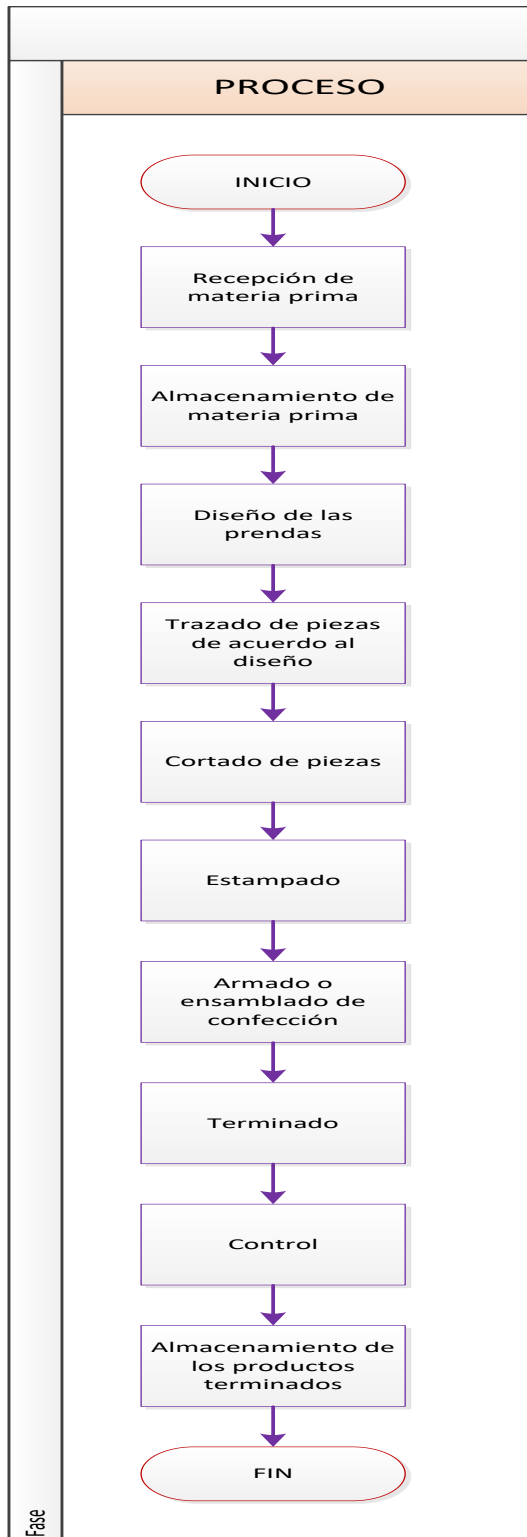


Gráfico N° 22 Diagrama de Bloques

Fuente: Casa del Jean
Elaborado por: Germán Sánchez

Capacidad de infraestructura

La infraestructura actual que dispone la empresa Casa del Jean es de un edificio de tres plantas con un área de 355m²; en la primera planta se encuentra un área de exhibición y ventas de 120m², en la segunda planta se localiza ambientes de exhibición y ventas para mujeres y niños con un espacio de 90m² y en la tercera planta se ubica el bloque de producción de 95m², en esta planta se localiza la sección administrativa con espacios de 50m². Este edificio se localiza en la ciudad de Otavalo en la calle Bolívar 8-20 y Abdón Calderón. Dispone de dos puntos de ventas en la Plaza Shopping Center con un área de 150m² y en el Centro Comercial Laguna Mall con espacios físicos de 70m² de la ciudad de Ibarra.

Maquinaria y equipos

La maquinaria está compuesta de 20 máquinas de puntada recta, 2 overlock, 1 recubridora, 1 maquina remachadora de botones y ojaladora, 2 planchas a vapor y 4 máquinas de corte, 2 mesas de corte. En el área de diseño cuenta con 3 equipos de informática. En la parte administrativa se dispone de 5 equipos de informática.

Talento humano

La empresa Casa del Jean dispone de 31 personas que laboran en el área administrativa, ventas y bodega y 22 personas en el área de producción, el gerente propietario es el Sr. Darwin Patricio Velasco Yaselga.

Mercado actual

El mercado actual de la empresa Casa del Jean al que se dirige sus productos son principalmente personas jóvenes de 17 a 30 años en un 50% el otro 50% son segmentos de mercado de niños y personas adultas que tienen preferencia por las prendas de vestir tipo jean.

Análisis externo

Para realizar el análisis externo se consideró los factores: político, económico, social y tecnológico (PEST).

Factor político

El sector textil de las confecciones del Ecuador en los últimos 10 años (2005-2015), ha tenido un tratamiento político importante, a través de organismos como PROECUADOR, EXPORTAFACIL que ha desarrollado políticas para la exportación a principales mercados como: Venezuela, Colombia, Estados Unidos, Filipinas, México, Brasil y la comunidad económica Europea, generando políticas de oportunidades comerciales orientadas a potencializar la competitividad de este sector manufacturero. (PROECUADOR, 2015)

Según el Boletín comercial de (PROECUADOR, 2015), el comercio exterior textil ha tenido estrategias que han fortalecido los canales de exportación y que fueron desarrolladas por el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, permitiendo el fomento y producción de las exportaciones, iniciando negociaciones y acuerdos comerciales con países como: Reino Unido, Estados Unidos, Colombia, tendiente a mejorar la Balanza Comercial del sector textil del país. Este Ministerio ha desarrollado políticas de capacitación a las medianas y pequeñas empresas textiles, de forma que los encadenamientos productivos se dinamicen, aumenten su productividad y competitividad.

Otra política importante son los incentivos a nuevas inversiones, el acceso a financiamientos, a través de la Corporación Financiera que ofrece para el sector textil créditos blandos con una tasa de interés del 5 al 10%, Ban Ecuador y el BIES dotan de créditos a este sector a una tasa activa del 10%, políticas que propenden fortalecer los procesos de producción y exportación de las empresas textiles del Ecuador. (PROECUADOR, 2015)

Factor económico

El sector textil en la industria manufacturera del Ecuador es el segundo en importancia, después del sector de elaboración de alimentos y bebidas generando un 13.8% al PIB industrial no petrolero. (Banco Central del Ecuador, 2015)

La industria textil según la clasificación CIIU es la 17 y el Sistema Armonizado NANDINA permite las partidas arancelarias en fabricación de productos textiles, fabricación de prendas de vestir la 18 (código). (Banco Central del Ecuador, 2015)

En el año 2015 el sector textil tuvo un crecimiento del 5.86% en relación al año 2013 – 2014. El escenario comercial textil en el año 2015 generó un PIB de \$586.75 millones. Este sector es generador de empleo con aproximadamente 52.000 puestos de trabajo directo y 206.720 indirectos. (Banco Central del Ecuador, 2015).

Las exportaciones del sector textil fueron de \$284.72 millones de dólares en el año 2015, con un crecimiento promedio del 1.41% en relación al periodo 2013-2014. Las exportaciones se concentran en cinco productos: 64.7% textiles acolchados, 28% tejidos, producto obtenido de fibras naturales y sintéticas. La exportación de prendas de vestir como sacos de lana natural, sintética y otras prendas de vestir representan el 7.3%. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Los principales países de exportación son: Unión Europea, Estados Unidos, Colombia, Venezuela y Perú. (PROECUADOR, 2015).

Las importaciones ecuatorianas de productos textiles es de \$6242.26 millones en el año 2015 con una tasa de crecimiento del 17.3% en comparación con el periodo 2013-2014, los países de donde se importan son: Colombia, Perú, Panamá, Estados Unidos, China, Corea, Taiwán. (PROECUADOR, 2015)

Factor social cultural

Según la (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador , 2015) realizó un estudio de mercado y desarrollo del sector textil en el país, estableciéndose que desde el punto de vista socio cultural, las preferencias de prendas de vestir importadas se concentra el 20% en la PEA de 20 a 40 años especialmente en la preferencia en ropa deportiva como: camisetas, chompas y otras prendas en general. El 30% de la PEA de más de 40 años tiene aspectos culturales de preferencia por prendas de vestir importadas específicamente ropa casual, el 50% de la PEA dispone de aspectos socio culturales para adquirir prendas de vestir de

producción nacional. Este sector socio económico es el potencial mercado de compradores de prendas de vestir elaboradas en el país.

Según esta misma fuente existe alta preferencia socio cultural por la adquisición de ropa casual, entre los que se destaca los pantalones jean en general, ya que es una moda cultural en todas las edades, generaciones y no pasan de moda, debido a la innovación de sus diseños, colores, marcas, precios, adaptándose a los niveles socio económicos y a las necesidades cambiantes del mercado ecuatoriano. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador , 2015)

Factor tecnológico

La industria textil en general ha tenido una innovación significativa en los aspectos tecnológicos especialmente en sus procesos de producción, en la adquisición de maquinaria y equipos, insumos y otros que tiene relación con la confección textil.

Según la (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador , 2015), las pequeñas y medianas empresas utilizan maquinas robóticas y automatizada, especialmente para la confección de ropa deportiva y ropa casual. La maquinaria para el sector textil es distribuida por empresas localizadas especialmente en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca. Los procesos de fabricación especialmente en ropa jean se fundamentan en tecnologías convencionales con avances innovadores que permiten mejorar los volúmenes de producción y calidad de estos productos, a la vez de fortalecer las capacidades de desarrollo de estas empresas textiles del país.

Direccionamiento estratégico

Misión

“Satisfacer las inquietudes de nuestros clientes, ofreciendo las últimas tendencias de moda, garantizando la calidad de los productos, investigando su grado de satisfacción por medio de estrategias de comunicación”.

Visión

“Nuestro crecimiento comienza con la VISIÓN, ofrecer mejores y más variados productos en moda y complementos, basados en ambientes de color, materiales de alta calidad, que cubran desde un estilo casual, sport, ejecutivo y ceremonial, acompañados de una buena imagen manteniendo siempre la calidad y creatividad”.

Principios

- **Servicio al cliente.** Con un enfoque orientado a satisfacer en cualquier requerimiento para lo cual el personal de ventas recibirá constante entrenamiento en el manejo de clientes.
- **A la vanguardia de la moda.** Considerando como misión el vestir a la moda a sus clientes, para lo cual ofrecerá modelos exclusivos y únicos.
- **Calidad y precios competitivos.** Ofreciendo ropa de calidad a los mejores precios, a través de sus marcas propias con el propósito de satisfacer necesidades y expectativas de su grupo específico de clientes.
- **Responsabilidad.** Como uno de los principios más relevantes en el medio ambiente, seguridad y salud ocupacional de su talento humano y niveles de confort para sus clientes

Valores

- **Honestidad.** En las actividades comerciales con sus proveedores y clientes, actuando con transparencia.
- **Ética.** Manejando procesos de cultura organizacional, trabajo en equipo con actitud mental interactiva y un trato respetuoso entre su talento humano y los clientes
- **Cooperación.** Para actuar en los procesos, con principios de compañerismo para obtener resultados óptimos eficientes y eficaces.
- **Calidad.** Como un valor de desempeño operativo, administrativo y ventas que refleje satisfacción en sus clientes
- **Puntualidad.** En los horarios de los puntos de venta que tiene la empresa y en la entrega de los productos a las fechas establecidas.

Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos definidos para que incidan en la participación en el mercado de la empresa la Casa del Jean son los siguientes:

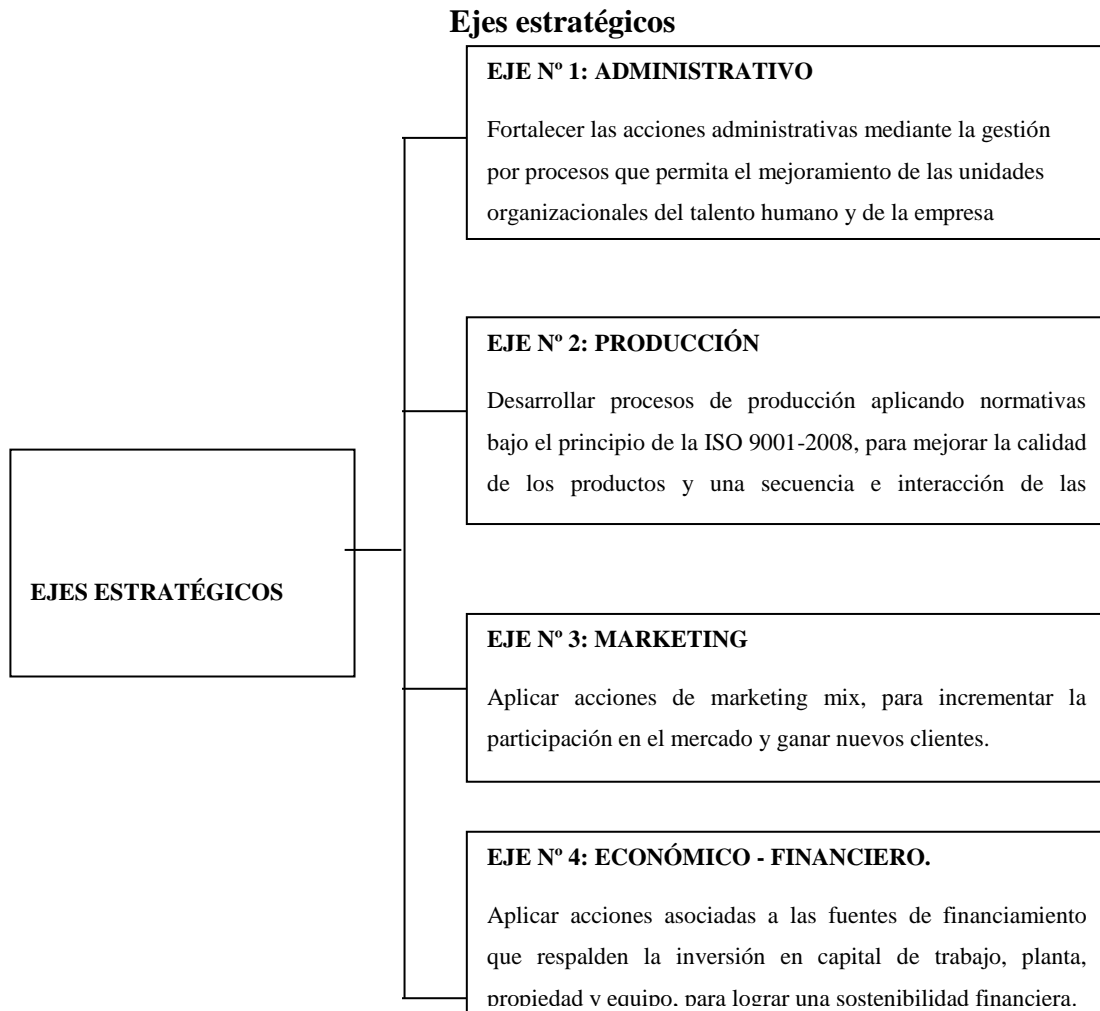


Gráfico N° 23 Ejes estratégicos

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Eje estratégico: Administrativo

Objetivo estratégico

Fortalecer las acciones administrativas mediante la gestión por procesos que permita el mejoramiento de las unidades organizacionales del talento humano y de la empresa.

Cuadro N° 4 Eje estratégico administrativo

Proyecto	Objetivo	Meta	Indicador
Gestión administrativa por procesos	Implementar la gestión por procesos como una herramienta sistémica, aplicada en las etapas de planificación, medición, análisis, control de procesos y mejora continua.	Disponer del 100% de los procesos estratégicos, agregados de valor y de apoyo.	Procesos formulados / procesos planificados *100
Cultura organizacional	Fortalecer las relaciones internas del talento humano a una cultura participativa, agradable, motivadora, para aumentar la competitividad del talento humano.	Alcanzar un 80% - 90% de satisfacción del talento humano	Satisfacción del talento humano logrado / satisfacción del talento humano planificado*100
Capacitación al talento humano	Mejorar las habilidades, destrezas, competencias del talento humano, como un proceso programado, técnico, continuo, impulsando la eficacia y eficiencia.	100% del Talento humano capacitado	Cursos de capacitación ejecutados / cursos de capacitación planificados *100
Reglamento de seguridad y salud ocupacional	Disponer de lineamientos técnicos de seguridad y salud ocupacional, para generar ambientes adecuados y propicios que garanticen la protección y salud física, mental del talento humano	Disponer de un reglamento de seguridad y salud ocupacional aprobado por el Ministerio de Trabajo	Acciones ejecutadas / acciones planificadas*100

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 5 Proyectos y acciones

Proyecto	Acciones
Gestión administrativa por procesos	<ul style="list-style-type: none"> La responsable administrativa de la empresa elaborará los términos de referencia, para la contratación de un consultor que elabore la gestión por procesos para la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> Invitar a consultores del medio, aplicando los términos de referencia.
	<ul style="list-style-type: none"> Participar activamente en el levantamiento de los procesos con el

	consultor
	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar la gestión por procesos con todo el personal
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar una empresa operadora de capacitación para el desarrollo del evento de cultura organizacional • Desarrollar el evento de cultura organizacional • Conformar los equipos de trabajo identificando las necesidades de la empresa en sus respectivas unidades organizacionales
Capacitación al talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un diagnóstico de las necesidades de capacitación que requiere el talento humano operativo, administrativo y ventas. • Formular un plan de capacitación • Contratar los servicios de una operadora de capacitación profesional • Evaluar al talento humano que participa en los eventos de capacitación.
Reglamento de seguridad y salud ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar a profesionales que estén calificados en el Ministerio de Trabajo, para la elaboración del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional. • Suscribir el contrato respectivo para la prestación de servicios profesionales en la elaboración del reglamento de seguridad y salud ocupacional • Brindar la información respectiva al consultor de los puestos ocupacionales y los procesos respectivos • Socializar con el talento humano el reglamento de seguridad y salud ocupacional

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Eje estratégico: Producción

Objetivo estratégico

Desarrollar procesos de producción aplicando normativas bajo el principio de la ISO 9001-2008, para mejorar la calidad de los productos y una secuencia e interacción de las actividades.

Cuadro N° 6 Eje estratégico producción

Proyecto	Objetivo	Meta	Indicador
Buenas Prácticas en la elaboración de prendas de vestir	Promover el enfoque de buenas prácticas en el desarrollo de las actividades de producción que permita mejorar la calidad de los productos que elabora la empresa.	Cumplimiento de requisitos en un 100%	Requisitos cumplidos / requisitos planificados *100
Formular un Lay-out	Disponer en forma adecuada las unidades operativas, maquinaria y equipo, para obtener desempeños eficientes y eficaces.	Asignación óptima de los tiempos en un 90 – 100%	Tiempos ejecutados / tiempos planificados
Mantenimiento integral de equipo y maquinaria	Garantizar que la maquinaria y equipo opere con los requisitos técnicos y tecnológicos que satisfagan los requerimientos de la empresa.	100% de mantenimiento de equipo y maquinaria para un óptimo funcionamiento	Sistema de mantenimiento ejecutado / sistema de mantenimiento planificado

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 7 Proyectos y acciones

Proyecto	Acciones
Buenas Prácticas en la elaboración de las prendas de vestir	<ul style="list-style-type: none"> Levantar los diagramas de flujo del proceso de fabricación de las prendas de vestir
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un curso grama analítico de los diagramas de flujo para establecer la secuencia lógica de las operaciones unitarias y sus tiempos
	<ul style="list-style-type: none"> Socializar con el talento humano del área de producción los diagramas de flujo y los requisitos de las operaciones unitarias
	<ul style="list-style-type: none"> Formular la planificación de producción con el enfoque de gestión de calidad aplicando las normativas pertinentes para facilitar su aplicación en forma coherente
Formular un Lay-out	<ul style="list-style-type: none"> La gerencia de producción diseñará el lay-out del área de producción
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una reunión técnica con la gerencia para dar a conocer el plan lay-out en la empresa

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la señalética respectiva de los puestos ocupacionales del área de producción de acuerdo a normativas técnicas pertinentes.
Mantenimiento integral de equipo y maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el mantenimiento correctivo
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los presupuestos para el sistema del mantenimiento integral
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en bodega los suministros de repuestos como un stock para no paralizar las acciones de fabricación de la empresa
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas con empresas que prestan servicios de mantenimiento en general de este tipo de maquinaria

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Eje estratégico: Marketing

Objetivo estratégico

Aplicar acciones de marketing mix, para incrementar la participación en el mercado y ganar nuevos clientes.

Objetivo estratégico promoción

Realizar la promoción de ventas como una herramienta comercial, publicitaria desarrollada como un conjunto de actividades que estimulen la compra de los potenciales clientes y la eficacia de los puntos de venta.

Cuadro N° 8 Eje estratégico Promoción

Proyecto	Objetivo	Meta	Indicador
Promociones de época	Efectuar la promoción y específicamente la publicidad en los puntos de venta de la empresa	Mejorar la participación en el mercado en un 10%	Participación alcanzada / participación planificada *100

Promoción y los vendedores	Disponer de vendedores como un equipo comercial de la empresa que establezca la fuerza de ventas para cumplir sus metas	Disponer de 10 vendedores	Metas de ventas alcanzadas / metas de ventas planificadas *100
Combos en épocas del año	Conseguir incrementar las ventas durante ciertos periodos del año como una cuota de mejorar la participación en el mercado de la empresa	Incrementar las ventas en un 10%	Ventas alcanzadas en época de año / ventas planificadas *100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 9 Proyectos y acciones

Proyecto	Acciones
Promociones de época	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar el target de la empresa, para la promoción que responda a las expectativas de este mercado
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de una variedad de productos para interactuar con la fuerza de ventas y poder realizar la promoción, y responder a las expectativas del mercado
	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar los objetivos fijados con los resultados alcanzados analizando las posibles desviaciones y sus causas
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un test a los potenciales clientes antes de lanzar las promociones, para permitir conocer sus expectativas y elaborar el plan de promociones; para fidelizar a los clientes
	<ul style="list-style-type: none"> • Configurar las promociones, definiendo los medios de forma que sean económicos y en relación a las metas de ventas que se quiere alcanzar con la promoción
Promoción y los vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y contratación de vendedores aplicando las pruebas psicotécnicas respectivas
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y formación del personal de vendedores
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de ventas y diseño de rutas, asignando diferentes tipos de mercados a los vendedores de la empresa, para que ejecuten el programa promocional
	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el control de las campañas promocionales, para analizar los posibles resultados, sus desviaciones y aplicar acciones de mejoramiento

	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar incentivos económicos para los vendedores, mediante un sistema de puntos asociados al volumen de ventas alcanzado por cada uno de ellos • Favorecer la introducción de nuevos modelos de productos (pantalones) asociando a promociones especiales o bien campañas de publicidad
Combos en épocas del año	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los precios de venta de los productos en forma directa en el instante de la compra • Aplicar los descuentos de acuerdo al criterio beneficio / costo • Mantener stock de inventarios de acuerdo al volumen de ventas planificado en este tipo de promoción • Realizar diferentes tipos de obsequios como: esferos, jarros, gorras, billeteras en relación a la época del año.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Objetivo estratégico plaza

Mantener actualizado las relaciones para fomentar niveles de preferencia de marca y la percepción de los atributos del producto en las estanterías de exhibición.

Cuadro N° 10 Eje estratégico Plaza

Proyecto	Objetivo	Meta	Indicador
Merchandising	Desarrollar acciones de la ubicación de las estanterías, perchas de exhibición, pretendiendo crear imágenes tendientes a fidelizar, persuadir a la compra de los clientes	Adaptación correcta de mostradores, exhibidores a las necesidades del mercado en un 100%	Nivel de percepción de los clientes alcanzada / nivel de percepción planificado *100
Técnicas de ventas	Aplicar técnicas de ventas de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes, aplicando diferentes situaciones para persuadir la adquisición de los productos	Fortalecer las expectativas de compra en un 80%	Número de clientes que ejecutan compras / número de clientes que ingresan al establecimiento *100
Ventas por medios electrónicos	Disponer de un medio de información, comunicación	Tener contacto directo con el	Ventas ejecutadas por medios electrónicos /

	y distribución directa a un público objetivo	público objetivo determinado en un 100%	ventas planificadas
--	--	---	---------------------

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 11 Proyectos y acciones

Proyecto	Acciones
Merchandising	<ul style="list-style-type: none"> Adecuar los puntos de venta, a través de un conjunto de técnicas tendientes a facilitar la venta de los productos pretendiendo conseguir un aumento en la percepción de confort y exhibición
	<ul style="list-style-type: none"> Definir las zonas que deben exhibirse los productos de acuerdo a las características potenciales de cada una de estas
	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar los stocks de productos para ser exhibidos, evitando que se agoten y sean reabastecidos en forma frecuente de acuerdo a la salida del producto.
	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar los puntos de venta que tiene la empresa, para mejorar los pedidos que realizan los responsables de cada uno de estos y dotarles oportunamente.
	<ul style="list-style-type: none"> Informar a los vendedores de las características de cada una de las zonas de ventas de cada uno de los puntos que tiene la empresa.
Técnicas de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Atención en los horarios establecidos sin interrupciones en los puntos de ventas que mantiene la empresa
	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de espacios físicos óptimos, confortables, con argumentos de estatus, moda, placer, confianza, exclusividad, calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las entrega de las prendas solicitadas por los clientes
	<ul style="list-style-type: none"> Argumentar sobre los valores agregados del producto para fortalecer la óptica del cliente, atrayendo su atención, estímulo y sentimiento positivo para adquirir el producto
	<ul style="list-style-type: none"> Atender la percepción subjetiva que tienen los clientes para alcanzar las posibilidades de venta
Ventas por medios	<ul style="list-style-type: none"> Crear una página web como apoyo a la campaña de publicidad en

electrónicos	general, comunicación interactiva para campañas y relaciones publicas
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el marketing por medio digital en los servicios de preventa, venta y pos venta
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar servicios de información y asesoramiento en el proceso de ventas, con aclaraciones o aportaciones conducentes a enriquecer los conocimientos del producto, fortaleciendo la situación de ventas de la empresa.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Objetivo estratégico precio

Aplicar políticas y acciones de fijación de precios como un esfuerzo, para mejorar la participación en el mercado.

Cuadro N° 12 Eje estratégico Precio

Proyecto	Objetivo	Meta	Indicador
Estimación de costos unitarios	Determinar los costos unitarios de los productos que elabora la empresa y fijar el precio de venta, mediante un umbral de rentabilidad	Fijación de costos estándar en el 100% de los modelos de pantalones que elabora.	Aplicación de costos estándar / costos planificados *100
Variación de precios de venta	Variar los precios de venta en relación a la época del año y a las promociones que efectúe la empresa	Tener precios competitivos en un 100% de sus productos.	Rentabilidad alcanzada / rentabilidad planificada *100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 13 Proyectos y acciones

Proyecto	Acciones
Estimación de costos unitarios	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cálculo de los costos de producción (variables): mano de obra directa, materiales directos, costos indirectos de fabricación, la determinación de los costos administrativos y ventas.

	<ul style="list-style-type: none"> Establecer los costos estándar de los productos que elabora la empresa, como un método para fijar el precio de venta.
Variación de precios de venta	<ul style="list-style-type: none"> Establecer el margen de beneficio de los productos, de manera que se cubran los costos totales y se obtenga una razonable rentabilidad con la noción de precio más bajo que la competencia.
	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar una política de variación de precios de corto plazo, para aumentar la participación en el mercado y afrontar la competencia
	<ul style="list-style-type: none"> Interactuar los precios de venta en relación a la política de la elaboración de los productos, de manera que se obtenga rentabilidad razonable de la inversión

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Objetivo estratégico producto

Definir requisitos técnicos de diferencia de los productos que elabora la empresa frente a los de la competencia, fortaleciendo la imagen de la marca.

Cuadro N° 14 Eje estratégico Producto

Proyecto	Objetivo	Meta	Indicador
Marca y nombre comercial	Posicionar la marca en el ámbito local, provincial y regional diferenciando los productos asociada a su imagen	Preferencia de los clientes en un 80 – 90%	Nivel de preferencia en base al producto captada / Nivel de preferencia esperada *100
Mix del producto	Definir líneas de productos de acuerdo a la moda actual, para satisfacer las necesidades de sus segmentos de mercado.	100% de productos definidos según la época del año	Línea de productos desarrollados / línea de productos planificados *100
Innovación en la línea de productos	Promocionar nuevos productos en relación a la moda y la temporada del año	100% de los productos ajustados según la tendencia de la moda	Productos lanzados en la temporada del año / productos planificados *100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 15 Proyectos y acciones

Proyecto	Acciones
Marca y nombre comercial	<ul style="list-style-type: none"> Planificar y desarrollar modelos innovadores, adaptado a las nuevas tendencias del mercado y aquellas que se consideren necesarias de adaptación del producto
	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar las normativas legales que existe en el sector textil en la confección de pantalones jean dando cumplimiento de los requisitos para la composición de los productos
	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir materias primas de calidad para incorporar en la línea de productos
Mix del producto	<ul style="list-style-type: none"> Segmentar el mercado de clientes para el diseño de los productos a elaborarse, estableciendo el abanico de necesidades y preferencias motivados por la diferencia de estatus, gustos.
	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar las líneas de productos (diseño para múltiples clientes) de acuerdo a la temporada del año, aplicando las exigencias de los clientes, para fortalecer el nivel de conformidad y las especificaciones.
Innovación en la línea de productos	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones técnicas con el departamento de diseño para delimitar la colección a diseñar según la época del año
	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar el tipo de tela y los accesorios que tendrán los nuevos diseños
	<ul style="list-style-type: none"> Armar los patrones de los productos diseñados bajo el principio de trazabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> Reunirse con el talento humano de diseño y armado para discutir y analizar las posibles enmiendas sugeridas que pueden ser aceptadas y revisadas de acuerdo a criterios técnicos.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Germán Sánchez

Eje estratégico: Económico – financiero

Objetivo estratégico

Aplicar acciones asociadas a las fuentes de financiamiento que respalden la inversión en capital de trabajo, planta, propiedad y equipo, para lograr una sostenibilidad financiera.

Cuadro N° 16 Eje estratégico económico financiero

Proyecto	Objetivo	Meta	Indicador
Sistema de costos ABC	Sistematizar los costos mediante la aplicación del método de costos ABC	Disponer un 100% de los costos unitarios por cada producto con el método ABC	Costos ejecutados / costos planificados *100
Estructura de información financiera	Desarrollar estados financieros con procedimientos que conducen al registro y la consolidación de la información y visualizar la posición financiera de la empresa	Alcanzar una liquidez de \$1.35, es decir por cada dólar de deuda de corto plazo se dispone de \$1.35 para cubrir la misma. Una rentabilidad del orden del 25 al 35%.	Desempeño financiero alcanzado / desempeño financiero planificado *100
Control interno financiero	Disponer de un sistema de control interno financiero, que garantice el uso y salvaguarda de los recursos económicos de la empresa.	Establecido un sistema de control interno.	Procedimientos de control ejecutados / procedimientos de control planificados *100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 17 Proyectos y acciones

Proyecto	Acciones
Sistema de costos ABC	<ul style="list-style-type: none"> Definir los procesos de producción de los productos que elabora la empresa
	<ul style="list-style-type: none"> Delinear el formato de costos ABC en términos concretos y específicos, para listar las actividades y los inductores de costo
	<ul style="list-style-type: none"> Registrar los asientos contables en el libro de costos para dotar a la gerencia de una herramienta útil para la planeación y el control sistemático de los costos de producción
Estructura de información	<ul style="list-style-type: none"> Definir la posición financiera de la empresa a una fecha determinada, a través de la información razonada de los resultados operacionales en

financiera	un periodo o ejercicio económico
	<ul style="list-style-type: none"> • Medir la consistencia o inconsistencia entre activos, pasivos, capital, ingresos y egresos • Determinar los índices financieros, con la finalidad de aprovechar las posiciones que permitan el logro de la estabilidad así como detectar y corregir defectos en el ámbito financiero
Control interno financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las gestiones administrativa, financiera, operativa, aplicando indicadores de gestión institucional y desempeño.
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los tiempos de control interno en forma previa, continua y posterior
	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar las aplicaciones de los sistemas de información
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación
	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar y analizar los resultados financieros con los presupuestos ejecutados en relación a los planificados

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Monitoreo y seguimiento del plan estratégico

El monitoreo y seguimiento del plan estratégico está concebido como un control de gestión, de práctica de autoevaluación, con el enfoque del Balanced Scorecard, desde las perspectivas:

- Financiera
- Procesos internos
- Clientes
- Aprendizaje y crecimiento

Mapa estratégico

El mapa estratégico formulado para la empresa Casa del Jean, representa las cuatro perspectivas: financiera, Proceso interno, Cliente, aprendizaje y crecimiento y los objetivos estratégicos de cada perspectiva, en la que se incluye un conjunto de acciones vinculadas (relación causa – efecto), definidas para alcanzar niveles de productividad y competitividad de la empresa.

Mapa Estratégico

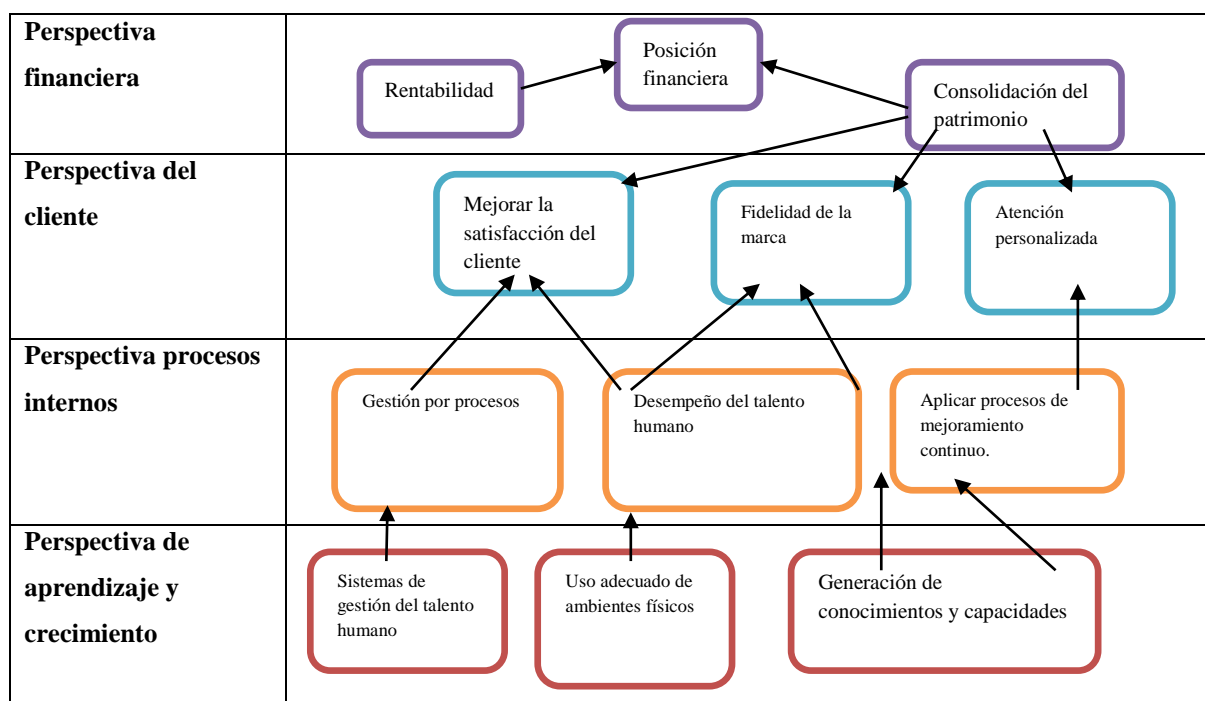


Gráfico N° 24 Mapa Estratégico

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 18 Objetivos estratégicos

Perspectivas	Objetivos estratégicos
Financiera	Alcanzar y mantener la sostenibilidad financiera de la empresa
Procesos internos	Mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades de producción, administración y ventas
Clientes	Incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar el desarrollo del talento humano, el soporte tecnológico de la empresa.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 19 Objetivo estratégico financiero

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Unidad	Formula de calculo	Metas	Acciones
Mejorar el margen de utilidad bruta	Margen de utilidad bruta	Porcentaje	Utilidad bruta / ventas netas	Incrementar en un 10%	Efectuar el sistema de costos por procesos en el área de producción
Alcanzar un mayor margen de utilidad operacional	Margen de utilidad operacional	Porcentaje	Utilidad operacional / ventas netas	Incrementar en un 10%	Controlar los costos aplicando un costeo ABC
Mejorar la posición financiera de la empresa	Rendimiento del activo (ROA)	Porcentaje	Utilidad neta / activo total	Incrementar en un 10%	Impulsar políticas de recuperación de cartera y minimización de costos y gastos
Consolidar el patrimonio contable para una sostenibilidad financiera	Rendimiento del patrimonio (ROE)	Porcentaje	Utilidad neta / patrimonio	Incrementar en un 10%	Ubicar las utilidades en inversiones de acuerdo al crecimiento empresarial

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 20 Perspectiva de procesos internos

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Unidad	Formula	Metas	Acciones
Consolidar la gestión por procesos para alcanzar la eficacia y	Desarrollo de procesos	Porcentaje	Procesos desarrollados / procesos planificados * 100	Mapa de procesos y procesos documentados	Contratar una consultoría para la elaboración de la gestión por procesos

eficiencia y el uso optimo de sus recursos					
Evaluar el desempeño del talento humano e institucional	Evaluación del desempeño	Porcentaje	Desempeño alcanzado del talento humano / Desempeño esperado	Escala de evaluación satisfactoria	Propender el trabajo en equipo, la cultura organizacional para mejorar las competencias del talento humano
Aplicar acciones predictivas, preventivas y correctivas para una mejora continua	Mejora de los procesos	Porcentaje	Procesos mejorados/ total de procesos	100% de procesos mejorados	Realizar reuniones técnicas con los actores directos de los procesos para encontrar los cuellos de botella y puntos críticos que tendrá una mejora continua

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 21 Perspectiva de cliente

Objetivos estratégicos	Indicador estratégicos	Unidad	Formula	Metas	Acciones
Lograr el incremento de la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente	Porcentaje	Número de clientes satisfechos / total de clientes*100	90% de satisfacción de los clientes	Aplicando estrategias de marketing mix y una optima atención a los clientes
Fortalecer en los clientes la fidelidad de la marca de los pantalones jean	Percepción de la marca	Porcentaje	Número de clientes que tienen buena percepción de la marca /	90% de fidelización de la marca en los clientes	Innovar en forma continua los diseños de los

que produce la empresa			número de clientes totales *100		productos
Ofrecer atención personalizada de acuerdo a las expectativas y necesidades de los clientes	Atención al cliente	Porcentaje	Nivel de atención recibida / Nivel de atención planificada *100	100% atención personalizada	Mejorar los ambientes de exhibición y ventas y cumplir con las expectativas de los clientes

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 22 Perspectiva aprendizaje y crecimiento organizacional

Objetivos estratégicos	Indicador estratégicos	Unidad	Formula	Metas	Acciones
Desarrollar sistemas de gestión del talento humano para el bienestar y armonía del mismo	Satisfacción del talento humano	Porcentaje	Número de talento humano satisfechos / número de talento humano total *100	95% de satisfacción	Desarrollar políticas de coordinación, planificación, organización, transparencia en los puestos ocupacionales y las actividades que desarrolla el talento humano.
Potenciar el uso adecuado de los ambientes físicos en relación a las necesidades de la empresa	Distribución de ambientes físicos	Porcentaje	Ambientes físicos mejorados / Total de ambientes físicos *100	100% ambientes físicos mejorados	Desarrollar un sistema lay-out para optimizar los espacios físicos de acuerdo a normativas técnicas.
Propender la generación de	Capacitación del talento	Porcentaje	Talento humano	100% de personal	Diagnosticar las necesidades de

conocimientos y capacidades en los puestos ocupacionales	humano		capacitado / talento humano total *100	capacitado	capacitación que requiere el talento humano, estructurar un plan de capacitación.
--	--------	--	--	------------	---

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Indicadores para medir los ejes estratégicos

Mediante el monitoreo y seguimiento de los indicadores de las expectativas futura, las metas a cumplir en los ejes estratégicos y proyectos planteados garantizara el equilibrio y la sostenibilidad en el mediano plazo, mediante la autoevaluación, con el fin de mostrar el grado de cumplimiento y detectar oportunamente los problemas que pueden haberse suscitado, así como definir los planes de acción, para alcanzar las metas planificadas.

Cuadro N° 23 Indicadores para medir el eje estratégico administrativo

Indicador de gestión	Formula
Cobertura de procesos	Procesos formulados / procesos planificados *100
Nivel de satisfacción del talento humano	Satisfacción del talento humano logrado / satisfacción del talento humano planificado*100
Cursos de capacitación	Cursos de capacitación ejecutados / cursos de capacitación planificados *100
Cobertura de acciones	Acciones ejecutadas / acciones planificadas*100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 24 Indicadores para medir el eje estratégico Producción

Indicador	Formula
Cumplimiento de requisitos	Requisitos cumplidos / requisitos planificados *100
Cobertura de tiempo	Tiempos ejecutados / tiempos planificados *100
Mantenimiento	Sistema de mantenimiento ejecutado / sistema de mantenimiento planificado *100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Indicadores para medir el eje estratégico Marketing

Cuadro N° 25 Promoción

Indicador	Formula
Participación en el mercado	Participación alcanzada / participación planificada *100
Ventas	Metas de ventas alcanzadas / metas de ventas planificadas *100
Ventas por época de año	Ventas alcanzadas en época de año / ventas planificadas *100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 26 Plaza

Indicador	Formula
Percepción de los clientes	Nivel de percepción de los clientes alcanzada / nivel de percepción planificado *100
Clientes que ejecutan compras	Número de clientes que ejecutan compras / número de clientes que ingresan al establecimiento *100
Ventas por medios electrónicos	Ventas ejecutadas por medios electrónicos / ventas planificadas

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 27 Precio

Indicador	Formula
Costos estándar	Aplicación de costos estándar / costos planificados *100
Rentabilidad	Rentabilidad alcanzada / rentabilidad planificada *100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 28 Producto

Indicador	Formula
Nivel de preferencia	Nivel de preferencia en base al producto captada / Nivel de preferencia esperada *100
Líneas de productos	Línea de productos desarrollados / línea de productos planificados *100
Productos de temporada	Productos lanzados en la temporada del año / productos planificados *100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Cuadro N° 29 Indicadores para medir el eje estratégico Económico - financiero

Indicador	Formula
Costos	Costos ejecutados / costos planificados *100
Desempeño financiero	Desempeño financiero alcanzado / desempeño financiero planificado *100
Procedimientos de control	Procedimientos de control ejecutados / procedimientos de control planificados *100

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: Germán Sánchez

Participación en el mercado

Actualmente la empresa la Casa del Jean dispone de dos puntos de venta en la ciudad de Ibarra y un punto de venta en la ciudad de Otavalo, y tiene la siguiente participación en el mercado:

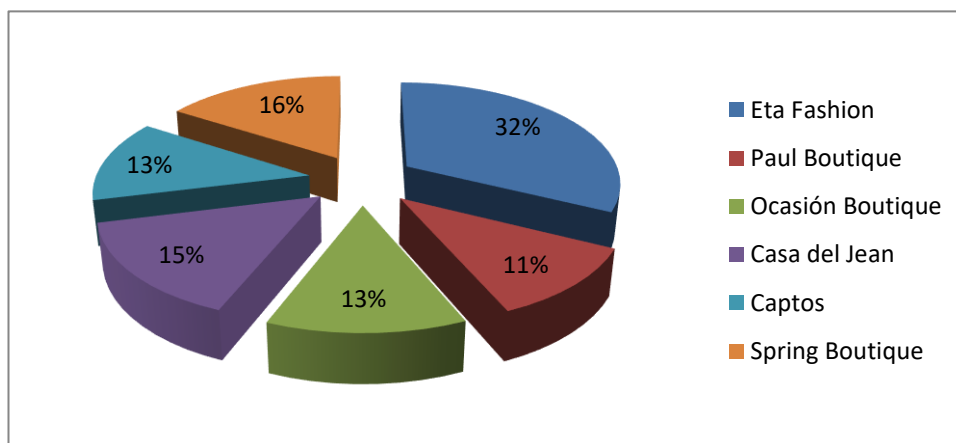


Gráfico N° 25 Participación en la ciudad de Ibarra

Fuente: Encuestas a la PEA del cantón Ibarra
 Elaborado por: Germán Sánchez

En la ciudad de Ibarra la participación de la empresa la Casa del Jean es del 15% dentro de las empresas más importantes como muestra el grafico.

Cuadro N° 30 Participación de las empresas de la ciudad de Ibarra

Nombre de la empresa	Ventas promedio anual (número de pantalones)	Porcentaje de participación en el mercado
Eta Fashion	9.033	32%
Paul Boutique	3.105	11%
Ocasión Boutique	3.669	13%
Casa del Jean	4.234	15%
Captos	3.387	12%
Spring Boutique	4.799	17%

Fuente: Investigación directa a las empresas de la ciudad de Ibarra
Elaborado por: Germán Sánchez

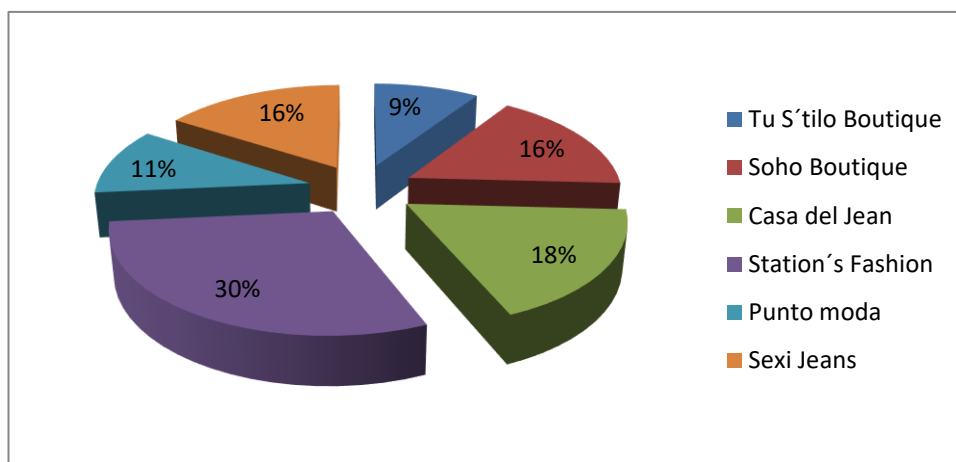


Gráfico N° 26 Participación en la ciudad de Otavalo

Fuente: Encuestas a la PEA del cantón Otavalo
Elaborado por: Germán Sánchez

En la ciudad de Otavalo la participación de la Casa del Jean es del 18% teniendo una participación importante entre los almacenes que venden este producto.

Cuadro N° 31 Participación de las empresas de la ciudad de Otavalo

Nombre de la empresa	Ventas promedio anual (número de pantalones)	Porcentaje de participación en el mercado
Tu S'tilo Boutique	2.923	9%
Soho Boutique	5.196	16%
Casa del Jean	5.846	18%
Station's Fashion	9.743	30%
Punto Moda	3.573	11%
Sexi Jeans	5.196	16%

Fuente: Investigación directa a las empresas de la ciudad de Otavalo
Elaborado por: Germán Sánchez

Demanda histórica

La demanda histórica de pantalones jeans en el cantón Ibarra y Otavalo, en el periodo 2009 – 2015 es como muestra los valores del siguiente cuadro:

Cuadro N° 32 Demanda histórica

Años	Número de pantalones jeans
2009	199.256
2010	201.178
2011	220.711
2012	260.925
2013	272.410
2014	285.640
2015	291.738

Fuente: Encuestas aplicadas a la PEA de los cantones de Ibarra y Otavalo
Elaborado por: Germán Sánchez

Demanda potencial actual

Para el cálculo de la demanda potencial se tomó en cuenta la encuesta aplicada a la PEA de los cantones Ibarra y Otavalo, en la que se establece que el 89.82% tienen preferencia por el uso de pantalones jean, lo que significa 119.565 pantalones.

Cuadro N° 33 Demanda potencial actual (2015)

PEA que prefieren pantalones jean	Cantidad de pantalones que adquieren al año	Porcentaje	Número de PEA	Cantidad de pantalones anual
A	B	C	D	E = B*D
119.565	1 pantalón	18%	21.522	21.522
	2 pantalones	39%	46.630	93.260
	3 pantalones	26%	31.087	93.261
	4 pantalones	15%	17.935	71.740
	5 pantalones	2%	2.391	11.955
	Total		100%	119.565

Fuente: Encuestas aplicadas a la PEA de los cantones de Ibarra y Otavalo
Elaborado por: Germán Sánchez

Proyección de la demanda potencial

Para proyectar la demanda de pantalones jean del cantón Ibarra y Otavalo se consideró las series de la demanda histórica del año 2009 – 2015, utilizando el

método de mínimos cuadrados o regresión lineal, con la finalidad de asociar dos variables causales: tiempo (x) y demanda de pantalones jean (y), de forma que prevé la demanda potencial para lo cual se utilizó la siguiente ecuación:

$$Y_j = a + bx_j \text{ (fuente: Estadística para administración y economía; (2013))}$$

Cuadro N° 34 Proyección de la demanda potencial con el método de mínimos cuadrados

Años	X (tiempo)	Y (demanda)	XY	X ²
2009	1	199.256	199.256	1
2010	2	201.178	402.356	4
2011	3	220.711	662.133	9
2012	4	260.925	1'043.700	16
2013	5	272.410	1'362.050	25
2014	6	285.640	1'713.840	36
2015	7	291.738	2'042.166	49
	$\sum X = 28$	$\sum Y = 1'731.858$	$\sum XY = 7'425.501$	$\sum X^2 = 140$

Fuente: Cuadro de cálculo realizado por el autor.
Elaborado por: Germán Sánchez

$$X' = \sum X / N$$

$$X' = 28 / 7 = 4$$

$$Y' = \sum Y / N$$

$$Y' = 1'731.858 / 7 = 247.408$$

$$Y_n = a + b(x)$$

Despeje de a:

$$a = Y' - bX'$$

$$a = 247.408 - 17.788,4(4)$$

$$a = 247.408 - 71.152$$

$$a = 176256$$

Despeje de b:

$$b = \frac{\sum XY - nX'Y'}{\sum X^2 - n(x')^2}$$

$$b = 7'425.501 - 6'927.424 / 140 - 7(4)^2$$

$$b = 498.077 / 28$$

$$b = 17.788,4$$

$$y_n = a + b(x)$$

$$y_{2016} = 176.256 + 17.788 (8) = 318.560$$

$$y_{2017} = 176.256 + 17.788 (9) = 336.348$$

$$y_{2018} = 176.256 + 17.788 (10) = 354.136$$

$$y_{2019} = 176.256 + 17.788 (11) = 371.924$$

$$Y_{2020} = 176.256 + 17.788 (12) = 389.712$$

Cuadro N° 35 Proyección de la demanda potencial

Años	Número de pantalones
2016	318.560
2017	336.348
2018	354.136
2019	371.924
2020	389.712

Fuente: Cuadro de cálculo realizado por el autor.
Elaborado por: Germán Sánchez

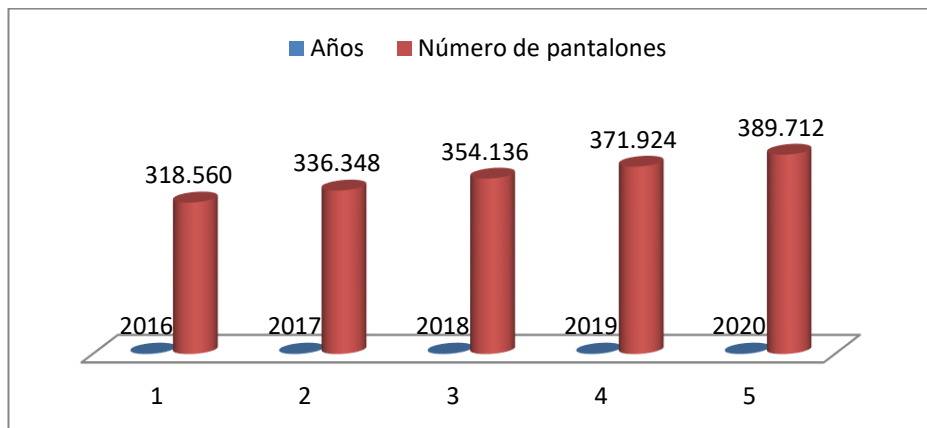


Gráfico N° 27 Proyección de la demanda potencial.

Fuente: Encuestas a la PEA del cantón Otavalo
Elaborado por: Germán Sánchez

Proyección de la oferta

Para realizar la proyección de la oferta se ha tomado en cuenta la producción realizada por parte de la empresa la Casa del Jean, más la inflación anual que

corresponde al 3,38% según el Banco Central del Ecuador:

Lo que significa:

Producción: 23.916,96

Inflación anual: 3,338%

$23.135(0,0338) + 23.135 = 23.916,96$ para el año **2016**

$23.916,96(0,0338) + 23.916,96 = 24.725,35$ para el año **2017**

$24.725,35(0,0338) + 24.725,35 = 25.561,06$ para el año **2018**

$25.561,06(0,0338) + 25.561,06 = 26.425,02$ para el año **2019**

$26.425,02(0,0338) + 26.425,06 = 27.318,18$ para el año **2020**

Cuadro N° 36 Proyección de la oferta

Años	Número de pantalones
2016	23.916,96
2017	24.725,35
2018	25.561,06
2019	26.425,02
2020	27.318,18

Fuente: Encuestas a la PEA del cantón Otavalo
Elaborado por: Germán Sánchez

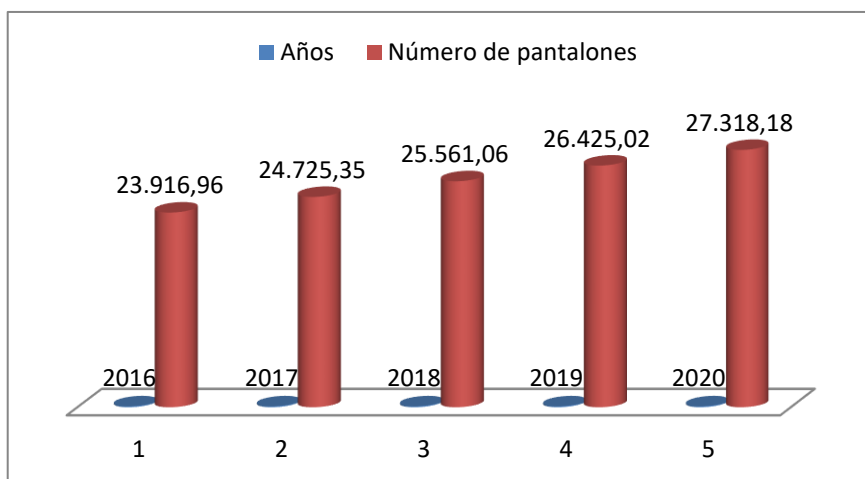


Gráfico N° 28 Proyección de la oferta

Fuente: Investigación directa a los almacenes del cantón Ibarra y Otavalo
Elaborado por: Germán Sánchez

Demanda potencial insatisfecha

La demanda insatisfecha se calculó relacionando la oferta y demanda potencial proyectada de pantalones jean de los cantones de Ibarra y Otavalo, obteniéndose los siguientes resultados:

Cuadro N° 37 Balance oferta – demanda

Años	Demanda (No. de pantalones jeans) A	Oferta (No. de pantalones jeans) B	Demanda Potencial Insatisfecha en número de pantalones jeans C = A - B
2016	318.560	23.916,96	294.643,04
2017	336.348	24.725,35	311.622,65
2018	354.136	25.561,06	328.574,94
2019	371.924	26.425,02	345.498,98
2020	389.712	27.318,18	362.393,82

Fuente: Encuestas a la PEA del cantón Otavalo
Elaborado por: Germán Sánchez

La demanda insatisfecha de pantalones jeans para el año 2016 es de 294.643,04 pantalones, mientras que para el año 2020 es de 362.393,82 unidades.

Pronóstico de ventas y participación en el mercado de la empresa Casa del Jean con la implementación del plan estratégico

Para calcular el pronóstico de ventas de la empresa la Casa del Jean se fundamentó en las series históricas de ventas que tiene la empresa del año 2009 al 2015, información obtenida por el departamento de comercialización de la misma.

Cuadro N° 38 Ventas históricas

Años	Número de pantalones
2009	7.236
2010	7.962
2011	8.115
2012	8.418
2013	9.030
2014	9.521
2015	10.080

Fuente: Departamento de comercialización de la Casa del Jean
Elaborado por: Germán Sánchez

Método de mínimos cuadrados o regresión lineal

Para proyectar las ventas de la Casa del Jean se consideró como línea de base las ventas históricas del año 2009 – 2015, utilizando el método de mínimos cuadrados o regresión lineal, con la finalidad de asociar dos variables causales: tiempo (x) y

número de pantalones jean vendidos por la institución (y), de forma que prevea la tendencia de ventas, suponiendo una relación entre estas dos variables, siendo una función lineal, para lo cual se utilizó la siguiente ecuación:

$$Y_j = a + bx_j \text{ (fuente: Estadística para administración y economía; (2013))}$$

Cuadro N° 39 Método de mínimos cuadrados

Años	X (tiempo)	Y (número de pantalones)	$\sum XY$	$\sum X^2$
2009	1	7.236	7.236	1
2010	2	7.962	15.924	4
2011	3	8.115	24.345	9
2012	4	8.418	33.672	16
2013	5	9.030	45.150	25
2014	6	9.521	57.126	36
2015	7	10.080	70.560	49
$\sum N = 7$	$\sum X = 28$	$\sum Y = 60.362$	$\sum XY = 254.013$	$\sum X^2 = 140$

Fuente: Investigación Directa de ventas históricas de la empresa la Casa del Jean
Elaborado por: Germán Sánchez

$$X' = \sum x / n$$

$$X' = 28 / 7 = 4$$

$$Y' = \sum Y / N$$

$$Y' = 60.362 / 7 = 8.623$$

$$Y_n = a + b(x)$$

Despeje de a:

$$a = \sum y / n$$

$$a = 60.362 / 7 = 8.623$$

Despeje de b:

$$b = \sum XY / \sum X^2$$

$$b = 254.013 / 140 = 1.814$$

Proyección

$$y = a + b(x)$$

$$y 2016 = 8.623 + 1.814 (8) = 23.135$$

$$y 2017 = 8.623 + 1.814 (9) = 24.949$$

$$y 2018 = 8.623 + 1.814 (10) = 26.763$$

$$y 2019 = 8.623 + 1.814 (11) = 28.577$$

$$y 2020 = 8.623 + 1.814 (12) = 30.391$$

Ventas proyectadas

De los cálculos efectuados de la ecuación lineal se establece las siguientes ventas proyectadas para el periodo 2016 – 2020 de la empresa la Casa del Jean.

Cuadro N° 40 Ventas proyectadas

Años	Número de pantalones
2016	23.135
2017	24.949
2018	26.763
2019	28.577
2020	30.391

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

El pronóstico de ventas que la Casa del Jean puede alcanzar con la aplicación del plan estratégico en los próximos cinco años se fundamentan en los ejes estratégicos y los proyectos que fortalezcan la participación en el mercado y como consecuencia se tiene un volumen de ventas en el año 2016 de 23.135 pantalones, para el año 2020 es de 30.391 pantalones. Los ingresos generados por concepto de las ventas pronosticadas son las siguientes:

Cuadro N° 41 Pronóstico de ingresos por concepto de ventas

Años	Producto	Precio referencial	Cantidad	Ingreso por ventas
1	Pantalón jean	45.00	23.135	1'041.075
2	Pantalón jean	46.52	24.949	1'160.627
3	Pantalón jean	48.09	26.763	1'287.033
4	Pantalón jean	49.72	28.577	1'420.848
5	Pantalón jean	51.40	30.391	1'562.097

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

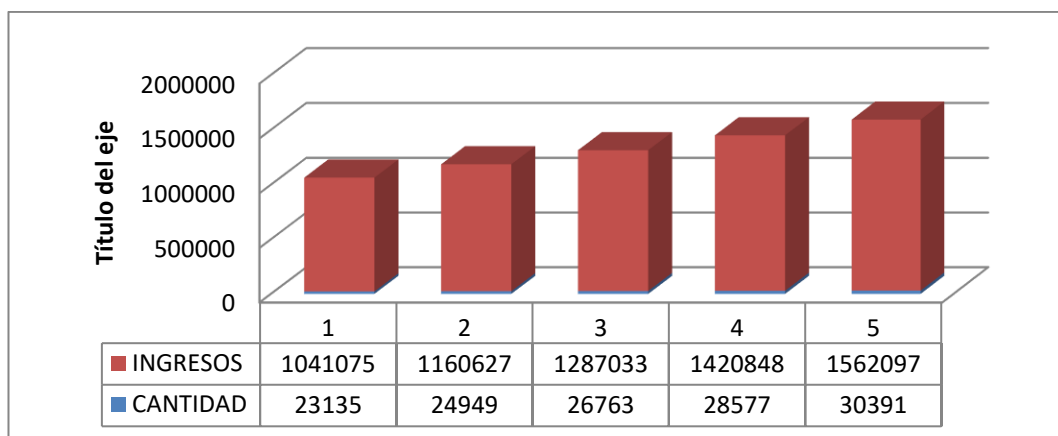


Gráfico N° 29 Pronóstico de ventas e ingresos

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

Para el primer año se consideró el precio referencial de la talla 32 y 34 de pantalón jean de hombre y la talla 10 y 8 de jean de mujer con un promedio de \$45.00 como precio referencial. El incremento en los años siguientes del precio se realizó con la tasa de inflación del año 2015 que es del 3.38% según el Banco Central del Ecuador. El crecimiento de ventas correlacionando con la participación en el mercado se fundamenta en los siguientes criterios:

Racionalidad

En base a las proyecciones de las ventas la participación en el mercado que actualmente tiene la Casa del Jean en la ciudad de Ibarra es del 15% y en la ciudad de Otavalo del 18% que significa una participación en estos dos mercados del 33%. Con las ventas proyectadas y el cálculo de los mínimos cuadrados se pretende una captación del 43% en los dos mercados. Con este volumen de ventas se fortalecerá una sólida participación de la Casa del Jean en el sistema de producción y comercialización de este tipo de prendas de vestir, alcanzado un liderazgo por su tamaño de activos, por el patrimonio que se traduce en un crecimiento en función constante a la participación en el mercado pronosticado, como resultado de la implementación de los proyectos de los ejes estratégicos, convirtiendo en ingresos, eficiencia y eficacia operacional, para mantener una mayor participación en el mercado.

Tasa de participación en la demanda potencial insatisfecha

Se establece que en el primer año proyectado de ventas de la Casa del Jean en el año 2016 es de 23.135 pantalones, lo que significa una tasa de participación de la demanda potencial insatisfecha de 9.32%; para el segundo año es de 9.33%, en el tercer año una participación del 9.34%, en el cuarto año del 9.35% y en el quinto año del 9.36%:

Cuadro N° 42 Tasa de participación en el mercado

Años.	Demanda insatisfecha en número de pantalones jean.	Ventas Casa del Jean en número de pantalones jean.	Porcentaje de participación en el mercado.
2016	294.643,04	23.135	9.32%
2017	311.622,65	24.949	9.33%
2018	328.574,94	26.763	9.34%
2019	345.498,98	28.577	9.35%
2020	362.393,82	30.391	9.36%

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

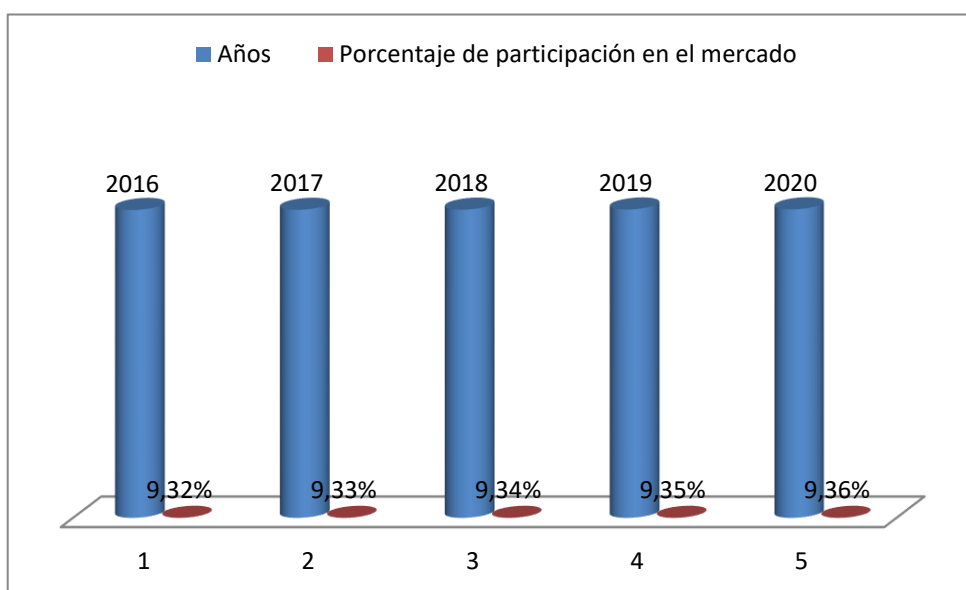


Gráfico N° 30 Tasa de participación en el mercado

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

La tasa de participación promedio de la demanda potencial insatisfecha es del 9.34% en los cinco años proyectados.

Cobertura en la demanda potencial insatisfecha

La cobertura de mercado del 9.34% de la Casa del Jean se fundamenta en los dos puntos de venta que tiene en la ciudad de Ibarra en la Plaza Shopping y Laguna Mall y el punto de venta de Otavalo; lo que garantiza este nivel de participación en relación a la oferta, demanda y la determinación de la demanda potencial insatisfecha.

Modelo matemático

El presupuesto tiene como finalidad aplicar en forma de gestión que permita regular las asignaciones de los costos para lograr optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, como uno de los componentes de la planificación estratégica para asegurar la ejecución, control, seguimiento y evaluación. El proceso de formulación de presupuesto seguirá las etapas de: programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación del presupuesto asignado al plan estratégico. Los montos asignados son los siguientes:

Cuadro N° 43 Resumen de presupuesto

PROYECTOS	PRESUPUESTO REFERENCIAL	PORCENTAJE
1. Administrativo		
1.1 Gestión administrativa por procesos	5.800	11.68
1.1.1 Elaboración de mapa de procesos	500.00	1.00
1.1.2 Estructura de procesos estratégicos o directivos	1.000	2.00
1.1.3 Desarrollo de procesos agregados de valor	1.000	2.00
1.1.4 Formulación de procesos de apoyo	1.000	1.00
1.1.5 Documentación de procesos	2.300	5.68
1.2 Cultura organizacional	450.00	0.91
1.2.1 Emitir principios de eficacia, eficiencia y efectividad.	200.00	0.40

1.2.2 Determinar normas de desarrollo de talento humano	250.00	0.51
1.3 Capacitación al talento humano	2.000	4.03
1.3.1 Curso de gestión por procesos	1.000	2.015
1.3.2 Curso de atención al cliente	1.000	2.015
1.4 Reglamento de Seguridad y salud ocupacional	2.600	5.23
1.4.1 Levantar la matriz de identificación de riesgos	900.00	1.81
1.4.2 Formular la matriz preventiva de riesgos	900.00	1.81
1.4.3 Formar el comité paritario	800.00	1.61
Subtotal	10.850	21.85
2. Producción		
2.1 Buenas prácticas en la elaboración de prendas de vestir	4.200	8.46
2.1.1 Socializar los diagramas de procesos de producción	2.000	4.23
2.1.2 Manejo óptimo de los procesos, equipos y maquinaria en los puestos ocupacionales	2.200	4.23
2.2 Formular un Lay-out	1.800	3.63
2.2.1 Levantamiento planimétrico del área de producción	300.00	0.60
2.2.2 Elaboración del plano de lay –out	800.00	1.61
2.2.3 Señalización del lay-out de los puestos ocupacionales del área de producción con sus respectivos equipos	700.00	1.40
2.3 Mantenimiento integral de equipo y maquinaria	2.200	4.43
2.3.1 Realización de formatos de mantenimiento	300.00	0.60
2.3.2 Mantenimiento preventivo de maquinaria y equipo	1.900	3.82
Subtotal	8.200	16.52
3. Marketing		
3.1 Promoción		

3.1.1 Promociones de época	2.500	5.04
3.1.2 Promoción y los vendedores	3.000	6.04
3.1.3 Combos en épocas del año	2.400	4.83
Subtotal	7.900	15.91
3.2 Plaza		
3.2.1 Merchandising	5.800	11.68
3.2.2 Técnicas de ventas	1.200	2.42
3.2.3 Ventas por medios electrónicos	1.800	3.62
Subtotal	8.800	17.72
3.3 Precio		
3.3.1 Formulación de costos unitarios	600.00	1.21
3.3.2 Variación de precios de venta	600.00	1.21
Subtotal	1.200	2.42
3.4 Producto		
3.4.1 Marca y nombre comercial	1.500	3.02
3.4.2 Mix del producto	1.200	2.42
3.4.3 Innovación en la línea de productos	1.700	3.42
Subtotal	4.400	8.86
4. Económico - financiero		
4.1 Sistema de costos ABC	3.000	6.04
4.1.1 Levantamiento de actividades de los procesos de producción	500.00	1.00
4.1.2 Formulación de los inductores de costos por cada actividad	400.00	0.80
4.1.3 Estructura de costos por actividad mediante el sistema ABC y costos unitarios por producto	2.100	4.22
4.2 Estructura de información financiera	2.500	5.04
4.2.1 Elaboración de estados financieros	400.00	0.80
4.2.2 Políticas y acciones de gestión presupuestaria	800.00	1.61

4.2.3 Presentación de informes financieros	1.300	2.61
4.3 Control interno financiero	2.800	5.64
4.3.1 Formulación del ciclo presupuestario	600.00	1.20
4.3.2 Estructura de indicadores de gestión financiera	700.00	1.40
4.3.3 Formatos de reportes de ingresos y cierre de caja	1.500	3.02
Subtotal	8.300	16.72
Total	49.650	100

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

En el eje estratégico administrativo el presupuesto es de \$10.850 que representa el 21.85% del total, en el eje producción el monto es de \$8.200 que significa el 16.52%, en el de marketing el valor es de \$22.300 que es el 44.91% y el eje económico – financiero es de \$8.300 con el 16.72%.

Cronograma de ejecución del plan estratégico

El cronograma de ejecución del plan estratégico para los 5 años proyectados es como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro N° 44 Cronograma de ejecución del plan estratégico

Proyecto	Presupuesto	Años				
		1	2	3	4	5
1. Administrativo						
1.1 Gestión administrativa por procesos	5.800	5.800				
1.2 Cultura organizacional	450.00	450.00				
1.3 Capacitación al talento humano	2.000	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
1.4 Reglamento de Seguridad y salud ocupacional	2.600	2.600				
2. Producción						
2.1 Buenas prácticas en la elaboración de prendas de vestir	4.200			4.200		
2.2 Formular un Lay-out	1.800		1.800			

2.3 Mantenimiento integral de equipo y maquinaria	2.200	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00
3. Marketing						
3.1 Promoción						
3.1.1 Promociones de época	2.500	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
3.1.2 Promoción y los vendedores	3.000	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
3.1.3 Combos en épocas del año	2.400	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
3.2 Plaza						
3.2.1 Merchandising	5.800	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160
3.2.2 Técnicas de ventas	1.200	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
3.2.3 Ventas por medios electrónicos	1.800	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
3.3 Precio						
3.3.1 Formulación de costos unitarios	600.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
3.3.2 Variación de precios de venta	600.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
3.4 Producto						
3.4.1 Marca y nombre comercial	1.500	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
3.4.2 Mix del producto	1.200	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
3.4.3 Innovación en la línea de productos	1.700	340.00	340.00	340.00	340.00	340.00
4. Económico - financiero						
4.1 Sistema de costos ABC	3.000	3.000				
4.2 Estructura de información financiera	2.500	2.500				
4.3 Control interno financiero	2.800	2.800				
Total presupuesto	49.650					
Avance parcial	22.450	7.100	9.500	5.300	5.300	
Avance acumulado	22.450	29.550	39.050	44.350	49.650	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Germán Sánchez

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- De la determinación de las necesidades de aplicación de un plan estratégico en la empresa la Casa del Jean de la ciudad de Otavalo se determina que actualmente no disponen de una gestión administrativa por procesos que les permita mejorar la planificación y control de las actividades operativas, administrativas y ventas; el 81.13% del talento humano encuestado considera que no se realizan planes de capacitación, el 100% de los encuestados afirman que la empresa no tiene Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional. Otro resultado de estas encuestas establece que el 90.57% del talento humano manifiesta que es importante que la empresa disponga de un plan estratégico.
- Del análisis de la participación de mercado de la empresa la Casa del Jean obtenida a través de las encuestas de la PEA del cantón Otavalo e Ibarra se establece que esta tiene el 18% y el 15% de participación respectivamente en estas dos ciudades, obteniendo un promedio de 43%.
- El plan estratégico de la empresa la Casa del Jean se estructuró definiendo el direccionamiento estratégico, con la finalidad de sustentar una orientación de crecimiento empresarial. Los ejes estratégicos, los proyectos, las acciones, metas están orientados a un mejoramiento en la participación del mercado de la empresa. Se establece un modelo de monitoreo y seguimiento del plan estratégico a través del Balanced Scorecard, con la finalidad de disponer en forma sistemática la evaluación del desempeño organizacional. Se realizó un pronóstico de ventas y participación de mercado en función a una participación del 43% en el mercado, de manera que se establezca una sostenibilidad financiera de la empresa.

RECOMENDACIONES

- La gerencia de la empresa la Casa del Jean debe considerar la elaboración del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de tomar medidas tendientes a disminuir los riesgos de trabajo, establecer un plan integral de prevención de riesgos creando ambientes de trabajo saludables. Impulsar programas de capacitación para el desarrollo profesional de su talento humano, orientado a adquirir, actualizar las competencias en sus puestos ocupacionales. Aplicar buenas prácticas de gestión administrativa, fundamentados en el enfoque de procesos.
- Para alcanzar la participación en el mercado, mantener y propender a incrementar es necesario aplicar las estrategias de marketing mix: plaza, producto, precio y promoción; como una herramienta comercial, de fuerza de ventas que estimulen la fidelización y la compra de los potenciales clientes. Las actividades de marketing deben ser coherentes con las variables, oferta (competencia) y demanda de manera que las acciones sean innovadoras en este contexto, para alcanzar relaciones comerciales óptimas con sus clientes (reales, tipificados y potenciales).
- Aplicar los ejes estratégicos, proyectos y acciones definidas estableciendo políticas de gestión empresarial que permitan una planificación, control, seguimiento y evaluación de los proyectos en ejecución, y poder alcanzar una mejora continua, aumentando las capacidades de cumplir con los requerimientos de los potenciales clientes y fortalecer la participación en el mercado de la empresa la Casa del Jean.

Bibliografía

- Aguilar, A. (2012). El Shopper Marketing. México: Trillas.
- Alavarado, T. (2012). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional. Colombia: Legis.
- Besley, S., & Brigham, E. (2012). Fundamentos de Administración Financiera. Mexico: McGrawHill Interamericana Editores S.A.
- Chaves, N. (2012). La imagen corporativa. Barcelona: Editorial Gustavo, S.A.
- Contreras, R. (2011). Reflexiones en torno a la construcción científica en el campo de los estudios de las organizaciones, gestión y administración. México: Trillas.
- Delgado, H. (2011). Administración estratégica un enfoque metodológico. Mexico: Trillas.
- Development, A. (2011). “Guía Conceptual Manual De Procesos. Quito – Ecuador.
- Douglas, R. (2012). Fundamentos de Administracion Financiera. México: Inmagrage.
- Duane, M. (2011). Administración estrategica una herramineta para la competitividad. California: 2da Edición.
- Etzel, M. (2012). Proyectos, formulación, evaluación y control. Quito: Plublicaciones S.A.
- Friend, G., & Zehle, S. (2011). Como diseñar un plan de negocios. Quito: El Comercio S.A.
- Guerry Jhonson, Scholes Kevan, Whittington Richard. (2011). Fundamentos de estrategia 2. Madrid: Pearson Edicion S.A.
- Hender, E. (2013). Diseño de imagen corporativa. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2012). Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice Hall.
- Lemman, R. (2011). Inventario y Análisis de Mercado. México: Mc Graw Hill.
- Madariaga, J. (2012). Manual práctico de auditoría. España: Deausto.
- Miranda, J. J. (2011). Gestión de proyectos. Identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental. México: Adventure.
- Pérez, J., & Veiga, C. (2013). Control de gestión empresarial. España: Octava Edición, Editorial ESIC.

- Sabino, C. (2013). Diccionario de economía y finanzas. Caracas: Panapo.
- Serna Gómez, H. (2011). Planeación y Gestión Estratégica. Colombia: Legis.
- Stoner, J. (2012). Administración. México: Mc Graw Hill.
- Tobar, F. (2011). Desafios en la gestion institucional. Buenos Aires: Mimeo.
- Velastequi, W. (2011). Proceso administrativo. México: Mc Graw Hill.

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LA CASA DEL JEAN

Objetivo. Determinar las necesidades de aplicación de un plan estratégico en la empresa la Casa del Jean de la ciudad de Otavalo (análisis interno)

1. ¿Tiene conocimiento de la estructura organizativa de la empresa?

Si ()

No ()

Porque.....

2. ¿Dispone la empresa de una gestión administrativa por procesos?

Si ()

No ()

Porque.....

3. ¿La entidad realiza planes de capacitación para el talento humano?

Si ()

No ()

Porque.....

4. ¿Dispone la Casa del Jean de un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional?

Si ()

No ()

Porque.....

5. ¿Considera que la empresa aplica buenas prácticas en la elaboración de sus productos?

Si ()

No ()

Porque.....

6. ¿Tiene conocimiento si la empresa dispone de un plan estratégico?

Si ()

No ()

Porque.....

7. ¿Considera que es importante que la empresa disponga de un plan estratégico?

Si ()

No ()

Porque.....

8. ¿La implementación del plan estratégico en la empresa mejorará la participación en el mercado?

Si ()

No ()

Porque.....

GRACIAS

ANEXO 2

**FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A LA PEA DEL CANTÓN
OTAVALO Y CANTÓN IBARRA**

Objetivo. Analizar la participación de la empresa la Casa del Jean en el mercado (análisis externo).

1. ¿En su forma de vestir, usted utiliza pantalones jean?

Si ()

No ()

Porque.....

2. ¿En qué almacén generalmente adquiere los pantalones jean?

Almacenes de la ciudad de Ibarra

.....

.....

Almacenes de la ciudad de Otavalo

.....

.....

3. ¿Qué factores considera usted para adquirir pantalones jeans?

Exclusividad ()

Moda ()

Calidad ()

Precio ()

4. ¿En los almacenes que usted adquiere los pantalones jean realizan promociones por temporada de año?

Si ()

No ()

Porque.....

5. ¿Considera usted que en el almacén donde usted adquiere tienen: innovación, exclusividad, moda?

Si ()

No ()

Porque.....

6. ¿Considera usted que los espacios físicos de los almacenes donde adquiere los pantalones jean se encuentran bien distribuidos para la atención al cliente?

Si ()

No ()

Porque.....

7. ¿La atención que recibe por parte de los vendedores mientras realiza sus compras es?

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

8. ¿Se encuentra satisfecho con los pantalones jean que adquiere en estos almacenes?

Si ()

No ()

Porque.....

9. ¿Qué aspectos considera usted que deberían mejorar estos almacenes para atraer más clientes?

Precio ()

Atención ()

Variedad de productos ()

Calidad ()

GRACIAS

ANEXO 3



Otavallo, 17 de julio del 2016

Señor:
Germán Sánchez Flores
Presente.


De mi consideración:

Por medio del presente remito a usted la información solicitada respecto a las ventas históricas de pantalones jean que produce y comercializa la empresa, información que es parte de la elaboración de la Planificación Estratégica y su incidencia en la participación en el mercado que usted está elaborando como tema de tesis y que es un aporte importante y significativo para nuestra empresa. Las ventas históricas son las siguientes:

Ventas históricas de la empresa la Casa del Jean

Años	Número de pantalones
2009	7.236
2010	7.962
2011	8.115
2012	8.418
2013	9.030
2014	9.521
2015	10.080

Atentamente,


Darwin Patricio Velasco Yaselga

GERENTE - PROPIETARIO

la casa del jean.com

Otavallo, Bolívar y Abdón Calderón (06) 292 1716
Ibarra, La Plaza Shopping Center (06) 264 2515
info@lacasadeljean.com

EVIDENCIA FOTOGRÁFICA



Fotografía N° 1 Fachada Matriz Principal de la empresa La Casa del Jean ubicada en la ciudad de Otavalo.
Elaborado por: El autor



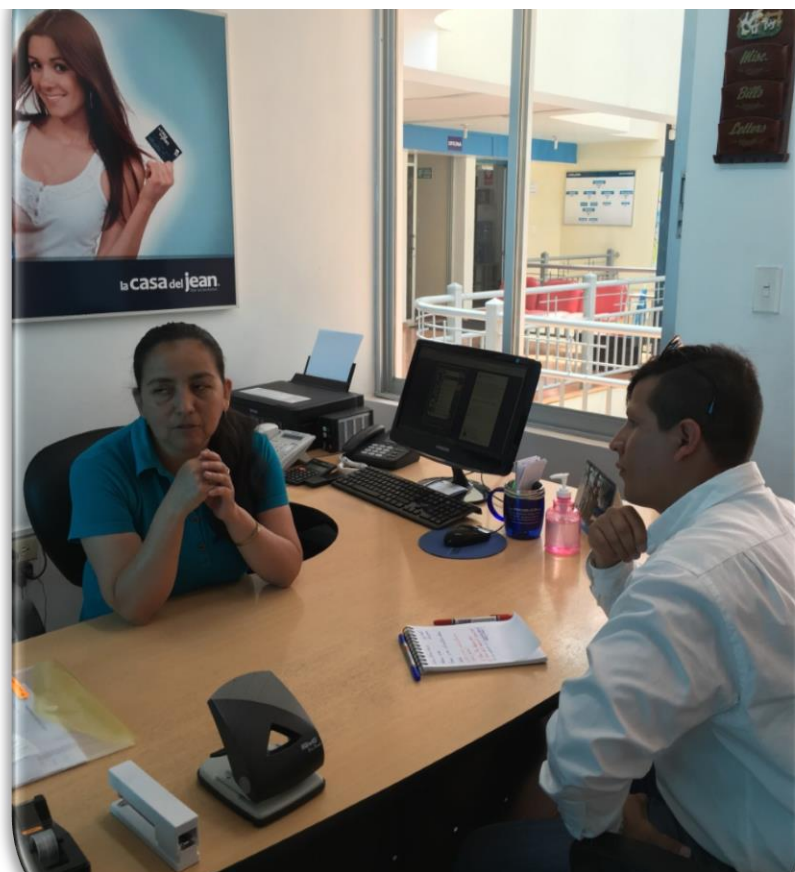
Fotografía N° 2 Fachada Sucursal N°1, centro comercial Laguna Mall Ibarra Ecuador.
Elaborado por: El autor



Fotografía N° 3 Punto de venta, Sucursal N° 2 ubicada en el centro comercial La Plaza en Ibarra.
Elaborado por: El autor



Fotografía N° 4: Levantamiento de información con el Sr. Patricio Velazco, Gerente Propietario de la Casa del Jean.
Elaborado por: El autor



Fotografía N° 5: Levantamiento de información al talento humano de la empresa La Casa del Jean (Departamento de Cobranzas).
Elaborado por: El autor



Fotografía N° 6: Levantamiento de información al talento humano de la empresa La Casa del Jean (Departamento de contabilidad).
Elaborado por: El autor



Fotografía N° 7: Levantamiento de información al talento humano de la empresa La Casa del Jean (Departamento de Talento Humano).
Elaborado por: El autor