

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLE

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CARICIAS
BOUTIQUE QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR EN LA PARROQUIA DE PIFO**

ARIANA VANESSA IMBAQUINGO RUIZ

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO SEMPÉRTEGUI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA
LAS ORGANIZACIONES**

QUITO, MAYO 2020

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgtr. Christian Fajardo

LECTORES:

Mgtr. Fernando Gamboa

MBA. Paúl Idrobo

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado en primer lugar a quien le debo todo, desde mi existir, a mi Padre Dios, a mi Madre del Cielo, mi guía y ayuda, la Virgen María, quienes me dan la fuerza y fortaleza para poder culminar mis estudios y cumplir mis sueños y anhelos.

A mis padres, a quienes amo profundamente y gracias a los cuales hoy estoy cumpliendo una gran etapa de mi vida, de quienes siempre he recibido su apoyo y amor incondicional.

Gracias por traerme hasta aquí con el mejor ejemplo. Son mi orgullo. Al amor de mi vida Sarahy quien ha sido el motor para no rendirme y a mis hermanos que han estado siempre a mi lado para no dejarme vencer.

Ariana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haber forjado y dirigido mi camino, por ser mi luz y protección a lo largo de toda mi vida.

A mis padres y cada miembro de mi familia, quienes me han apoyado y motivado incondicionalmente a lo largo de mi vida para ser una mejor persona.

A mis amigos y todas las personas que me dieron soporte y motivación y han estado presentes desde el día que empezó este gran sueño universitario.

Al Mgtr. Christian Fajardo, quien con su paciencia, guía y apoyo ha permitido llevar a cabo el desarrollo de este proyecto de investigación. Por ser un gran docente y haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi carrera universitaria.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, institución que me ha permitido formarme académica y profesionalmente y que me dio la oportunidad de hacerlo con los mejores docentes.

Ariana

ÍNDICE

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CARICIAS BOUTIQUE.....	1
1.1 Antecedentes de las empresas que se dedican a la comercialización de ropa interior	1
1.1.1 Historia de las empresas que se dedican a la comercialización de ropa interior	1
1.1.2 Historia de las empresas que se dedican a la comercialización de ropa interior en Ecuador.....	5
1.2 Antecedentes de la empresa Caricias Boutique	7
1.2.1 Reseña Histórica	7
1.2.2 Situación actual de la empresa	8
1.3 Generalidades.....	9
1.3.1 Nombre o Razón Social.....	9
1.3.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s).....	10
1.3.3 Imagen corporativa	12
1.4 Entorno General y Específico	12
1.4.1 Entorno General	12
1.4.2 Entorno Específico	14
2 MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 Planificación Estratégica.....	20
2.1.1 Definición de Planificación Estratégica	20
2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica	22
2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica.....	23
2.2 Estrategias	27
2.2.1 Definición Estrategias	27
2.2.2 Tipos de Estrategias	29
2.3 Modelo de la Planificación Estratégica.....	33
2.3.1 Misión	33
2.3.2 Visión	35
2.3.3 Valores Estratégicos	37
2.3.4 Análisis Interno y Externo.....	41
2.3.5 Determinación de objetivos	47
2.3.6 Formulación de las Estrategias	48
3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CARICIAS BOUTIQUE.....	50
3.1 Encuesta.....	50

3.1.1	Objetivos de la Encuesta	50
3.1.2	Diseño de la Encuesta.....	50
3.1.3	Corrida de la encuesta	55
3.1.4	Representación gráfica de los resultados e interpretación	56
3.2	Valores empresariales	64
3.2.1	Misión	64
3.2.2	Visión	64
3.2.3	Código de Ética de la empresa	65
3.2.4	Valores corporativos	66
3.2.5	Cadena de valor	67
3.3	Políticas organizacionales	68
3.3.1	Para empleados.....	68
3.3.2	Para clientes	70
3.3.3	Para proveedores.....	71
3.4	Planeación.....	71
3.4.1	Objetivos a Largo Plazo.....	71
3.4.2	Objetivos a Corto y Mediano Plazo	72
3.4.3	FODA.....	74
3.4.4	Planificación estratégica	77
3.4.5	Planificación Operativa (POA) y Táctica.....	79
3.4.6	Planificación de Contingencia	84
3.5	Estructura Organizacional	86
3.5.1	Organigrama Estructural.....	86
3.5.2	Organigrama Funcional.....	86
3.6	Control.....	89
3.6.1	Monitoreo Administrativo Empresarial.....	90
3.6.2	Monitoreo Administrativo de Empleados	91
3.6.3	Monitoreo Administrativo de Clientes	92
3.6.4	Monitoreo Administrativo de Proveedores	93
4	EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	94
4.1	Activos.....	94
4.1.1	Activos Fijos	94
4.2	Costos y Gastos	97
4.2.1	Costos de Ventas	98

4.2.2 Gastos Administrativos	98
4.2.3 Gastos de Ventas.....	99
4.3 Presupuesto	100
4.3.1 Ingresos.....	100
4.3.2 Compras	101
4.4 Estados Financieros	101
4.4.1 Estado de Situación Proyectado	101
4.4.2 Estado de Resultados Integral.....	103
4.4.3 Flujo de Efectivo	105
4.5 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.....	106
4.5.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)	106
4.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	106
4.5.3 Tasa de descuento	107
4.5.4 Período de Recuperación Inversión.....	107
4.5.5 Relación beneficio/Costo	108
4.6 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.....	109
4.6.1 Indicadores Financiero	109
4.7 Punto de equilibrio	111
4.8 Análisis de sensibilidad.....	112
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
5.1 Conclusiones.....	116
5.2 Recomendaciones.....	117
Bibliografía.....	119

Contenido de Tablas

Tabla 1. Resultados pregunta 1	56
Tabla 2. Matriz de Factores Externos (EFE)	74
Tabla 3. Matriz de Factores Internos (EFI)	75
Tabla 4. Matriz FODA Caricias Boutique.....	76
Tabla 5. Planificación Gerente General.....	78
Tabla 6. Planificación Gerente Adquisición	80
Tabla 7. Planificación Gerente de Finanzas y Cobranzas.....	81
Tabla 8. Planificación Gerente Marketing y Ventas	82
Tabla 9. Planificación Gerente de Investigación y Desarrollo.....	83
Tabla 10. Plan de Contingencia	85
Tabla 11. Monitoreo Administrativo Empresarial	90
Tabla 12. Monitoreo Administrativo de Empleados.....	91
Tabla 13. Monitoreo Administrativo de Clientes.....	92
Tabla 14. Monitoreo Administrativo de Proveedores	93
Tabla 15. Activos Fijos	94
Tabla 16. Maquinaria y Equipo.....	95
Tabla 17. Equipos de oficina.....	95
Tabla 18. Equipos de Computo	96
Tabla 19. Muebles y Enseres.....	97
Tabla 20. Costos de Venta.....	98
Tabla 21. Gastos Administrativos	99
Tabla 22. Gastos de Ventas	99
Tabla 23. Ingresos	100
Tabla 24. Compras.....	101
Tabla 25. Estado de Situación Proyectado	102
Tabla 26. Estado de Resultados Integral	104
Tabla 27. Flujo de Efectivo	105
Tabla 28. Valor Presente Neto	106
Tabla 29. Tasa interna de retorno	107
Tabla 30. Tasa de Descuento.....	107
Tabla 31. Periodo de Recuperación de la Inversión	108
Tabla 32. Relación Costo Beneficio	108
Tabla 33. Indicadores Financieros	109
Tabla 34. Punto de Equilibrio.....	111
Tabla 35. Análisis de escenarios real.....	113
Tabla 36. Análisis de escenario optimista.....	114
Tabla 37. Análisis de escenario pesimista.....	115

Contenido de Figuras

Figura 1. Evolución de la lencería	3
Figura 2. Evolución de la ropa interior masculina	4
Figura 3. Participación en mercado exportadores.....	5
Figura 4. Logotipo Caricias Boutique.....	12
Figura 5. Logotipo Leonisa	14
Figura 6. Logotipo Nery Fas	15
Figura 7. Logotipo Salome	16
Figura 8. Logotipo MegaSocks	16
Figura 9. Logotipo Colorfull	17
Figura 10. Logotipo Impactex.....	18
Figura 11. Logotipo Produtexti	18
Figura 12. Logotipo Mecrisga.....	19
Figura 13. Logotipo Manamer.....	19
Figura 14. Jerarquía de elaboración de la estrategia de la organización	31
Figura 15. Elementos de la misión.....	34
Figura 16. Análisis externo	45
Figura 17. Fórmula para el tamaño de muestra	55
Figura 18. Respuesta pregunta 1	56
Figura 19. Respuesta pregunta 2	57
Figura 20. Respuesta pregunta 3	57
Figura 21. Respuesta pregunta 4	58
Figura 22. Respuesta pregunta 5	59
Figura 23. Respuesta pregunta 6	60
Figura 24. Respuesta pregunta 7	60
Figura 25. Respuesta pregunta 8	61
Figura 26. Respuesta pregunta 9	62
Figura 27. Respuesta pregunta 10	62
Figura 28. Respuesta pregunta 11	63
Figura 29. Cadena de valor Caricias Boutique	67
Figura 30. Organigrama estructural Caricias Boutique.....	86

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se realizó un plan estratégico para la empresa Caricias Boutique, empresa dedicada a la comercialización de ropa interior ubicada en la parroquia de Pifo en la ciudad de Quito.

Para poder elaborar el plan estratégico, se hizo un análisis de los antecedentes de las empresas que se dedican a la comercialización de ropa interior para conocer cuándo y cómo se inició, seguidamente a esto se realizó un análisis de la historia y situación actual de la empresa Caricias Boutique.

Previo a la formulación del plan estratégico se elaboró un capítulo para detallar conceptos y temáticas que permitieron entender los beneficios, el contenido y la aplicación del plan estratégico. Una vez finalizada la parte teórica, se procedió a realizar la planificación estratégica en donde se elaboraron y tabularon encuestas dirigidas a los clientes de la empresa, las mismas que permitieron formular la misión, visión, valores corporativos, código de ética, políticas y objetivos que son importantes para poder realizar la planificación operativa y táctica de la empresa, así también se realizó la matriz FODA donde se pudo determinar los factores internos y externos que afectan al mercado donde se desempeña la empresa.

Para finalizar, se elaboró un análisis financiero proyectado a 5 años para determinar la factibilidad de implementar el plan estratégico en la empresa. En este análisis se realizó el cálculo del Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, Periodo de Recuperación de la Inversión y la Relación Beneficio / Costo, se determinó el punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad del proyecto dando como resultado la rentabilidad del proyecto.

ABSTRACT

This report contains a strategic plan for the project called Caricias Boutique, a Pifo-based company which focuses on lingerie trading business, located in in the city of Quito.

In order to create the best strategic plan, a research study was done based on several competitors from lingerie trading market. The target was to identify its roots, background, when&where started. Right after we finish, I made a research about Caricias Boutique history, milestone and background.

Previously to began with this strategic plan, we made a chapter to identify the concepts and themes that will allow us to have better understanding on its benefits. Once theoretical part was done, the next step was to make a surveys aimed at the company's clients, the results was to know the mission, vision, corporate values, code of ethics, policies, as well as the weakness, threats and advantages which could enhance the operational and tactical planning.

Finally, a projected 5-year financial analysis was made it to determine the feasibility of implementing the strategic plan in the company. In this analysis, we evaluated the companies' value, Internal Rate of Return, Recovery Period of the Investment and the Benefit / Cost Ratio. All these key points was analyzed, solved and polished in order to ensure the profitability of the project.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la empresa Caricias Boutique no cuenta con un plan estratégico, lo que es necesario para lograr que la empresa pueda alcanzar un nivel acorde al mundo cambiante. Un plan estratégico permite tomar decisiones que resuelven problemas de manera efectiva y permiten planificar todas las actividades en busca de un objetivo, con la finalidad de alcanzar competitividad y tener el compromiso de sus colaboradores para brindar productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

El estudio se basó en el uso del método exploratorio y descriptivo, se realizó encuestas a los clientes de la empresa para poder tener información sobre el grado de satisfacción del cliente sobre la empresa.

Se realizó un análisis externo e interno para poder identificar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar, con todo esto se pretende poner en ejecución la propuesta de la planificación estratégica realizando un análisis de los factores que intervienen en el desempeño de la organización con el fin, mejorar procesos mostrando eficiencia y eficacia para que la empresa pueda ser competitiva.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CARICIAS BOUTIQUE

1.1 Antecedentes de las empresas que se dedican a la comercialización de ropa interior

1.1.1 Historia de las empresas que se dedican a la comercialización de ropa interior

La historia de la ropa interior se cree que tiene orígenes casi tan antiguos como los del propio ser humano y que nace por la necesidad de adaptarse a las condiciones climáticas y protegerse del frío, conforme han pasado los años han tenido evolución en sus diseños tanto para hombre como para mujeres.

Se cree que en el 1360 a.C. ya existían las camisas de lino, este tipo de prendas comenzaron a utilizarse simplemente por razones de abrigo e higiene, hasta llegar a la actualidad, cuando, aunque todavía se utilizan por motivos higiénicos se han convertido en prendas plenamente estéticas alrededor de las cuales se ha levantado una verdadera industria de la moda (Arte, 2013).

Resulta imposible saber con exactitud en qué momento comenzaron hombres y mujeres a ponerse calzoncillos o bragas y las primeras pruebas contundentes sobre el uso de ropa interior propiamente dicha las encontramos en el Antiguo Egipto (Arte, 2013).

La lencería siempre se ha utilizado para crear una barrera protectora entre la ropa y la piel, en el siglo XVIII era, ante todo, una cuestión de higiene y estructura corporal pero la moralidad, obsesionada siempre con los genitales, introdujo sus tabúes, y la moda,

tirana y despiadada, fue lanzando al mercado distintos diseños para adaptar el cuerpo de la mujer a la silueta del momento (Abad, 2016).

En el Imperio Romano se generalizó el uso de la ropa interior, sobre todo motivado porque la higiene personal tomó mucha más importancia, las prendas entre hombres y mujeres eran diferentes y también entre las personas de diferentes esferas de la sociedad (Arte, 2013).

Ya en esta época las prendas femeninas empezaron a concebirse como especiales fetiches para el sexo, aunque más tarde, en la Edad Media, dejaron de serlo por un buen tiempo y ya en esta época la ropa interior se volvió mucho más pesada, larga y discreta, especialmente diseñada para cubrir el cuerpo, hasta la llegada de la Revolución Francesa (Arte, 2013).

La época dorada del Imperio Romano fue el momento en el que el uso de la ropa interior se generalizó entre los hombres, que bajo su túnica llevaban una especie de pañales llamados *subligaculum* con fines higiénicos, estos pañales eran una evolución de los antiguos perizomas etruscos, únicamente destinados a los hombres (Magnet, 2015).

La ropa interior era un negocio de hombres y no era un mal negocio era una época recatada, sólo los sastres podían entrar en las estancias más íntimas de las mujeres y, con la excusa de tomar medidas, veían y palpaban más piel de lo permitido, debían saber de anatomía, moda y confección (Abad, 2016).

Hacia 1800 las mujeres entraron en el negocio de los corpiños y los nuevos diseños eran más flexibles y cómodos, no es de extrañar que aprovecharan la oportunidad para liberarse de la esbelta jaula donde los hombres las habían metido (Abad, 2016).

En Francia, unos años antes, muchas mujeres habían dejado de usarlo movidas por las ideas de la Revolución Francesa y lo consideraban una forma de opresión, igual que las pelucas, las medias y las calcetas pero aquella liberación del torso duraría poco y ya a principios del XIX el ‘corset’ se impuso de nuevo entre las mujeres de todas las clases sociales (Abad, 2016).



Figura 1. Evolución de la lencería
Fuente: (Méndez, 2005)



Figura 2. Evolución de la ropa interior masculina
Fuente: (Revelo, 2015)

Fue en el siglo XX cuando la ropa interior, tanto femenina como masculina, comenzó por fin a volverse cómoda y las bailarinas Isadora Duncan e Irene Castle fueron dos de las pioneras en abandonar los corpiños y usar prendas íntimas más ligeras, casi deportivas (López, 2015).

En 1914, Mary Phelps inventó el sujetador moderno, pero la prenda no se popularizó hasta 1940, cuando la actriz Jane Russell lució uno realmente espectacular diseñado por ingenieros aeronáuticos en el *filme* *The outlaw* y tras la II Guerra Mundial, Ida Rosenthal patentó un nuevo modelo de sostén en forma de copa que hacía que los senos femeninos adquirieran una forma puntiaguda similar a la cabeza de un misil y la prenda tuvo mucho éxito entre el personal masculino, Rosenthal fue, además, la primera diseñadora que fabricó sujetadores de diversas tallas (López, 2015).

1.1.2 Historia de las empresas que se dedican a la comercialización de ropa interior en Ecuador

Como se puede observar en la herramienta digital Trade Map, las prendas textiles específicamente las combinaciones, enaguas, interiores "bombachas, calzones", incluidas las que no llegan hasta la cintura, camisones, pijamas, salidas de cama, ternos de baño, batas de casa y artículos similares, de punto, son fabricadas y comercializadas desde países como: China, Perú, Bangladesh, Paraguay, Brasil, Sri Lanka y Colombia, como se puede observar en el gráfico 3 donde se muestra la participación de los países de importación (ITC, 2018).

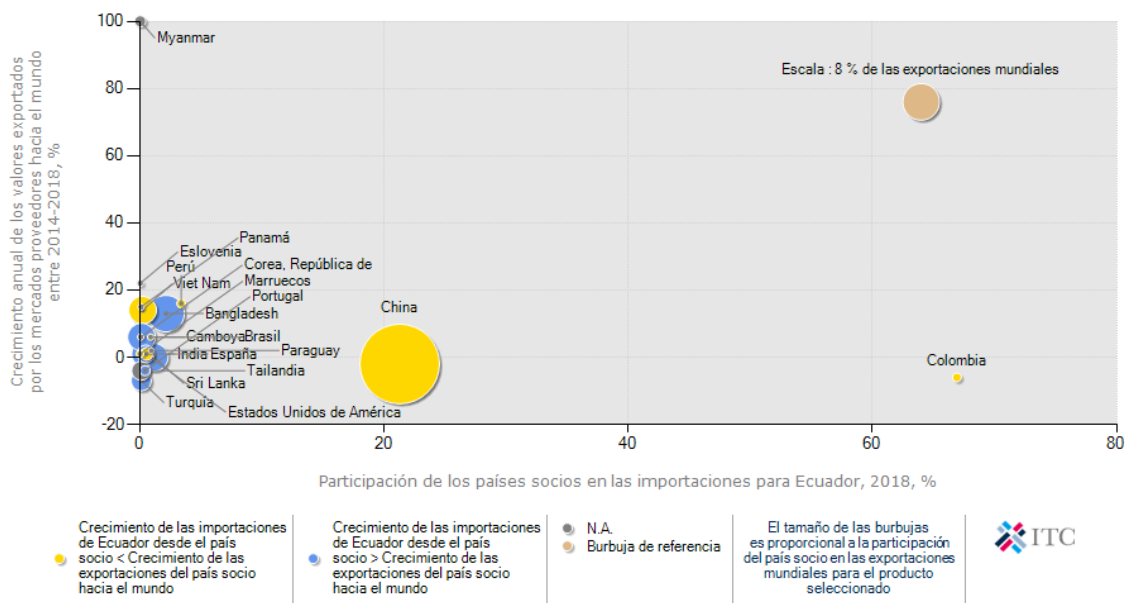


Figura 3. Participación en mercado exportadores
Fuente: (ITC, 2018)

La elaboración de prendas íntimas se está evidenciando en Ecuador y existen esperanzas de que pueda desarrollarse más esta línea textil, aunque aún lidera el producto importado desde el país vecino Colombia, las empresas ecuatorianas se han dedicado a incrementar su producción para satisfacer la demanda nacional y buscando tener precios más competitivos.

En una entrevista para el periódico La Hora, Javier Díaz, presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), indicó que “ha empezado a crecer la demanda de lencería producida en el país” (Hora, 2011).

Y agregó que “Ese interés del mercado ha hecho que varias empresas incrementen su producción y que otras diversifiquen sus productos” (Hora, 2011).

Dentro de las empresas más importantes en Ecuador se puede mencionar las siguientes:

- Impactex: quienes inician su actividad en el año 1999 en la ciudad de Ambato/Ecuador, produciendo ropa interior para caballero inicialmente, han agregado a su inventario ropa femenina y en la actualidad venden alrededor de 16.000 a 18.000 docenas al mes, las mismas que se distribuyen a nivel nacional bajo la marca MAO.
- Textilera Pasteur: empresa familiar que comienza sus operaciones en el año 2003 en la ciudad de Ambato/Ecuador, cuenta con 40 empleados. Se dedican a la comercialización de la marca BOHO que tiene las líneas de ropa interior para niños, niñas, junior y adultos que se distribuyen en grandes cadenas y las ciudades más importantes de la Ecuador.
- Texil Ralomtex: comenzó a fijar sus cimientos en la ciudad de Ambato en Ecuador desde el año 1987, tienen en su nómina alrededor de 150 colaboradores con una producción más o menos de 25000 docenas mensuales, sus marcas posicionadas en el territorio nacional son Daniela's, Traviosos y Fla.
- Seyant: empieza sus actividades desde 1993 sus marcas de comercio son Seyant, Bamboloo, Pequeñitas, Muñequitas, Maripositas, Gym, Xcite, Gym Kids y cuenta actualmente con la licencia de la marca Everlast, han empezado a importar sus productos a Venezuela, Bolivia y México.

- Textiles el Rayo: inician sus actividades comerciales en Ecuador desde el año 1978, son líderes en la producción de medias con más de 300 colaboradores, sus principales marcas en el mercado son: Medias Roland, Footloose y Golden Point, las mismas que se encuentran en casi todo el territorio nacional y las principales cadenas.
- Colorfull: empresa localizada en el sector del Valle de los Chillos, consolidada desde el año 1993, se dedican a la confección de ropa interior de marca Colorfull y la distribución de marcas como: Medias Roland, Ingesa, Femmi y Coccon.
- Manufacturas americanas (Manamer): se encuentran en el mercado por más de 60 años están especializados en la confección de camisas y ropa interior a través de marcas como: John Henry, Manhattan, Pical, Park Avenue y Peter Pan.
- Ingesa: fundada en el año 2009 cuenta con 54 colaboradores, que se dedican a la producción de medias nylon y marcas como Ingesa, Tess y TSX.

1.2 Antecedentes de la empresa Caricias Boutique

1.2.1 Reseña Histórica

Amparo Ruiz y Kleber Imbaquingo quienes egresaron de la carrera de Finanzas en la Universidad Central del Ecuador, quienes luego de cerrar su primer negocio se deciden en emprender con una nueva empresa en julio del 2004, hermanos de Amparo Ruiz quienes ya llevaban larga trascendencia en el negocio de la venta de ropa interior en la ciudad de Quito y son los misma que con su amplia experiencia sugieren comenzar esta empresa en la parroquia de Pifo, donde se había evidenciado con un previo estudio de mercado que no existía negocio parecido al que se les había comentado y que existía un

mercado prometedor debía a la gran población del sector y su ubicación distante de la urbe.

Inician con un inventario pequeño de ropa interior y medias, su primer día de apertura fue un gran éxito ya que sus precios siempre se han caracterizado por ser módicos y accesibles además de ofrecer descuentos y promociones a sus clientes por sus compras, vendían incluso sin terminar de abrir la puerta ya que su atención de calidad y calidez llamaba la atención a sus consumidores.

Sus principales proveedores se encontraban en el centro de Quito donde tenían que adquirir su mercadería de contado y con visitas al menos cada dos semanas a sus proveedores, con el pasar de los años Kleber logró grandes negociaciones con distribuidores importantes de Ecuador consiguiendo variedad de productos para el negocio e incluso reduciendo sus visitas al centro de Quito ya que los proveedores ahora los visitan en su empresa.

Con el pasar de los años se han aumentado varios productos en el negocio como medias, mallas, pijamas, bvd, ternos de baño e incluso licras y para mantener siempre a los clientes satisfechos y sabiendo que en la parroquia de Pifo existe un deporte practicado por una gran parte de los habitantes se agregó a su inventario indumentaria deportiva.

1.2.2 Situación actual de la empresa

La empresa sigue funcionando en la parroquia de Pifo en un local mucho más amplio al que habían iniciado, ya que, en busca de ampliar su negocio se hizo la adquisición de un local comercial que se dedicaba a la venta de bisutería y productos de bazar como: botones, cintas, lanas y todo implemento para tejidos, costura, manualidades y

confección, para inicio del año 2019 se hizo una gran inversión en una nueva línea que es la venta de telas.

La empresa Caricias Boutique busca posicionarse en el mercado ecuatoriano abriendo varias sucursales, la primera que se ubicará en la parroquia de Conocoto y que se dedicará solo a la distribución de ropa interior, una segunda sucursal en la provincia de Azuay que mantendrá al igual que la primera solamente la línea de ropa interior, una tercera que tendrá como locación en la misma parroquia de Pifo en la que además de vender la línea de ropa interior se buscará agregar productos para fiestas, un cuarto y quinto en la parroquia de Tumbaco únicamente con la línea de ropa interior, tomando en cuenta que esta parroquia es mucho más amplia que las otras mencionadas.

A la par, se pretende innovar con el diseño y elaboración de su propia marca de ropa interior que se enfocará en sus inicios en la línea de mujeres, de esta manera la empresa busca seguir incrementando sus ventas y satisfaciendo a más familias ecuatorianas.

1.3 Generalidades

1.3.1 Nombre o Razón Social

Caricias Boutique

Sus fundadores y actuales administradores nombraron a su empresa Caricias Boutique buscando en su nombre y colores un sinónimo de sutileza y que represente delicadez y confort para sus clientes.

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

Empresa de carácter comercial que se dedica a la compra y venta de ropa interior para hombre, mujeres, niños, niñas y adolescentes, artículos de bazar, bisutería y telas.

Caricias Boutique es una empresa unipersonal ya que posee las características que plantea la Ley 27. de empresas unipersonales de responsabilidad limitada como se indica en el Art. 1. Toda persona natural con capacidad legal para realizar actos de comercio podrá desarrollar por intermedio de una empresa unipersonal de responsabilidad limitada cualquier actividad económica que no estuviere prohibida por la ley, limitando su responsabilidad civil por las operaciones de la misma al monto del capital que hubiere destinado para ello (Nacional, 2006).

Y en el Art. 4. La empresa unipersonal de responsabilidad limitada deberá siempre pertenecer a una sola persona y no podrá tenerse en copropiedad, salvo el caso de la sucesión por causa de muerte a que se refiere el artículo 37 de esta Ley (Nacional, 2006).

La persona natural quien administra una empresa unipersonal de responsabilidad limitada se lo conoce como "gerente-propietario".

Caricas Boutique ofrece los siguientes productos:

- Ropa interior para toda la familia
- Medias
- Medias Nylon
- Mallas
- Brassieres
- Fajas

- Bodys
- Baby dolls
- Lycras
- Bvd's
- Guantes
- Toallas
- Ropa de bebé
- Ternos de baño
- Gorras de baños
- Pantuflas
- Lencería fina
- Pijamas
- Artículos de bazar
 - Lanas
 - Botones
 - Mullos
 - Agujas
 - Cintas
 - Cierres
 - Cascabeles
 - Artículos para confección de prendas de vestir
- Bisutería
 - Aretes
 - Cosméticos
 - Ligas para cabellos
 - Diademas
 - Peinillas
- Telas
- Indumentaria deportiva
 - Canilleras
 - Rodilleras
 - Musleras
 - Tobilleras

1.3.3 Imagen corporativa



Figura 4. Logotipo Caricias Boutique
Fuente: (Mora)

1.4 Entorno General y Específico

1.4.1 Entorno General

1.4.1.1 Componentes Socio Demográfico Cultural

La empresa Caricias Boutique que se dedica a la comercialización de ropa interior, se dirige a las personas de toda edad, género, raza o etnia que visiten o habiten en la parroquia de Pifo y que además de hacer uso de prendas íntimas necesiten complementar sus atuendos con bisutería o artículos de bazar o que a su vez necesiten materiales para realizar manualidades o actividades de confección.

Su objetivo principal es alcanzar la satisfacción máxima de sus clientes, sin importar la edad, raza, etnia a la que pertenezcan.

1.4.1.2 Componente Tecnológico

Hacer uso de las nuevas tecnologías actualmente hace que una empresa sea más competitiva e incluso le permite abrir nuevos mercados y de este modo le favorece para adaptarse a los cambios tecnológicos que se le presenten y esto le permitirá mantenerse en el mercado.

Los años en el mercado de Caricias Boutique le han permitido mejorar haciendo el uso del componente tecnológico para reducir el tiempo de adquisición y compra, Caricias Boutique ha obtenido la licencia de un software contable denominado Odoó que le permite automatizar los inventarios y la facturación.

1.4.1.3 Componente Ecológico

Existen varios estudios que muestran que las fundas plásticas son nocivas con el medio ambiente e incluso tiene repercusiones en la salud de la humanidad.

Como lo indica Carla Borrás, Las bolsas de plástico consumen grandes cantidades de energía para su fabricación, están compuestas de sustancias derivadas del petróleo, que pueden tardar en degradarse más de medio siglo. Asimismo, las bolsas serigrafiadas pueden contener residuos metálicos tóxicos (Borrás, 2019).

Es por lo que ahora el gran aliado de las grandes empresas que se dedican a la comercialización de productos es cambiar estas bolsas por unas que sean de un material biodegradable, entre ellas tenemos las bolsas elaboradas de tela cambrela que son productos demandados para cubrir la necesidad del uso de bolsas plásticas. Debido a esto, la empresa Caricias Boutique ha impulsado el uso de bolsas de tela y ahora hacen uso en un 35% en sus ventas.

1.4.2 Entorno Específico

1.4.2.1 Competidores

Caricias Boutique siendo una empresa que se dedica a la comercialización de ropa interior tiene como principales empresas competidoras a las siguientes:

- Leonisa

Dirección: Calle Isla Santa Clara y Av. General Rumiñahui, San Rafael, Pichincha, Valle de los Chillos.



Leonisa[®]

Figura 5. Logotipo Leonisa

Fuente: (Leonisa)

Leonisa empresa colombiana dedicada a la comercialización de ropa interior a través de catálogo y tiendas en varios centros comerciales alrededor de Quito. Considerado un gran competidor debido a la posición que tiene en el mercado, es un icono importante a la hora de hablar de calidad.

- Nery Fas

Dirección: De Los Ciruelos Oe1-176 entre Panamericana Norte y Real Audiencia.



Figura 6. Logotipo Nery Fas

Fuente: (Fas)

Nery Fas es una empresa que se dedica a la confección y venta de ropa interior femenina con calidad y precios cómodos, se distribuyen en varios sectores del Ecuador, no cuentan con su propia tienda su venta es a través de grandes distribuidores.

- Salome

Dirección: Pasaje Tulipanes Oe2-87 y Los Geranios, Sector San José de Morán, Quito 170204.



Figura 7. Logotipo Salome

Fuente: (Salome)

Salome, empresa ecuatoriana que se dedica a la comercialización de ropa interior de mujer con alta calidad y precios accesibles para el consumidor.

- Megasocks

Dirección: Autopista General Rumiñahui entre el puente 2y3 Valle de los Chillos (con dirección a Quito).



Figura 8. Logotipo MegaSocks

Fuente: (MegaSocks)

MegaSocks, empresa ecuatoriana que se dedica a la comercialización de ropa interior, medias, licras, toallas y pijamas en Pichincha.

1.4.2.2 Clientes

Los principales clientes de Caricias Boutique tomando en cuenta que la mayoría de sus ventas son al por menor, son personas de todo nivel socio económico, de todas las edades y sexos que busquen usar ropa interior en su día a día, que se dediquen hacer actividades de costura y confección de prendas o realicen manualidades y que en primera instancia sean habitantes de la parroquia de Pifo y su segundo enfoque está en las personas que visiten de manera turística la parroquia de Pifo.

1.4.2.3 Proveedores

Conociendo que la empresa Caricias Boutique se dedica a la comercialización de ropa interior, sus principales proveedores son empresas que se dediquen a la distribución de ropa interior en la ciudad de Quito.

Los principales proveedores de Caricias Boutique son:

- Colorfull

Dirección: Francisco de Orellana, Quito 170812, sector Conocoto entres puente 2 y 3.



COLORFULL®
ROPA INTERIOR

Figura 9. Logotipo Colorfull

Fuente: (Colorfull)

Empresa ecuatoriana dedicada a la confección de ropa interior y distribución de medias, fajas, licras, pañuelos, pijamas, brassieres y otros productos de uso diario íntimo los mismos que se venden dentro del territorio ecuatoriano.

- Impactex

Dirección: Av. 22 de enero, Ambato 180150.



Figura 10. Logotipo Impactex
Fuente: (Impactex)

Empresa ecuatoriana dedicada a la confección de ropa interior para caballeros y niños como boxer, calzoncillo y bvds.

- Produtexti

Dirección: Av. Uno s/n y Calle D Etapa 4, Ambato.



Figura 11. Logotipo Produtexti
Fuente: (Produtexti)

Empresa ambateña que elabora prendas masculinas con la marca LAV y Royal y prendas para dama de marca Rayel, que se distribuyen en casi todas las ciudades de Ecuador.

- Mecrisga

Dirección: Academia Carlos Machado, Barrio San Eloy, Vía a Quiroga a 100m de la, Otavalo 100202



Figura 12. Logotipo Mecrisga

Fuente: (Mecrisga)

Empresa dedicada a la confección de medias para todas edades y mallas para niñas.

- Manamer

Dirección: Calle Los Ciruelos Oe1-127 N67 entre Av. La Real Audiencia y Panamericana Norte. Km 5 ½.



Figura 13. Logotipo Manamer

Fuente: (Manamer)

Empresa de confección y distribución de brassieres de marca Peter Pan que son de buena calidad y precios cómodos para los ecuatorianos.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación Estratégica

2.1.1 Definición de Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Dumomé, 2010).

La PE es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos (Fernandez, 2009).

La planificación estratégica es un proceso sociopolítico y científico orientado por objetivos de transformación cuanti – cualitativos de un sector particular de la realidad (Rodriguez, 2016).

El significado de la planeación en forma más amplia como un proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con

base en la técnica y el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades (Aguilar Cruz, 2000).

La planificación estratégica –denominada en inglés *strategic planning*, *account planning* o simplemente *planning* – surgió como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces (Cuesta, 2012).

La planeación estratégica permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos (Ramírez Rojas, 2009).

Por lo tanto, se puede establecer que la planificación estratégica es la base de las funciones gerenciales, la misma que le permite a la alta gerencia conocer la esencia de la organización, el a donde se desea llegar y el impacto futuro de las decisiones tomadas en el presente.

La evaluación de una estrategia y los medios que se utilizaran para alcanzar lo planteado se da mediante un análisis interno y externo que permitirá conocer a la organización el modo de posicionarse en el mercado, las estrategias que ayudarán a afrontar los riesgos en el tiempo correcto y las oportunidades que se presenten en el medio donde se desenvuelva, así como el poder plantear objetivos a corto y largo plazo.

2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica

“La planeación es tan importante porque la eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del azar ni de la improvisación (Aguilar Cruz, 2000).”

“En la actualidad, la planeación formal tiene gran peso específico en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones (Torres, 2014)”.

La importancia de realizar una planificación estratégica en las empresas es que les ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como, mejorar e innovar de manera recurrente y puntual al igual que sus cooperantes para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos, lo cual exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización (Valenzuela Argoti, 2016).

La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica (Aguilar Cruz, 2000).

La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo (Pimentel, 1999).

La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos (Pimentel, 1999).

La planeación posibilita que las organizaciones diseñen su futuro, permitiéndoles emprender todas aquellas actividades que le garanticen controlar su destino, es así como de manera ordenada y sistemática encuentran una herramienta que les permite seguir adelante con la ejecución de todas aquellas tareas que fortalecerán y enfocaran sus esfuerzos en la consecución de sus metas (Vargas, 2015).

Para (Luna, 2014) la planeación estratégica no pronostica el futuro, pero sirve para prepararse ante las siguientes posibilidades:

- Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras.
- Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables.
- Ayudarlo a tomar decisiones respecto de las cosas adecuadas en el momento oportuno.
- Enfocarse en las acciones que se deben tomar en el futuro según se desea (Luna, 2014).

2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica permite valorar la situación actual de la organización para conservar el poder competitivo y obtener crecimiento exponencial en el mercado con las estrategias idóneas para lograr obtener los resultados deseados.

2.1.3.1 Ventajas

La planificación estratégica en las organizaciones tiene varias ventajas las mismas que menciona (Navajo, 2011):

- Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro. Permite imaginar el futuro deseado de la organización (Navajo, 2011).
- Contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con estos elementos claves (Navajo, 2011).
- Recoge la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidas en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más comprensibles para el conjunto de la organización (Navajo, 2011).
- Evita que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las circunstancias o por la presión del tiempo, y resulten por lo tanto precipitadas (Navajo, 2011).
- Obliga a tener en cuenta anticipadamente eventuales crisis y los instrumentos más adecuados para hacerles frente. En la medida en que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de cambios en el entorno, aumenta la agilidad en las reacciones de la organización frente a los cambios imprevistos (Navajo, 2011).
- Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos; también favorece el arbitraje, sobre la base de criterios objetivos, cuando se presentan conflictos o incompatibilidades (Navajo, 2011).
- Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encauzar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos, evitando tener que tomar decisiones sobre cómo se actúa en cada caso (Navajo, 2011).

- Lleva a definir y analizar críticamente caminos alternativos que la organización podría seguir y a seleccionar la estrategia concreta que se considere más conveniente (Navajo, 2011).
- Brinda el marco adecuado para las planificaciones operativas de cada programa y proyecto, permitiendo una gestión más rigurosa, basada en normas, presupuestos y programas (Navajo, 2011).
- Permite una revisión periódica de funcionamiento organizacional, abierto y participativo. Su carácter participativo favorece la capacitación y el compromiso de todos los miembros, mejorando la comunicación y motivación de los recursos humanos (Navajo, 2011).
- Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzos, tiempo y dinero, y permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos (Navajo, 2011).
- Facilita las funciones de dirección, porque favorece que todos conozcan a dónde se quiere llevar a la organización, favoreciendo la delegación de las tareas y obligaciones (Navajo, 2011).
- Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas, permitiendo una interpretación objetiva de las desviaciones entre las previsiones y los resultados. Facilita el control de la actividad de toda la organización y de todos sus miembros (Navajo, 2011).

2.1.3.2 Limitaciones y barreras

Así como la planificación estratégica tienes muchas ventajas también se pueden mencionar una lista de limitaciones o barreras que una vez conocidas la organización puede superar a la hora de elaborar su plan estratégico algunas de ellas según el autor (Navajo, 2011) son:

- Resulta conveniente adaptar y adecuar la metodología antes de su uso: a la cultura y las características particulares de cada organización y esto lleva un tiempo previo de análisis y adaptación (Navajo, 2011).
- Falta de datos: Falta de información suficiente para tomar buenas decisiones. Antes de iniciar un proceso de planificación se debería disponer de toda la información relevante sobre el entorno, sin embargo, la información suele estar dispersa y desordenada (Navajo, 2011).
- Imposibilidad de previsiones fiables: Un plan tiene sentido y valor únicamente si los datos sobre los que se basa, aun no siendo absolutamente ciertos y exactos, tienen un grado suficiente de fiabilidad (Navajo, 2011).
- Incapacidad para planificar: Planificar requiere un cierto tipo de capacidades y aptitudes (Navajo, 2011).
- Singularidad de los problemas: Cuando los problemas a los que nos enfrentamos se salen de los habituales y constituyen una excepción (Navajo, 2011).
- Falta de tiempo: Requiere de una importante inversión de tiempo, en especial del equipo de trabajo responsable de diseñar y promover el proceso (Navajo, 2011).
- Es una inversión a largo plazo que no sirve para resolver crisis inmediatas. El tiempo necesario para elaborar los planes impide la rapidez y la oportunidad de la acción (Navajo, 2011).

- Costo: La planificación acarrea un coste. Coste que a menudo es difícil de establecer. No debe gastarse más en planificación que el valor de los beneficios esperados (Navajo, 2011).
- El proceso debe ser realizado en el tiempo más corto posible y sin demoras, de tal forma que los participantes mantengan su motivación e interfiera lo mínimo en sus actividades normales (Navajo, 2011).
- Prevenciones y prejuicios: La resistencia a los cambios, la desconfianza a las novedades y más. Es necesaria una etapa previa de socialización y sensibilización que ayude a vencer las resistencias personales y permita conocer la lógica del proceso, los conceptos y la terminología utilizada, involucrando a los miembros (Navajo, 2011).
- Puede provocar un incremento de la burocracia y rigidez organizacional. La existencia de planes tiende a reducir la elasticidad y la flexibilidad de acciones de las organizaciones y las personas (Navajo, 2011).
- La separación entre los planificadores y los que planifican, puede inhibir la participación. Se trata de una labor de toda la organización, no únicamente de un grupo reducido (Navajo, 2011).

2.2 Estrategias

2.2.1 Definición Estrategias

“La palabra proviene del griego *stratēgia*, que significa el arte o ciencia de ser general. (Aguilar Cruz, 2000)”.

La noción de estrategia es adoptada en la planificación social estratégica en el sentido instrumental, por lo que responde y tiene su origen en los “cómo” (Rodríguez, Taborda, Eula, Camisasso, & Maniaci, 2016).

Estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos (Koonz, y otros, 2012).

Las estrategias determinan las grandes líneas de acción, la orientación global que deberán adoptar las actividades que se deberán realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos (Koenes, 1994).

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

“Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas (Sánchez, 2014)”.

Generalmente se dice que la estrategia es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto, en el proceso estratégico, también se entiende como los medios, líneas de acción y pensar cómo se deberá actuar para conseguir algún objetivo (Luna, 2014).

Una estrategia “es una línea, un camino, que indica y plantea cómo lograr una misión u objetivo para nuestra organización”, muestra los pasos fundamentales que una organización debe dar para conseguir los objetivos y lograr ventaja competitiva (Navajo, 2011).

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas (Contreras Sierra, 2013).

2.2.2 Tipos de Estrategias

La estrategia busca asegurar la persistencia y el bienestar de una empresa a través de la implementación para cumplir las expectativas de la organización en un futuro, algo muy importantes dentro del planteamiento de las estrategias es que las mismas deben ser alcanzables y se plantearan de acuerdo con las necesidades de la organización.

2.2.2.1 Pirámide de estrategias.

La tarea de elaborar una estrategia abarca cuatro niveles de estrategia, en cada uno de los cuales participan distintas facetas de la estrategia general de la compañía y se requiere la participación de diferentes tipos de administradores (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Las estrategias en la pirámide según (Luna, 2014) son:

- Estrategia corporativa: Se refiere a una comparación diversificada; es decir, que se encuentra posicionada en diferentes ámbitos empresariales en el mundo (Luna, 2014).

- Estrategia de negocios: Se refiere a una compañía de una sola línea de negocios específica y busca a largo plazo una posición competitiva poderosa (Luna, 2014).
- Estrategia funcional: Se refiere al plan de acción administrativa para conducir las funciones o los procesos dentro de la empresa como finanzas, producción, mercadotecnia, recursos humanos, etcétera. Una empresa necesita formar tantas estrategias como el número de actividades que la integren (Luna, 2014).
- Estrategia operativa: Se refiere a las iniciativas de conducir las unidades de operación clave de toda la empresa como ventas, contabilidad, crédito y cobranza, capacitación, calidad, mantenimiento, compras, publicidad, presupuesto, etcétera (Luna, 2014).

Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía

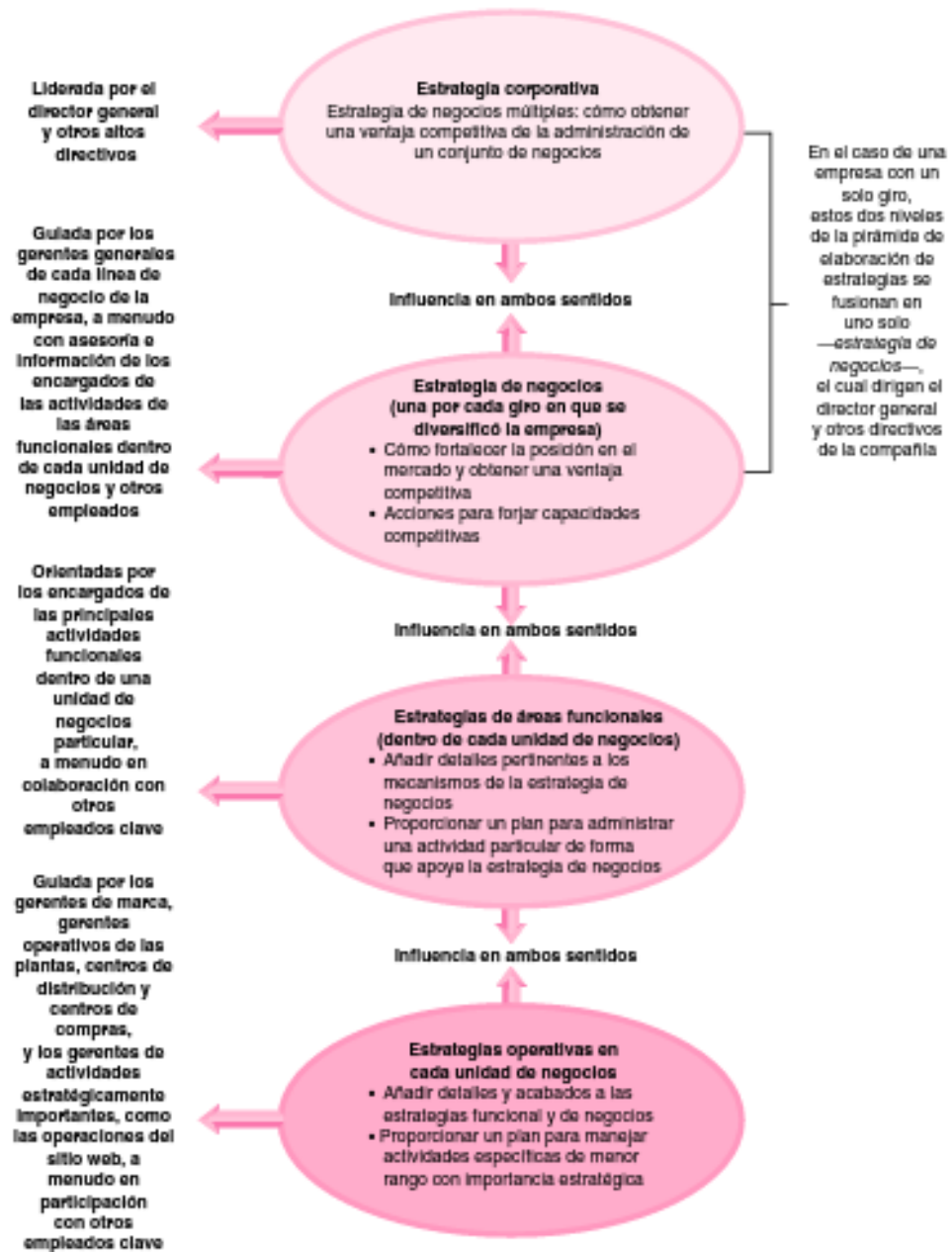


Figura 14. Jerarquía de elaboración de la estrategia de la organización
Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

2.2.2.2 *Estrategia genérica competitiva.*

Para (Luna, 2014) la estrategia genérica competitiva se basa en la elección de la estrategia genérica competitiva la empresa debe ubicarse en el enfoque que corresponda en forma correcta, la cual puede ser alguna de las siguientes:

- Estrategia de liderazgo de bajo costo: Busca atraer clientes al ser el proveedor global de bajo costo de sus productos o servicios (Luna, 2014).
- Estrategia de diferenciación: Desea lograr diferenciar la oferta de productos de la compañía, respecto de la competencia en forma que atraigan a un amplio número de compradores (Luna, 2014).
- Estrategia de enfoque o de nicho de mercado: Se logra al concentrarse en un segmento de compradores y superar a las rivales (Luna, 2014).

2.2.2.3 *Estrategias básicas.*

Estas estrategias se plantean según las opciones que se presenten el autor (Luna, 2014) las clasifica de la siguiente manera:

- Estrategia de cooperación o alianzas estratégicas.
- Estrategias de fusión y adquisición.
- Estrategias de integración vertical.
- Estrategias de desintegración vertical o desglose.
- Estrategias ofensivas.
- Estrategias defensivas.
- Estrategias para competir en mercados globalizados (Luna, 2014).

2.3 Modelo de la Planificación Estratégica

2.3.1 Misión

Las empresas sin importar su tamaño deben declarar su misión y deben usar un lenguaje que sea específico y claro que permita conocer los deseos y la identidad de la compañía en el medio donde se desenvuelve para diferenciarse.

La misión es una meta general basada en suposiciones de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo, es una meta general de la organización, que se fundamenta en las premisas de la planificación y justifica que la organización exista (Luna, 2014).

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Luna, 2014).

La misión de toda empresa, grande o pequeña es la de satisfacer determinadas necesidades o deseos de ciertos grupos de personas (consumidores o clientes) que, en conjunto, forman sus mercados (Koenes, 1994).

Según Torres la misión es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares, la misión se crea, empieza por la visión a largo plazo, donde existe una creación física (misión) existe siempre una creación mental previa (visión) por esto la misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión y se revisa periódicamente, no existe un plazo que se recomiende para su revisión pero

las organizaciones (empresas), por lo común, revisan su misión después de periodos largos (unos 10 años), aunque se puede revisar cuando así se considere (Torres, 2014).

La misión representa la identidad y personalidad de la organización. ¿Cuál es la esencia de nuestra organización y cuál queremos que sea?; ¿Recoge su razón de ser, por la que se justifica su existencia? (Navajo, 2011).

Se puede definir a la misión como “el objetivo, objeto, cometido, finalidad o función estable y permanente de la unidad organizativa (u organización o conjunto de organizaciones)” (Azcoaga, 2005).

Elementos de la declaración de la misión

Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
Mercados	¿Dónde compite la empresa?
Tecnología	¿Es la tecnología el interés primordial de la empresa?
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa trata de alcanzar objetivos económicos?
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?
Concepto de sí misma	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
Interés por la imagen pública	¿La empresa se preocupa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
Interés por los empleados	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?
Accionistas	¿Qué buscan obtener los accionistas al invertir su capital?

Figura 15. Elementos de la misión

Fuente: (Luna, 2014)

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) propone que lo más adecuado para plantear la misión es que debe ser bastante descriptiva lo que favorecerá para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeñan en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

2.3.2 Visión

Para las organizaciones es importante entender que la visión es como un sueño del futuro deseable es por esto por lo que, si buscan detectar oportunidades de negocios antes que su competencia, su visión debe estar proyectadas a no menos de medio y largo plazo para poder tener una ventaja competitiva en el mercado.

Según (Luna, 2014), la visión o intención estratégica se puede entender de las siguientes maneras:

- El futuro deseado, la aspiración de la empresa.
- Aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la empresa a futuro o el sueño de ésta a largo plazo.
- Es la luz que indica el camino y le da un sentido estratégico (Luna, 2014).

Por otro lado, para el autor Torres la estrategia es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras organizaciones sean o lleguen a ser y proporciona un propósito intencionado para una orientación futura y responde a la pregunta, “¿cómo queremos que nos vean aquéllos por los que nos interesamos?”, esta declaración de la visión incluye un elemento de propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso (Torres, 2014).

La visión para otros autores se puede definir como “la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización (o la unidad organizativa o el conjunto de organizaciones) en un determinado plazo (normalmente medio o largo)” (Azcoaga, 2005).

(Navajo, 2011) considera que la visión es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades y debe tener las siguientes características:

- Ser una proyección en un horizonte que abarque la duración del plan.
- Coherente con la misión y con sus valores y principios.
- Realista, pero al mismo tiempo debe proyectar los sueños y esperanzas de la organización.
- Que aclare prioridades de acción.
- Orientadora en la asignación de recursos.
- Utilizada como guía en el proceso de avance.
- Debe suponer un desafío que transmita entusiasmo a los miembros de la organización (Navajo, 2011).

La visión bien planteada y comunicada de manera correcta permitirá a la organización tener buenos resultados en algunos aspectos como:

- Se aclaran puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).
- Reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

- Es una herramienta para ganar apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con la visión se hará realidad (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).
- Se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).
- Ayuda a la organización a prepararse para el futuro (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

2.3.3 Valores Estratégicos

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro, estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión (Castellanos Cruz, 2007).

Los valores estratégicos en las organizaciones son el vínculo entre la misión y visión que bien pueden ser considerados creencias, normas de conducta, características o el ADN de la organización y brinda lineamientos a sus colaboradores para alcanzar el cumplimiento de su visión estratégica y misión.

Valor se puede entender como toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de lo que es real, es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no, lo anterior guía las acciones o conducta de las personas (Luna, 2014).

Los valores suponen la descripción del código de comportamiento (en relación con los miembros, grupos de interés y sociedad en general), al que una organización se adhiere o aspira y una declaración de valores debe identificar cómo la organización se conduce a sí misma, y bajo qué sistema desea actuar con sus grupos de interés internos y externos. (Luna, 2014)

Los valores deben ser conocidos por todos los miembros, colaboradores y simpatizantes, incluso deberían considerarse como públicos y accesibles a cualquier persona que se interese por la organización (Luna, 2014).

Para los autores Martínez y Gutiérrez, los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia) o un grupo de individuos (la solidaridad, o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma (Martínez & Gutierrez, 2005).

(Martínez & Gutierrez, 2005) clasifican a los valores en tres categorías que son:

- Los valores corporativos: definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma (Martínez & Gutierrez, 2005).
- Los valores dominantes: aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial (Martínez & Gutierrez, 2005).

- Los valores predominantes: en las sociedades occidentales son la orientación al cliente, la importancia de la honestidad, la integridad o los principios éticos, los compromisos con la calidad, la innovación, la importancia de la protección del medio ambiente, etc (Martínez & Gutierrez, 2005).

Castellanos propone un conjunto de valores que pueden ser usados en las organizaciones:

- Excelencia operacional: el concepto de eficacia de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Reingeniería, Normas ISO, Informe COSO, Perfeccionamiento Empresarial, todos estos modelos y más exigen una amplia y racional capacidad de respuesta por parte de la organización. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones (Castellanos, 2007).
- Capacidad de aprendizaje: la capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial (Castellanos, 2007).
- Recursos Humanos: cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total. Para aquellas organizaciones que operan fundamentalmente con el capital intelectual de su gente, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico (Castellanos, 2007).
- Compromiso con el cliente: este valor implica una posición de compromiso total con el cliente, nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo (Castellanos, 2007).

- **Ética:** es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc (Castellanos, 2007).
- **Calidad:** Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano (Castellanos, 2007).
- **Innovación:** es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos. Estar en el “punto crítico” implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. esta es la característica de muchas industrias pioneras en el terreno de la Informática (Castellanos Cruz, 2007).
- **Imagen:** cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo, es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios, el valor Imagen conlleva normalmente importantes gastos por concepto de publicidad, promociones y relaciones públicas (Castellanos, 2007).
- **Seguridad:** este es un valor fundamental dentro de la industria química, la minería, el transporte. En una empresa donde los accidentes son raros, quizás este no sea un valor estratégico (Castellanos, 2007).
- **Ambiente:** como la Seguridad, este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos (Castellanos, 2007).
- **Diversión:** cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos (Castellanos, 2007).
- **Estructura organizativa:** la valoración de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control; o la centralización con la mayoría de las decisiones importantes tomadas a los niveles superiores de la jerarquía, son opciones que

pueden tener en algunas empresas un verdadero peso estratégico (Castellanos, 2007).

2.3.4 Análisis Interno y Externo

Diagnosticar correctamente la situación de la empresa es una base necesaria para definir un enfoque administrativo a mediano y largo plazos, creando una estrategia sólida y triunfadora (Luna, 2014).

Una vez que las empresas se han definido y han establecido su misión, visión y valores, se debe realizar un análisis integral que permita a la organización conocer el entorno y su situación interna esto permitirá fijar sus objetivos y valorar las estrategias para cumplir con su propósito.

2.3.4.1 Análisis Interno.

“Analice el plan de batalla del enemigo para entender con claridad sus puntos fuertes y débiles. Averigüe su patrón de movimientos, aprenda dónde es abundante su fuerza y dónde es deficiente. (Torres, 2014)”

Al organizar la empresa debemos buscar el tamaño correcto en la división de sus funciones, es decir que esté justificada y equilibrada la departamentalización para evitar problemas en su funcionamiento, la organización de la empresa se decide tomando como base el giro o actividad y el tamaño; con base en estas características es importante hacer

un análisis que ubicará las potencialidades y debilidades para definir cuál será la estrategia a implantar (Luna, 2014).

En el análisis FODA de la estructura deben ponderarse las potencialidades y los vacíos de todas las áreas tanto a nivel vertical como horizontal, para lograr un funcionamiento de mejora continua (Luna, 2014).

El principal objetivo de realizar un análisis interno es conocer la estrategia actual de la empresa, evaluar sus recursos y capacidades para así identificar sus fortalezas y debilidades lo que permitirá ser construir una ventaja competitiva.

Según (Navajo, 2011) el análisis interno se basa en tres partes principales que son:

- Diagnóstico financiero: Trata de analizar la estructura y situación financiera de la organización a través del examen del balance de situación y cuenta de resultados.
- Diagnóstico de gestión o funcional: Análisis de eficiencia y de eficacia de las funciones de la organización y de sus operaciones básicas.
- Diagnóstico estratégico: Consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización (Navajo, 2011).

Los factores claves internos para (Navajo, 2011) son:

- Aspectos Administrativos y Operativos: Es importante que tomemos en cuenta que una organización puede tener un sistema totalmente automatizado para la parte operativa, pero podría estar fallando en la parte administrativa o viceversa (Navajo, 2011).

- Procesos: Procesos de suministros, producción o entrega de servicios (uso óptimo de los recursos), distribución o logística (Navajo, 2011).
- Diversificación: Analizamos cuál es la variedad de productos o servicios que ofrecemos (Navajo, 2011).
- Recursos: Nos referimos a los financieros, físicos, humanos y materiales. A cada uno de ellos debemos prestarle mucha atención, puesto que con uno de ellos que tengamos mal, podríamos tener una seria debilidad (Navajo, 2011).
- Imagen: Debemos analizarla desde dos puntos, interna y externa (Navajo, 2011).
- Motivación y capacidades: La pregunta que nos hacemos siempre es cuáles son las actitudes y aptitudes generales de los miembros (Navajo, 2011).
- Directivos: Debemos analizar qué es lo que más les interesa, si son de tiempo completo o parcial, si trabajan en otra cosa y les interesa más eso que el resto de la organización, su estilo de dirección, si atienden la parte operativa o la estratégica (Navajo, 2011).
- Sistema de información sobre la gestión: Analizamos si la información es oportuna, fiable y cercana a la base (Navajo, 2011).

La investigación del ámbito interno de la empresa precisa identificar lo que puede hacerse, dado que identifica sus fortalezas; además de lo que no, al identificar sus debilidades, para realizar el análisis interno, debe hacerse un enfoque estratégico de fortalezas y debilidades de la empresa (Luna, 2014).

El medio ambiente interno es la disposición que produce una organización, como resultado de la interacción entre las personas y de éstas con los medios que utilizan para

alcanzar sus fines comunes, es así que el medio ambiente interno es propiamente la organización realizando una serie de funciones, donde lo más importante son las personas que al utilizar capital financiero y capital intelectual generan resultados (Torres, 2014).

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) afirma que el análisis de recursos y capacidades ofrece a los administradores una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de la empresa y determinar si pueden sentar las bases necesarias para el éxito competitivo en el mercado, este proceso conta de dos pasos:

- El primero es que los administradores identifiquen lo recursos y capacidades de la empresa de modo que tengan una mejor idea de en qué deben trabajar al diseñar la estrategia competitiva (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)
- El segundo paso es examinar los recursos y capacidades de manera más estrecha para determinar cuáles de ellos son los más valiosos competitivamente y determinar si los mejores pueden contribuir a que la empresa obtenga una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

2.3.4.2 Análisis Externo

El análisis externo o análisis del entorno de la organización, permite establecer las estrategias que responderán al entorno del negocio y la situación interna, en este análisis se encuentran factores que no puede controlar la empresa como las tendencias, acontecimientos y cambios en el exterior.

Las organizaciones funcionan en un ambiente global, el cual está integrado por el ámbito económico, demográfico, político, jurídico y la regulación gubernamental, además del

aspecto tecnológico, las fuerzas competitivas, los grupos estratégicos, movimientos estratégicos de la competencia y factores clave de éxito de la competencia (Luna, 2014).

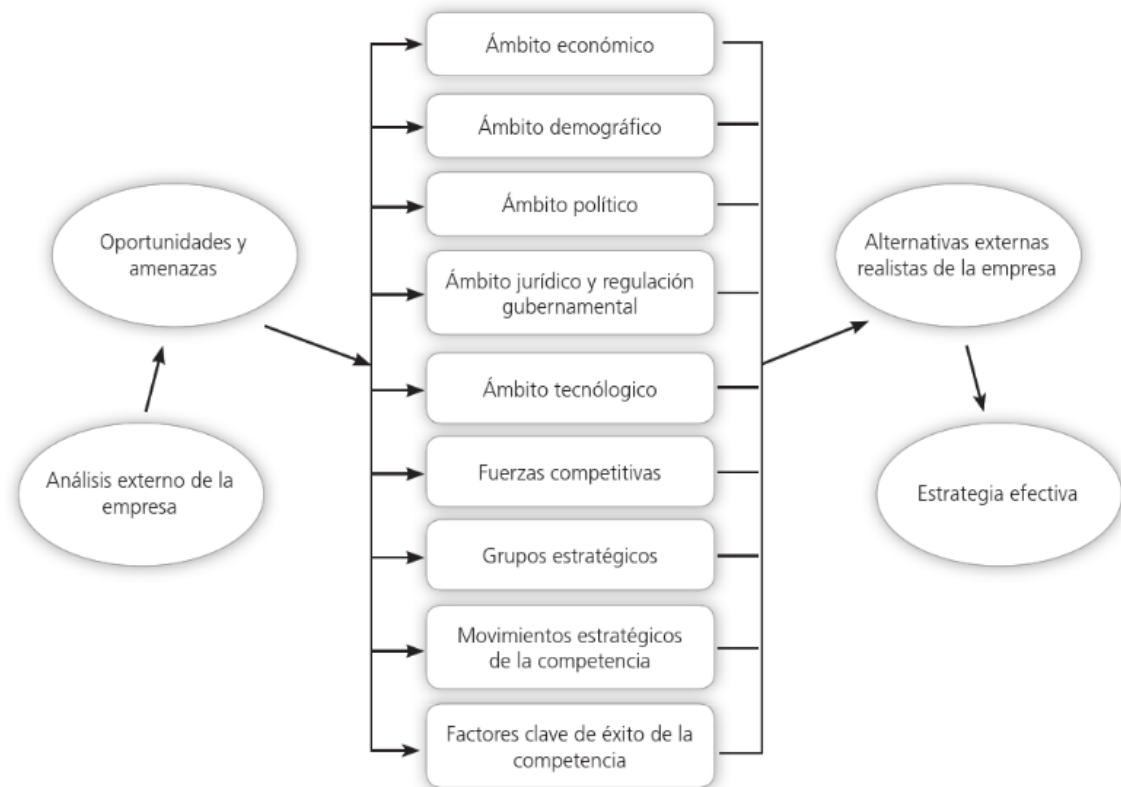


Figura 16. Análisis externo

Fuente: (Luna, 2014)

- **Ámbito económico:** toda empresa debe evaluar el contexto económico para ubicar cambios, tendencias y sus repercusiones en el proceso estratégico, el ámbito económico se entiende como el carácter y desarrollo de la economía en el mercado donde la empresa compite o planea hacerlo (Luna, 2014).

Por otro lado, (Luna, 2014) propone que en este análisis hay que considerar varios factores como:

- Localización clave de grupos empresariales mundiales.
- Magnitud del mercado.
- Rivalidad competitiva (local, regional, nacional, global).
- Porcentaje de crecimiento del mercado.

- Cantidad de rivales y tamaños.
 - Logística de distribución utilizada.
 - Compradores potenciales.
 - Tecnología de producción.
 - Economías de escala en su cadena de valor.
 - Mercados en recesión.
 - Necesidades de capital.
 - Exceso de desempleo (Luna, 2014).
- **Ámbito demográfico:** la demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos (Martínez & Gutierrez, 2005).
 - **Ámbito de legislación y político:** los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía (Martínez & Gutierrez, 2005).

El gobierno establece políticas y marcos jurídicos que los negocios deben respetar y cumplir oportunamente, ejemplos de éstas pueden ser: leyes fiscales, contra monopolios, de trabajo, de sueldo, de salud, ecológicas, de capacitación de los trabajadores, educativas, arancelarias, entre otras, para formular sus estrategias, las empresas deben considerarlos a fin de que la efectividad se logre sin ninguna problemática al respecto (Luna, 2014).

- **Ámbito sociocultural:** el sector sociocultural trata las actitudes y los valores culturales de una sociedad. La sociedad es el pilar de toda organización, que generalmente motiva las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos, jurídicos y tecnológicos (Luna, 2014).
- **Ámbito tecnológico:** hace referencia al estado actual de conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios: gasto en investigación, acceso a las tecnologías,

disponibilidad, conocimientos científicos y tecnológicos, innovación tecnológica (Navajo, 2011).

- **Ámbito global:** los nuevos mercados globales relevantes, los mercados existentes en proceso de cambio, los hechos políticos internacionales importantes y las características críticas de la cultura y las instituciones de los mercados globales (Torres, 2014).

2.3.5 Determinación de objetivos

Según Kaufman (2004) un objetivo expresa hacia dónde nos dirigimos y cómo seremos capaces de saber cuándo hemos llegado.

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión (Martínez & Gutierrez, 2005).

Los objetivos pueden usarse de diversas maneras, desde la evaluación de la provisión de criterios para la evaluación de la formación, para definir las secuencias del desarrollo de los recursos humanos, hasta definir los nuevos destinos y propósitos de la organización (Kaufman, 2004).

Torres determina que los objetivos son los fines que no esperamos alcanzar dentro del periodo de planeación, pero sí en una fecha posterior (Torres, 2014).

De acuerdo con (Martínez & Gutierrez, 2005) los objetivos deberían cumplir con algunos criterios que son:

- **Mensurables:** debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacía el cumplimiento del objetivo (Martínez & Gutierrez, 2005).
- **Específicos:** esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado (Martínez & Gutierrez, 2005).
- **Apropiados:** debe ser consistente con la visión y misión de la organización (Martínez & Gutierrez, 2005).
- **Realistas:** debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible (Martínez & Gutierrez, 2005).
- **Oportuno:** requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo (Martínez & Gutierrez, 2005).

Los objetivos concretan lo planteado en la misión y visión además son los resultados a los que la organización pretende llegar en un determinado tiempo y es importante que toda la organización entienda y se comprometa para cumplir con lo planteado.

2.3.6 Formulación de las Estrategias

El plan estratégico es una excelente guía para trazar los lineamientos que marcarán el futuro de la organización y la alta gerencia debe ser capaz de diseñar el porvenir de la empresa y transmitir lo planeado, así como diferir y convencer al resto de la organización cual será el camino que se tomará al éxito.

A la hora de formular la estrategia se debe tener presente que la misma debe ayudar tanto al crecimiento y dirección de la empresa, así como el satisfacer a los clientes siendo eficaces y eficientes con los recursos asignados, la estrategia brindará una guía de lo que se puede y no se puede hacer dentro de la organización.

Por otro lado, Navajo menciona que la implantación de las estrategias podemos definirla como el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos e implica la necesidad de introducir cambios en la organización. (Navajo, 2011).

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CARICIAS BOUTIQUE

3.1 Encuesta

3.1.1 Objetivos de la Encuesta

Conocer el grado de satisfacción del cliente de la empresa, determinando su aceptación y percepción de servicio por parte de estos.

3.1.2 Diseño de la Encuesta

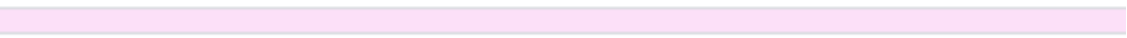


ENCUESTA CLIENTES CARICIAS
BOUTIQUE

*Obligatorio

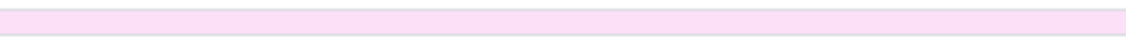
Indicaciones

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



Edad *

Tu respuesta _____



Sexo *

Mujer

Hombre

Otros: _____



1.¿Con qué frecuencia visita Caricias Boutique? *

Una vez por semana

Dos veces a la semana

Más de dos veces a la semana

Una vez al mes

Una vez cada seis meses

2. ¿Hace cuánto es cliente de Caricias Boutique? *

- 1-5 meses
- 6-11 meses
- 1-4 años
- 5-8 años
- 9 años y más

3. ¿Qué prendas de vestir compra con más frecuencia? *

Puede seleccionar más de una respuesta

- Medias
- Mallas
- Interiores de mujer
- Interiores de hombre
- Interiores de niños o niñas
- Brassiers
- BVD
- Pijamas
- Licras
- Ternos de baño
- Toallas
- Lencería
- Bisutería
- Otros:

4. ¿Qué colores de prendas de vestir compra con más frecuencia? *

Puede seleccionar más de una respuesta

- Negro
 - Blanco
 - Beige
 - Rojo
 - Café
 - Amarillo
 - Otros: _____
-

5. ¿Qué aspectos son los más importantes al momento de comprar? *

Puede seleccionar más de una respuesta

- Precio
 - Calidad
 - Colores
 - Diseño
 - Originalidad
 - Otros: _____
-

6. ¿Los precios que paga por los productos son? *

- Caros
 - Razonables
 - Baratos
-

7. ¿Qué otros productos le gustaría que tenga la tienda? *

Camisetas

Pantalones

Artículos de fiesta

Disfraces

Otros: _____

8. ¿Recomendaría a otras personas la tienda? *

Sí

No

9. ¿Como le gustaría conocer las nuevas promociones?

Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)

Correo electrónico

Publicidad (hojas volantes)

Whatsapp

Otra...

Hemos terminado, muchas gracias por su colaboración!

3.1.3 Corrida de la encuesta

Se determinó a la población de Quito y Azuay para la corrida de la encuesta, considerando que tiene una tasa alta de crecimiento en su población, de las cuales se realizarán los cálculos respectivos para obtener el total del número de encuestas a realizar, con la siguiente fórmula:

Muestra para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Figura 17. Fórmula para el tamaño de muestra

Fuente:(Herrera Castellanos, 2011)

Donde:

n = ? Tamaño de la muestra

N = 349.922 Población o a ser estudiada, datos según (INEC, 2018).

E = 5% Error muestral

z = 1.96 Intervalo de confianza

p = 20% Probabilidad de éxito

q = 80% Probabilidad de fracaso

El tamaño de muestra total fue de 384 encuestas, cuyas encuestas se realizarán en Pifo Tumbaco, Conocoto y Azogues.

3.1.4 Representación gráfica de los resultados e interpretación

Pregunta 1. Edad

Tabla 1. Resultados pregunta 1

Variable	Frecuencia Observada
Menos de 20 años	57
21-30 años	74
31-40 años	95
41-50años	67
51-60años	45
Más de 61 años	46

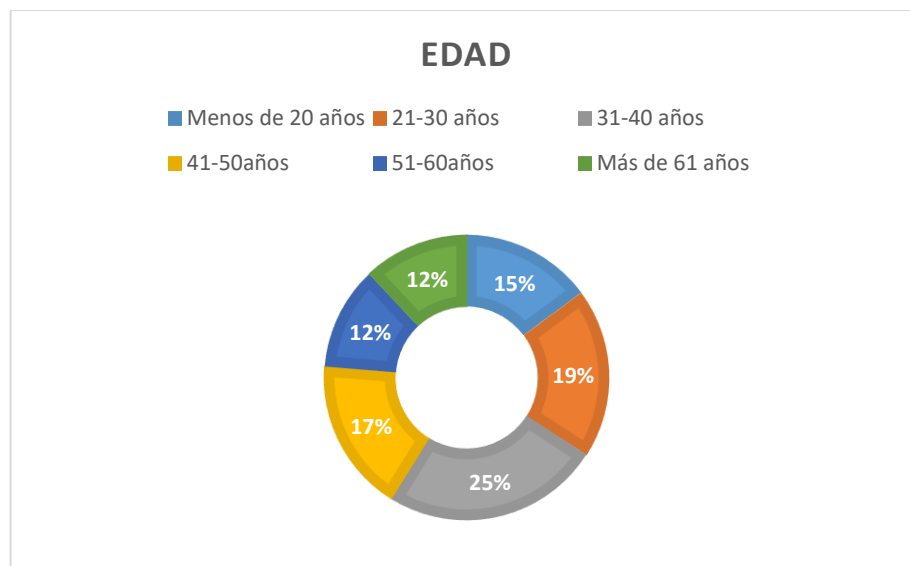


Figura 18. Respuesta pregunta 1

Del total de personas encuestadas, el 25% corresponden a un rango de edad de 31 a 40 años siendo este el grupo más representativo, el siguiente rango de edad con el 19% del total de encuestados es de 21 a 30 años, el 17% pertenece a el rango de edad de 41 a 50 años, el 15% corresponde al rango de edad de menos de 20 años, y los rangos de edad entre 51 a 60 años y más de 61 años ocupan un 12% del total..

Pregunta 2. Sexo

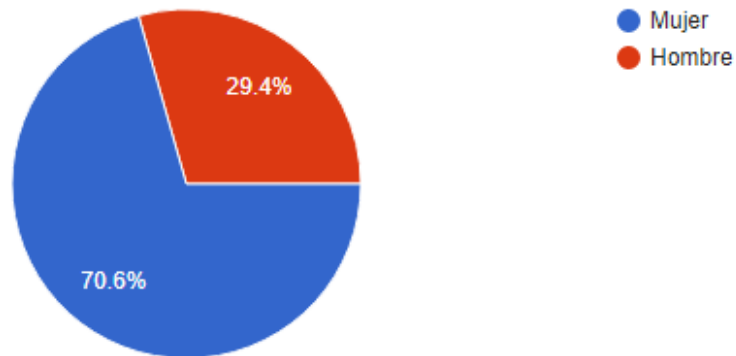


Figura 19. Respuesta pregunta 2

Como podemos observar en el gráfico, los clientes que más visitan la empresa Caricias son de sexo femenino las mismas que representan un 70.6% del total de encuestados y un 29.4% representa al sexo masculino.

Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia visita Caricias Boutique?

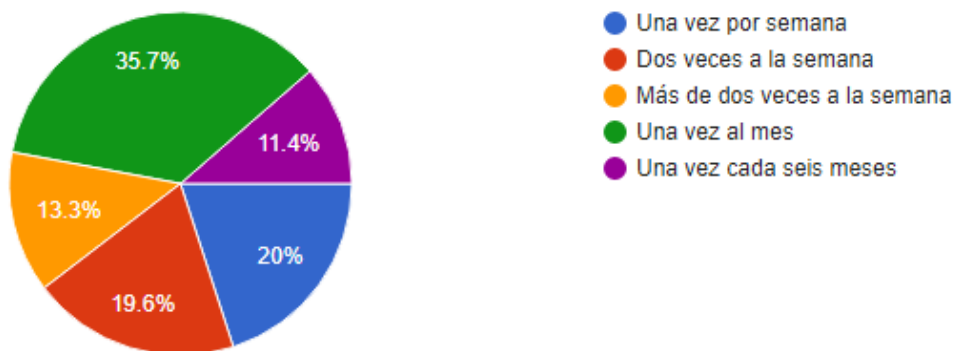


Figura 20. Respuesta pregunta 3

El 35.7% de los encuestados afirman tener una frecuencia de visita de una vez al mes, el 20% frecuenta la empresa una vez por semana, seguidamente un 19.6% visita la empresa dos veces a la semana, un 13.3% de encuestados visita más de dos veces a la semana y solamente un 11.4% frecuenta la empresa una vez cada seis meses.

Pregunta 4. ¿Hace cuánto es cliente de Caricias Boutique?

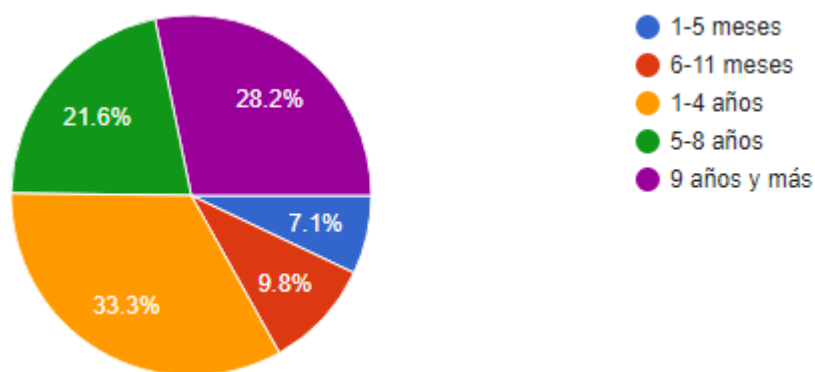


Figura 21. Respuesta pregunta 4

El gráfico anterior nos muestra que del total de encuestados el 33.3% son clientes desde hace 1 a 4 años, un 28.2% son clientes desde 9 años y más, seguidamente el 21.6% de encuestados han sido clientes desde hace 5 a 8 años, el 9.8% del total son clientes desde 6 a 11 meses y finalmente un 7.1% son clientes desde hace 1 a 5 meses.

Pregunta 5. ¿Qué prendas de vestir compra con más frecuencia?

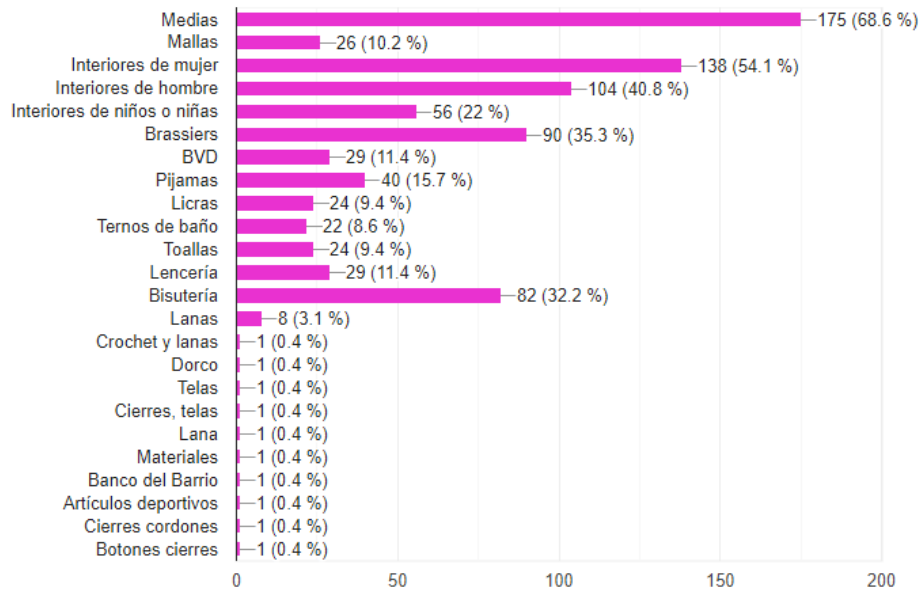


Figura 22. Respuesta pregunta 5

El gráfico anterior nos muestra los productos más comprados por los clientes, donde el ítem de medias representa un 68.6%, interiores de mujer un 54.1%, interiores de hombre un 40.8%, el ítem de brassieres corresponde a un 35.3% de los productos más comprados, seguidamente con un 32.2% bisutería.

Pregunta 6. ¿Qué colores de prendas de vestir compra con más frecuencia?

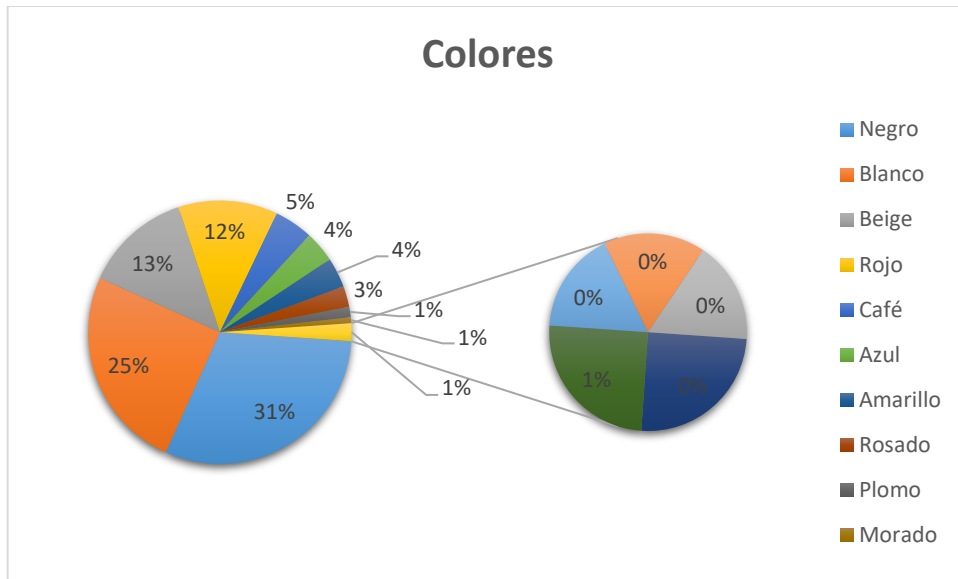


Figura 23. Respuesta pregunta 6

Se puede evidenciar que colores de preferencia de los clientes de Caricias son: negro que representa un 31%, 25% representa el color blanco, el color beige representa un 13%, seguidamente el color rojo con un 12%, lo que significa que las personas optan por colores básicos.

Pregunta 7. ¿Qué aspectos son los más importantes al momento de comprar?

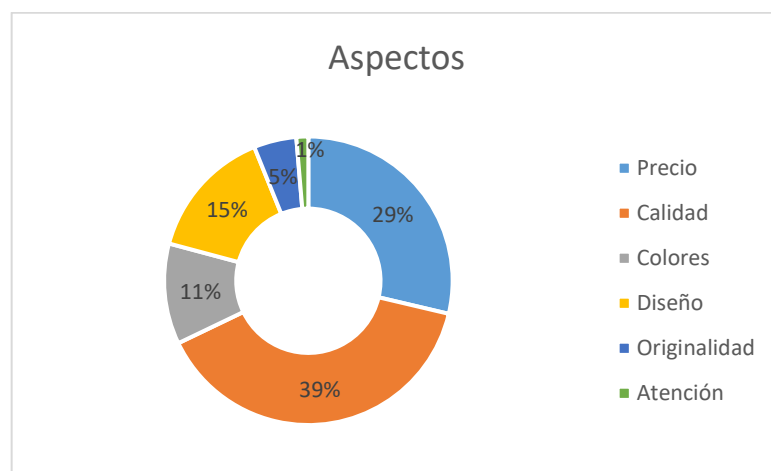


Figura 24. Respuesta pregunta 7

El 39% de encuestados respondió que el aspecto más importante al momento de la compra es la calidad, un 29% considera que el aspecto más importante es el precio, mientras que para un 15% lo más importante es el diseño, un 11% afirma que los colores es un aspecto importante al momento de la compra, un 5% de los encuestados prefiere la originalidad y el 1% la atención al cliente.

Pregunta 8. ¿Los precios que paga por los productos son?

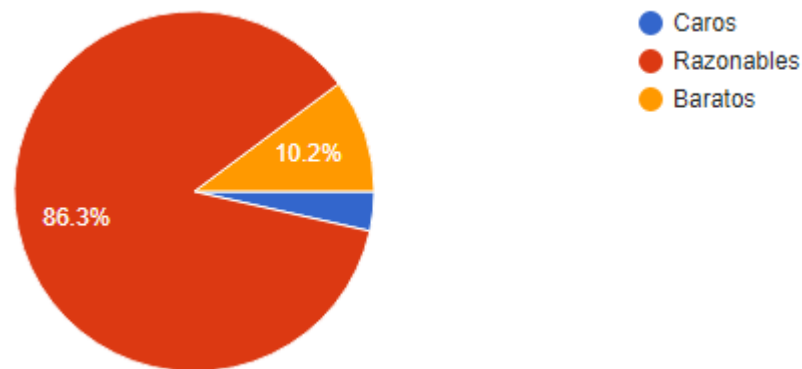


Figura 25. Respuesta pregunta 8

Para los el 86.3% de clientes de la empresa Caricias Boutique los precios son razonables, para un 10.2% lo precios son baratos y solamente para un 3.5% los precios son caros.

Pregunta 9. ¿Qué otros productos le gustaría que tenga la tienda?



Figura 26. Respuesta pregunta 9

En el gráfico anterior podemos ver que el 29% de encuestados les interesa que la tienda ofrezca pantalones, un 25% desea blusas, seguidamente disfraces con un 24% de respuestas, mientras que un 14% le gustaría que se agregue artículos de fiesta.

Pregunta 10. ¿Recomendaría a otras personas la tienda?

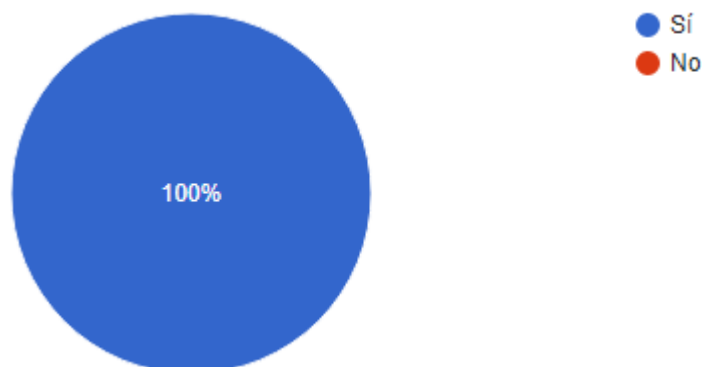


Figura 27. Respuesta pregunta 10

Todos los clientes recomendarían la empresa a otras personas con lo que se puede concluir que están satisfechos tanto con el producto como con el servicio recibido.

Pregunta 11. ¿Como le gustaría conocer las nuevas promociones?

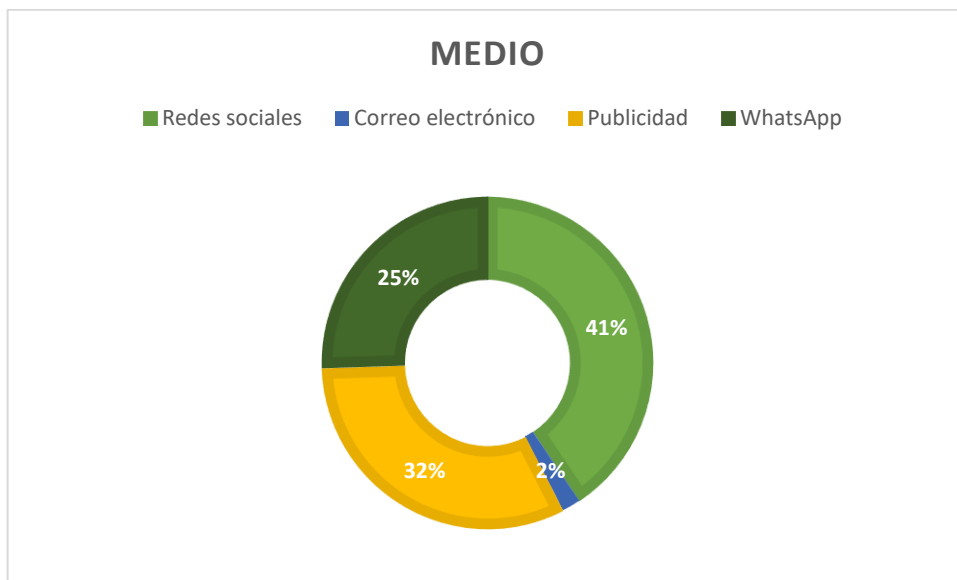


Figura 28. Respuesta pregunta 11

El 41% de los clientes encuestados afirma que le gustaría conocer las nuevas promociones en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), un 32% le gustaría conocer por medio de hojas volantes, un 25% le gustaría recibir la promociones en WhatsApp y solo un 2% le gustaría recibir las promociones en su correo.

3.2 Valores empresariales

3.2.1 Misión

Somos una empresa que se dedica a la venta de ropa interior, artículos de bazar, bisutería y telas de calidad con la finalidad de satisfacer las expectativas de nuestros clientes con un capital humano capacitado que nos permite alcanzar los objetivos de crecimiento continuo.

3.2.2 Visión

Ser para el 2023 un referente en el mercado ecuatoriano en la comercialización de ropa interior, bisutería, artículos de bazar y telas.

3.2.3 Código de Ética de la empresa

Caricias Boutique es una empresa que busca siempre actuar de manera responsable y correcta, por lo cual cuenta con principios éticos que le ayudarán a crear un buen clima laboral tanto entre el cliente interno como el externo. Los principios éticos que practica la empresa son:

✓ **Integridad**

Mantener moralidad e integridad en conflictos de interés, promover la sinceridad y claridad para cumplir con las normas estipuladas dentro de la organización como las de la legislación gubernamental.

✓ **Responsabilidad**

Cumplir de manera íntegra y honesta cada actividad de la organización para conseguir los resultados esperados.

✓ **Compromiso**

Trabajar en equipo para optimizar los recursos y poder brindar la más alta calidad y servicio a nuestros clientes para lograr una mejora continua.

✓ **Calidad**

Incluidos todos sus aspectos de cumplimiento integral, es indispensable para proporcionar productos seguros, eficaces y que satisfagan a nuestros clientes.

✓ **Interacciones con clientes**

Proporcionar información precisa, justa y equilibrada sobre nuestros productos, y no participar en actividades que beneficien o influyan inapropiadamente a nuestros clientes.

✓ **Conflictos de interés**

Llevar a cabo un negocio de una manera que garantice que las decisiones y el juicio comercial están hechos con objetividad y libres de intereses personales indebidos.

3.2.4 Valores corporativos

Para garantizar las buenas relaciones laborales, Caricias Boutique ha propuesto los siguientes valores para que sean cumplidos por todos los que forman la organización:

✓ **Respeto:** tratar con respeto a otras personas y a todo nuestro entorno.

✓ **Confianza:** actitud con la que nos relacionamos unos con otros tanto dentro como fuera de la organización.

✓ **Empatía:** preocuparnos por nuestra empresa, nuestros compañeros de trabajo, nuestros clientes y la sociedad.

✓ **Pasión:** deseo de mejorar y de triunfar persiguiendo nuestros objetivos con ímpetu.

3.2.5 Cadena de valor

Empresa: Caricias Boutique				
CADENA DE VALOR				
Actividades de Soporte	Infraestructura	Recursos Humanos	Tecnología	Compras
	Diseño de la infraestructura de la empresa: Administración financiera y contable Gestión Administrativa Planeación Análisis de Costos y presupuestos.	Selección de personal: Convocatorias en medios sociales Capacitación: el personal deberá contar con formación en atención al cliente y tendencias cada 4 meses	Innovación: Uso del sitio web oficial de la empresa y catálogos digitales	Adquisición de mercancías: Ropa interior, bisutería, telas y artículos de bazar Selección de proveedores: Manejo de políticas con proveedores para evitar retrasos en la llegada de materia prima y obtener mejores precios
Actividades Operacionales	Logística de entrada	Operación	Logística de salida	Marketing y Ventas
	Recepción de mercancía: Proveedores despacharán la mercancía en las tiendas	Etiquetar los productos con precio y colocar en las perchas. Venta de productos y cobros de estos.	Envío de mercancía: Facturación y despacho.	Atención al cliente: Buzón de sugerencias y línea de servicio al cliente
	Almacenaje: Se registrará en el sistema de inventario		Devolución de mercancía: El cliente tendrá un mes para su cambio presentando su factura	
Devolución a proveedores: El proveedor buscar la mercancía en las tiendas			Campañas publicitarias: Difusión de promociones por redes sociales, sitio web, hojas volantes y mensajes a WhatsApp	Garantías: Notas de crédito para artículos con falla de fábrica

Figura 29. Cadena de valor Caricias Boutique

3.3 Políticas organizacionales

3.3.1 Para empleados

La razón fundamental de establecer políticas es crear un ambiente de trabajo donde cada miembro de la organización trabaje en equipo para cumplir con el objetivo en común. Es por esta razón que Caricias Boutique quiere incorporar a su filosofía corporativa políticas que favorezcan tanto a los clientes internos como a los clientes externos, pero también al mercado donde se desenvuelve; para de esta manera cumplir con todos los objetivos planteados como organización.

Política para la dirección de la empresa

- El representante de la empresa debe siempre buscar satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes de Caricias Boutique, adquirir productos innovadores.

Política para la organización

- La organización deberá estar al tanto el plan estratégico de la empresa y ejecutar el mismo.
- Horario laboral de 8 horas diarias de lunes a domingo, con beneficio de alimentación.
- Registrar la hora de ingreso y salida en un sistema de lector biométrico.
- Las horas extras deben ser notificadas al jefe con el detalle de las actividades realizadas durante ese tiempo.

- Instaurar normas de seguridad interna para cada área de la empresa.

Política de procesos y procedimientos.

- El proceso de venta y atención al cliente debe contar con una persona a cargo a quien responda por la eficiencia y eficacia de los colaboradores.
- Toda variante de tiempos, personal y recursos se deben informar y consultar con la persona a cargo de la empresa antes de poner en marcha.

Política de planes y presupuesto

- Cada trimestre se reunirán el gerente general y los respectivos encargados de los departamentos para determinar y evaluar la ejecución de planes y presupuestos con relación al plan estratégico de la empresa.
- Los resultados de las diferentes actividades realizadas por cada departamento para control y evaluación del respectivo plan presupuestal se presentarán en las reuniones trimestrales.

Política Salarial

- Para el cumplimiento con sistema de remuneración salarial se basará en la constitución política de Ecuador y tomando en cuenta que la remuneración básica actual es de 400 USD.
- El sistema de remuneración es variable, se determina por comisiones y objetivos cumplidos.
- Para una elevación de la remuneración, se deberá evaluar con antelación el desempeño del colaborador y sobre todo la situación actual de la empresa.
- El pago de horas extras se hará siempre y cuando corresponda.

Política de contratación del personal

- Para la selección y contratación del personal, primero se anunciará de manera interna y luego se publicará en redes sociales y pagina web oficial.
- La persona que cumpla con el perfil y sea seleccionada, será contratada por un periodo de prueba de tres meses, una vez pasado este tiempo se procederá a firmar contrato por tiempo indefinido.

3.3.2 Para clientes

Caricias Boutique tiene como objetivo importante conocer las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes para así poder satisfacerlos. Para lograr esto se ha planteado las siguientes políticas:

- Contar con una base de datos actualizada de los clientes de la empresa.
- Informar a los clientes de las promociones y la cantidad total por pagar de su compra y ofrecer modalidades de pago.
- Una vez entregado el pedido, el cliente tendrá un plazo de 30 días para revisar y notificar si está satisfecho o no con el mismo. En caso de no estar satisfecho se procederá a buscar una solución que puede favorecer a las dos partes.
- Al ser entregado y aceptado el pedido por el cliente, solo tendrá derecho a cambios.

3.3.3 Para proveedores

Al buscar satisfacer todas las necesidades, gustos y preferencias de los clientes de Caricias Boutique, la empresa debe contar con productos de alta calidad. Razón por la cual necesita demandar las siguientes políticas a sus proveedores:

- Si se entregase productos de poca calidad, ya sea por defectos o mal acabados la empresa tiene derecho de exigir devolución o cambio de este producto.
- El proveedor deberá emitir una factura por cada compra realizada.
- Los pagos se realizarán en cheque o por transferencia bancaria a la empresa proveedora al vencimiento de la factura que por lo general tienen un plazo de 60 y 90 días.
- En caso de incumplimiento del contrato, Caricias Boutique se reserva el derecho de terminación de relaciones comerciales.

3.4 Planeación

3.4.1 Objetivos a Largo Plazo

- Posicionar a la empresa para el año 2024 en el mercado ecuatoriano.
- Ampliar la línea de productos para el año 2025.
- Adquirir para el año 2025 un local en la parroquia de Pifo.
- Posicionar a la empresa en el año 2026 en el mercado colombiano y peruano.

3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo

Departamento de Adquisiciones

- ✓ Controlar el costo de bienes y servicios.
- ✓ Mantener el flujo de producción de manera efectiva.
- ✓ Asegurar una buena relación con los proveedores.
- ✓ Organizar, actualizar datos de los materiales pedidos, comprados y fechas.
- ✓ Presentar informes de la gestión de compras a cada departamento.

Departamento Finanzas y Cobranzas

- ✓ Realizar el presupuesto anual.
- ✓ Actualizar base de datos para revisión de pago a proveedores.
- ✓ Realizar estrategias para aumentar las utilidades de la empresa.
- ✓ Disminuir costos que beneficien a la empresa y a los clientes.
- ✓ Realizar, actualizar y analizar los estados financieros.

Departamento de Marketing y Ventas

- ✓ Implementar el uso de redes sociales para hacer conocer la marca.
- ✓ Promocionar el producto en ciudades del Ecuador.
- ✓ Incrementar las ventas en un 25% respecto al año anterior.
- ✓ Otorgar nuevos y más beneficios y promociones a los clientes de la empresa.

Departamento de Investigación y Desarrollo

- ✓ Permanecer a vanguardia ante cualquier cambio tecnológico.
- ✓ Utilizar nuevos programas para el diseño de las prendas.
- ✓ Asistir a exposiciones internacionales de moda para conocer las nuevas tendencias.
- ✓ Capacitar constantemente a los empleados para que conozcan las funciones de los programas de diseño utilizados.

3.4.3 FODA

Tabla 2. Matriz de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Oportunidades				
1	Desarrollo de nuevos productos	20%	3.00	0.60
2	Competencia con productos de baja calidad	25%	3.00	0.75
3	Mejorar acuerdos con proveedores	30%	3.00	0.90
4	Obtener márgenes de ganancia rentables	25%	4.00	1.00
		100%		3.25
Amenazas				
1	Competencia alta	40%	2.00	0.80
2	Nuevos productos en el mercado	20%	4.00	0.80
3	Demanda de mercado variante	15%	2.00	0.30
4	Crisis económica	25%	3.00	0.75
Totales		100%		2.65

Considerando las puntuaciones de factores externos, se puede determinar que existen un peso mayor en cuanto a oportunidades (3.25) en relación a las amenazas (2.65).

Tabla 3. Matriz de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
No	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Fortalezas				
1	Instalaciones de I+D	30%	3	0.90
2	Personal capacitado	10%	4	0.40
3	Manejo correcto de los inventarios	20%	3	0.60
4	Labores de marketing, ventas y publicidad	15%	4	0.60
5	Precios bajos	25%	4	1.00
		100%		3.50
Debilidades				
1	Motivación del personal	30%	1	0.30
2	Falta de un plan estratégico	25%	2	0.50
3	Estructura de la organización	10%	2	0.20
4	Recursos financieros limitados	20%	1	0.20
5	Alto nivel de gastos operativos	15%	2	0.30
Totales		100%		1.50

Basada en las puntuaciones de los factores internos, se puede determinar que existen un peso mayor en cuanto a fortalezas (3.50) en relación con las amenazas (1.50).

Tabla 4. Matriz FODA Caricias Boutique

MATRIZ FODA CARICIAS BOUTIQUE		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Instalaciones de I+D	Motivación del personal
		Personal capacitado	Falta de un plan estratégico
		Manejo correcto de inventarios	Estructura de la organización
		Labores de marketing, ventas y publicidad	Recursos financieros limitados
		Precios bajos	Alto nivel de gastos operativos
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES	Acordar con los proveedores nuevas políticas que permitan ofrecer a nuestros clientes productos innovadores cumpliendo estándares de calidad a bajos precios	Buscar financiamiento para conseguir expansión geográfica	
Desarrollo de nuevos productos			
Competencia con productos de baja calidad			
Mejorar acuerdos con proveedores			
Obtener márgenes de ganancia rentables			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
Competencia alta	Crear una ventaja competitiva, ofreciendo productos innovadores de alta calidad, descuentos y precios inferiores a los de la competencia.	Mejorar la capacidad de endeudamiento y la imagen de la empresa, ofrecer productos innovadores.	
Nuevos productos en el mercado			
Demanda de mercado variante			
Crisis económica			

3.4.4 Planificación estratégica

La Planificación Estratégica de la empresa está a cargo del Gerente General de la organización, en la cual, se despliegan: los objetivos a cumplir, actividades por cada objetivo, el responsable de cada actividad, el plazo y establecer el tipo de recurso a utilizar.

A continuación, se indica la planificación estratégica:

Tabla 5. Planificación Gerente General

LÍDER DE PROYECTO: Olga Amparo Ruiz Hernandez		ÁMBITO: Gerente General		ESTRATEGIAS: 4	
APOYO DEL PROYECTO: Kleber Imbaquingo, Aldemar Cedeño, Gabriela Sánchez				AVANCE DE ESTRATEGIAS: 0%	

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:		
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%					
1	Posicionar a la empresa para el año 2024 en el mercado ecuatoriano.	1	Realizar publicidad a través de redes sociales	Olga Amparo Ruiz Hernandez	ene.-20	dic.-24	X					X						0%	R.P		
		2	Realizar estudios de mercado para conocer las preferencias de los clientes.	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-24	X					X							0%	R.P	
		3	Conocer la posición de los competidores en relación a las preferencias de los clientes	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-24	X					X							0%	R.E	Preguntas de satisfacción
		4	Definir y ejecutar la estrategia de posicionamiento	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo, Aldemar C.	ene.-20	dic.-24	X					X							0%	R.P	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
2	Ampliar la línea de productos para el año 2025.	5	Identificar preferencias de los clientes	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-25	X					X						0%	R.P		
		6	Cotizar nuevos productos con diferentes proveedores	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo	ene.-20	dic.-25	X					X						0%	R.E	Cotización con nuevos proveedores	
		7	Establecer alianzas estratégicas con proveedores seleccionados	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-25	X					X						0%	R.E	Negociación con proveedores	
		8	Asistir a eventos de moda para conocer las nuevas tendencias en el mercado	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-25	X					X						0%	R.P		
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
3	Adquirir para el año 2025 un local propio en la parroquia de Pifo.	9	Buscar propiedad de venta en el sector de Pifo	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-25	X					X						0%	R.E		
		10	Seleccionar el local, mejor ubicado y de mejor precio	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo	ene.-20	dic.-25	X					X						0%	R.E		
		11	Cotizar las tasas de créditos hipotecarios	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo, Gabriela S.	ene.-20	dic.-25	X					X						0%	R.P	Empresas financieras	
		12	Seleccionar la mejor entidad financiera	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo, Gabriela S.	ene.-20	dic.-25	X					X						0%	R.P	Empresas financieras	
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
4	Posicionar a la empresa en el año 2026 en el mercado colombiano y peruano.	13	Realizar un estudio de las leyes fiscales de Colombia y Perú	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-26	X					X						0%	R.P		
		14	Realizar estudios de mercado para conocer las necesidades y preferencias en estos países	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-26	X					X						0%	R.P		
		15	Conocer la posición de los competidores en Colombia y Perú	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-26	X					X						0%	R.E	Encuestas de preferencias	
		16	Realizar campañas publicitarias exclusivas en estos países	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo, Aldemar C.	ene.-20	dic.-26	X					X						0%	R.P		
Número de actividades en la estrategia:		4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
4	Número total de actividades:	16				% DE AVANCE TOTAL:										0%					

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Olga Ruiz	Kleber Imbaquingo - Gerente de Adquisiciones	Kleber Imbaquingo - Gerente de Adquisiciones
Gerente General	Gabriela Sánchez - Gerente de Finanzas	Gabriela Sánchez - Gerente de Finanzas
	Aldemar Cedeño - Gerente de Marketing y Ventas	Aldemar Cedeño - Gerente de Marketing y Ventas
	Pamela Sánchez - Gerente de I&D	Pamela Sánchez - Gerente de I&D

3.4.5 Planificación Operativa (POA) y Táctica

La planificación operativa y táctica (POA) es elaborada por cada gerente de cada departamento de la organización, para implementar la estrategia de la empresa y se toma en cuenta los objetivos planteados a corto y mediano plazo por cada departamento. Donde se determinan las actividades a realizar por cada objetivo, responsable, plazo y recursos a utilizar para el cumplimiento de los mismos.

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

Tabla 6. Planificación Gerente Adquisición

LÍDER DE PROYECTO:	Kleber Imbaquingo
APOYO DEL PROYECTO:	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño, Gabriela Sánchez

ÁMBITO:	Adquisiciones
----------------	---------------

ESTRATEGIAS:	5
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA		% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
					INICIO	FIN	0%	###	50%	75%	100%	0%	###	50%	75%	100%			
1	Controlar el costo de bienes y servicios.	1	Actualización de novedades de mercado: cotizar bienes y servicios	Kleber Imbaquingo	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.E	Innovación de proveedores
		2	Evaluar precios de adquisiciones	Kleber Imbaquingo, Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		3	Mantener las condiciones económicas estables.	Kleber Imbaquingo, Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
Número de actividades en la estrategia:		3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%			
2	Mantener el flujo de producción de manera efectiva.	4	Definir los procedimientos y procesos para la compra de suministros	Kleber Imbaquingo, Olga Ruiz	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		5	Supervisar las necesidades de stock	Kleber Imbaquingo, Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		6	Asegurar el abastecimiento de todas las áreas	Kleber Imbaquingo	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
Número de actividades en la estrategia:		3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%			
3	Asegurar una buena relación con los proveedores.	7	Seguir órdenes de pedido, entregas y problemas que pueden surgir.	Kleber Imbaquingo	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		8	Evaluar las políticas de compras	Kleber Imbaquingo, Olga Ruiz	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		9	Encontrar proveedores eficientes en precio, eficiencia y flexibilidad de condiciones.	Kleber Imbaquingo, Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
Número de actividades en la estrategia:		3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%			
4	Organizar, actualizar datos de materiales pedidos, comprados y fechas.	10	Registrar los materiales y productos recibidos	Kleber Imbaquingo	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		11	Actualizar el sistema de inventarios	Kleber Imbaquingo	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		12	Gestionar la documentación de las compras	Kleber Imbaquingo, Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
Número de actividades en la estrategia:		3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%			
5	Presentar informes de la gestión de compras a cada departamento.	13	Presentar el presupuesto al departamento financiero	Kleber Imbaquingo, Olga Ruiz	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		14	Dar la copia de respaldo de las transacciones a los departamentos	Kleber Imbaquingo	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		15	Entregar las ordenes de pedido a cada departamento	Kleber Imbaquingo, Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
Número de actividades en la estrategia:		3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%			
5	Número total de actividades:	15	% DE AVANCE TOTAL:													0%			

Elaborado por:
Kleber Imbaquingo
Gerente de Adquisiciones y cobranzas

Revisado por:
Gabriela Sánchez
Gerente de Finanzas

Aprobado por:
Olga Ruiz
Gerente General

Tabla 7. Planificación Gerente de Finanzas y Cobranzas

LÍDER DE PROYECTO:	Gabriela Sánchez
APOYO DEL PROYECTO:	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo

ÁMBITO:	Finanzas y Cobranzas
----------------	----------------------

ESTRATEGIAS:	5
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO	DETALLE:			
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%						
1	Realizar el presupuesto anual.	1	Establecer montos limites para uso de cada departamento	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
		2	Aprobar los presupuestos de cada departamento	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20																
		3	Entregar los recursos financieros aprobados para cada departamento	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20																
		4	Controlar los movimientos financieros de cada departamento	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X							X					0%	R.P		
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
2	Actualizar base de datos para revisión de pago a proveedores.	5	Tener información actualizada de las cuentas por pagar a proveedores	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
		6	Clasificación de facturas emitidas y receiptadas	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
		7	Control de la cuenta bancaria diariamente	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
		8	Actualización de datos de los proveedores (RUC, teléfono, dirección)	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
3	Realizar estrategias para aumentar las utilidades de la empresa	9	Realizar estudios financieros para determinar incrementos o decrementos	Gabriela Sánchez	jul.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
		10	Buscar reducción de gastos en general	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
		11	Buscar incremento en los ingresos de la organización	Gabriela Sánchez	jul.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
4	Disminuir costos que benefician a la empresa y a los clientes.	12	Analizar los costos de los proveedores.	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
		13	Analizar los costos y precios de los productos	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
		14	Buscar nuevas alternativas de proveedores	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X						X					0%	R.E	Cotización de productos con proveedores		
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
5	Realizar, actualizar y analizar los estados financieros.	15	Registro diario del reporte de ventas de la empresa	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
		16	Revisión de facturas para evitar errores	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
		17	Archivar las facturas originales.	Gabriela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X						X					0%	R.P			
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
5	Número total de actividades:	17					% DE AVANCE TOTAL:										0%					

Elaborado por:

Gabriela Sánchez
Gerente de Finanzas

Revisado por:

Olga Ruiz
Gerente General

Aprobado por:

Olga Ruiz
Gerente General

Tabla 8. Planificación Gerente Marketing y Ventas

LÍDER DE PROYECTO:	Aldemar Cedeño
APOYO DEL PROYECTO:	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez

ÁMBITO:	Marketing y Ventas
----------------	--------------------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Implementar el uso de redes sociales para hacer conocer la marca.	1	Crear cuentas de la empresa en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)	Aldemar Cedeño	ene.-20	may.-20	X					X					0%	R.P	
		2	Buscar seguidores mediante las redes sociales	Aldemar Cedeño	ene.-20	may.-20	X					X					0%	R.P	
		3	Realizar catálogo virtual y promociones en las redes sociales	Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
2	Promocionar el producto en ciudades del Ecuador.	4	Realizar estudios de mercado en nuevas ciudades de Ecuador	Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		5	Repartir flyers en lugares públicos.	Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		6	Realizar publiidad y encuestas en redes sociales	Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		7	Analizar los resultados.	Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Incrementar las ventas en un 25% respecto al año anterior.	8	Realizar propaganda en redes sociales.	Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		9	Hacer tarjetas de fidelización con descuentos	Aldemar Cedeño	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		10	Ofrecer descuentos y promociones por temporadas	Aldemar Cedeño, Gabriela S.	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
4	Otorgar nuevos y más beneficios y promociones a los clientes de la empresa.	11	Analizar el presupuesto de la empresa	Aldemar Cedeño, Gabriela S.	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	R.P	
		12	Evaluar los beneficios a brindar a los clientes	Aldemar Cedeño, Gabriela S.	ene.-16	mar.-16	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	2					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
4	Número total de actividades:	12					% DE AVANCE TOTAL:										0%		

Elaborado por:
Aldemar Cedeño
Gerente de Marketing y Ventas

Revisado por:
Gabriela Sánchez
Gerente de Finanzas

Aprobado por:
Olga Ruiz
Gerente General

Tabla 9. Planificación Gerente de Investigación y Desarrollo

LÍDER DE PROYECTO:	Pamela Sánchez
APOYO DEL PROYECTO:	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez, Kleber Imbaquingo, Aldemar Cedeño

ÁMBITO:	Investigación y Desarrollo
----------------	----------------------------

ESTRATEGIAS:	4
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Permanecer a vanguardia ante cualquier cambio tecnológico.	1	Investigar nuevos programas de diseño	Pamela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		2	Investigar nuevas máquinas para la confección	Pamela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X					X						0%	R.P
	Número de actividades en la estrategia:	2					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:						0%						
2	Utilizar nuevos programas para el diseño de las prendas.	3	Investigar acerca de programas de diseño	Pamela Sánchez	ene.-20	feb.-20	X					X					0%	R.P	
		4	Diferenciar su oferta y crear más valor para el cliente.	Pamela Sánchez	may.-20	jul.-20	X					X					0%	R.P	
		5	Generar nuevas ideas de diseño	Pamela Sánchez, Aldemar C.	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:						0%						
3	Asistir a exposiciones internacionales de moda para conocer las nuevas tendencias.	6	Conocer sobre la realización de eventos de moda	Pamela Sánchez	ene.-20	may.-20	X					X					0%	R.P	
		7	Registrarse y asistir a eventos de moda internacionales	Pamela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.E	Empresas de evento de moda
		8	Infomar sobre las nuevas tendencias	Pamela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:						0%						
4	Capacitar constantemente a los empleados para que conozcan las funciones de los programas de diseño utilizados.	9	Conocer a profundidad las funciones de los programas	Pamela Sánchez	ene.-20	may.-20	X					X					0%	R.P	
		10	Capacitar al personal necesario sobre los programas utilizados	Pamela Sánchez, Olga Ruiz	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
		11	Investigar y permanecer informado de las versiones nuevas de los programas usados	Pamela Sánchez	ene.-20	dic.-20	X					X					0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:						0%						
4	Número total de actividades:	11					% DE AVANCE TOTAL:						0%						

Elaborado por:
 Pamela Sánchez
 Gerente de Investigación y Desarrollo

Revisado por:
 Gabriela Sánchez
 Gerente de Finanzas

Aprobado por:
 Olga Ruiz
 Gerente General

3.4.6 Planificación de Contingencia

La planificación de contingencia se desarrolla por el Gerente General de la organización, esta planificación se realiza con el fin de tener una alternativa para la operatividad normal frente a incidentes internos o externos.

A continuación, se presenta el Plan de Contingencia:

Tabla 10. Plan de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	Olga Ruiz
APOYO DEL PROYECTO:	Gabriela Sánchez, Kleber Imbaquingo

ÁMBITO:	Gerente General
----------------	-----------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:			
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%						
1	Tener un fondo económico de reserva para cualquier tipo de eventualidad que sufra la empresa.	1	Asignar un fondo a cada departamento de la empresa	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez	ene.-20	jul.-20	fe						X						0%	R.P		
		2	Depositar el dinero de la provisión en una cuenta bancaria.	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez	jul.-20	nov.-20	X							X						0%	R.P	
		3	Utilizar el fondo en caso de que ocurra la contingencia.	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez, Kleber I.				X						X						0%	R.P	
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%			
2	Contratar un seguro que cubra todos los bienes de la empresa.	4	Verificar presupuesto.	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez	ene.-20	ene.-20	X						X						0%	R.P		
		5	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	Kleber Imbaquingo	feb.-20	feb.-20	X						X						0%	R.E	Cotización de empresas seguros.	
		6	Seleccionar a la mejor empresa con mejores costos y beneficios	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez, Kleber I.	mar.-20	abr.-20	X						X						0%	R.P		
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%			
3	Contratar los servicios de una empresa de monitoreo y seguridad que garantice que no ingresen personas no autorizadas.	7	Verificar presupuesto.	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez	ene.-20	ene.-20	X						X						0%	R.P		
		8	Cotizar los precios de las empresas de seguridad	Kleber Imbaquingo	feb.-20	feb.-20	X						X						0%	R.P		
		9	Seleccionar a la mejor empresa con mejores costos y beneficios	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez, Kleber I.	mar.-20	abr.-20	X						X						0%	R.E	Cotización de empresas seguridad.	
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%			
3	Número total de actividades:	9					% DE AVANCE TOTAL:												0%			

* Fecha de inicio y finalización se determinaran en caso de que ocurra la contingencia.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Olga Ruiz	Kleber Imbaquingo - Gerente de Adquisiciones	Kleber Imbaquingo - Gerente de Adquisiciones
Gerente General	Gabriela Sánchez - Gerente de Finanzas	Gabriela Sánchez - Gerente de Finanzas
	Aldemar Cedeño - Gerente de Marketing y Ventas	Aldemar Cedeño - Gerente de Marketing y Ventas
	Pamela Sánchez - Gerente de I&D	Pamela Sánchez - Gerente de I&D

3.5 Estructura Organizacional

3.5.1 Organigrama Estructural

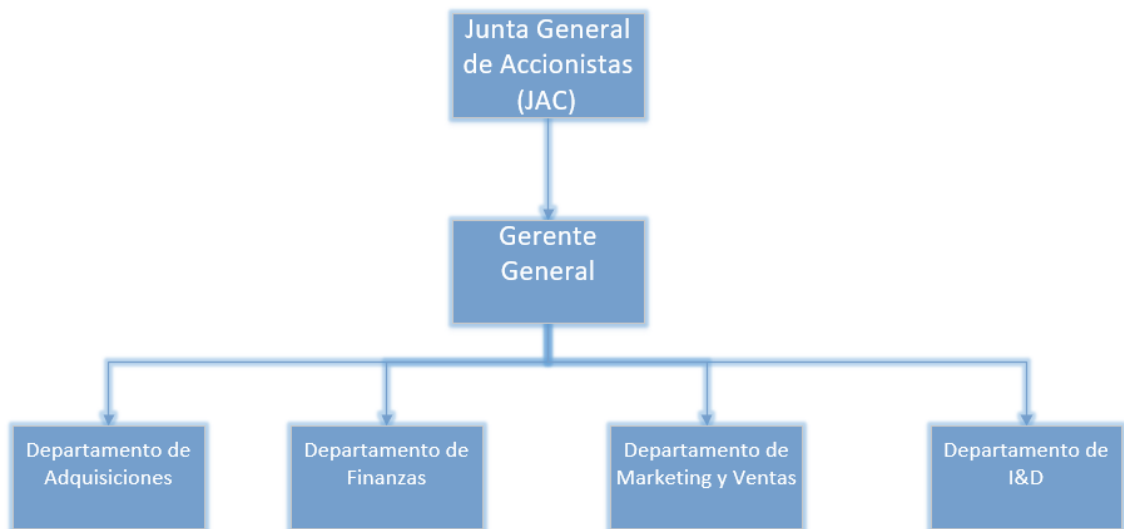


Figura 30. Organigrama estructural Caricias Boutique

3.5.2 Organigrama Funcional

Las funciones delegadas para cada departamento serán:

Junta General de Accionistas

- Conocer y aprobar las cuentas anuales presentadas por el gerente general y el contador de la empresa y decidir la distribución del resultado obtenido.

- Nombramiento o cese de los administradores de la sociedad del Directorio y en caso de ser removidos encontrar los sustitutos de estos.
- Revisión y modificación de estatutos sociales.
- Aumentar o reducir el capital social.
- Adquisición, enajenación o la aportación a otra sociedad de activos esenciales.
- Acordar la fusión, reorganización o disolución de la sociedad. En el último caso deberá resolver la liquidación de la misma y aprobar el balance de liquidación.

Gerente General

- Planificar, organizar y supervisar las actividades desempeñadas en la empresa.
- Planificar los objetivos a largo plazo de la empresa.
- Representar a la empresa y tomar decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos centrales para la organización.
- Administración de los recursos de la organización y coordinación entre departamentos.
- Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo.
- Contratar las actividades planificadas con las realizadas para comprobar el desempeño de la empresa y sus empleados.
- Determinar junto con el departamento de adquisición cuando y qué productos comprar, con previo análisis de proveedores.
- Determinar junto con el departamento de investigación y desarrollo los diseños y maquinaria a usar para la implementación en la producción de ropa interior.
- Determinar junto con el departamento de marketing y ventas, que nuevos productos agregar al inventario.
- Revisar los estados financieros presentados por el departamento de finanzas y contabilidad y tomar decisiones para la buena marcha del negocio.
- Decidir respecto a contrataciones, selección, capacitación y ubicación del personal.

Adquisiciones

- Realizar cotizaciones de precios e informar las condiciones de mercado, de proveedores, costos unitarios y otras materias de interés.
- Control de calidad de los productos y sus componentes.
- Emitir órdenes de compra.
- Mantener actualizados los registros de proveedores y gestionar la documentación de cada compra
- Informar periódicamente del stock real en la empresa.

Finanzas y Cobranzas

- Elaborar los estados financieros mensuales y anuales para presentarlos al Gerente General y posteriormente a la JGA.
- Elaborar el presupuesto anual de la empresa y verificar el cumplimiento de éste.
- Registrar la facturación y cobranza de la empresa y buscar oportunidades de inversión y financiamiento.
- Encargarse de los cobros a clientes y pagos a proveedores.

Marketing y Ventas

- Buscar nuevos medios para promocionar y publicitar a la empresa.
- Realizar estudios de mercado para expandir la marca y atraer nuevos clientes.
- Producir comunicados internos para dar a conocer los objetivos de la empresa
- Estudio de mercado para incrementar nuevas formas de venta.
- Hacer visitas in situ para promover la marca.

Investigación y Desarrollo

- Crear modelos innovadores de ropa interior.
- Presentar los diseños al Gerente General para su aprobación.
- Entregar los diseños aprobados al departamento de producción
- Buscar tecnología que favorezca a la eficiencia de los procesos.

3.6 Control

El control en una empresa es muy importante debido a que por medio de evaluaciones permite a la organización hacer sus mejorar y revisar el cumplimiento de actividades y objetivos planteados. La empresa para controlar esto ha determinado cuatro tipos de monitoreo que son: Empresarial, Empleados, Clientes y de Proveedores.

A continuación, se muestran las diferentes tablas de monitoreos:

3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 11. Monitoreo Administrativo Empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	Olga Ruiz
APOYO DEL PROYECTO:	Kleber Imbaquingo, Gabriela Sánchez, Pamela Sánchez, Aldemar Cedeño

MONITOREO:	Administrativo Empresarial
-------------------	----------------------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Planificar, organizar y supervisar las actividades desempeñadas en la empresa.	Olga Ruiz	X				X		
2	Planificar los objetivos a largo plazo de la empresa.	Olga Ruiz	X						X
3	Representar a la empresa y tomar decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos centrales para la organización.	Olga Ruiz	X						X
4	Administración de los recursos de la organización y coordinación entre departamentos.	Olga Ruiz	X						X
5	Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo.	Olga Ruiz	X						X
6	Contrastar las actividades planificadas con las realizadas para comprobar el desempeño de la empresa y sus empleados.	Olga Ruiz	X				X		
7	Determinar junto con el departamento de adquisición cuando y qué productos comprar, con previo análisis de proveedores.	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo	X						X
8	Determinar junto con el departamento de investigación y desarrollo los diseños y maquinaria a usar para la producción de ropa interior.	Olga Ruiz, Pamela Sánchez	X		X				
9	Determinar junto con el departamento de marketing y ventas, que nuevos productos agregar al inventario.	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	X			X			
10	Revisar los estados financieros presentados por el departamento de finanzas y contabilidad.	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez	X				X		
11	Analizar y tomar decisiones en cuanto a problemas que afecten al funcionamiento de la empresa	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez	X						X
12	Implementar un sistema biométrico para controlar ingresos y salida del personal	Olga Ruiz	X		X				
13	Identificar los productos para la ventas	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo	X						X
14	Planificar los horarios del personal	Olga Ruiz	X						X
15	Aprobar lo diseños presentados por el departamento de investigación y desarrollo	Olga Ruiz, Pamela Sánchez	X		X				
16	Seleccionar a los mejores proveedores con el apoyo del Gerente General	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo	X					X	
17	Con el apoyo del Gerente General determinar cuando y que productos nuevos se puede adquirir	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo	X						X
18	Revisión y recepción de los productos adquiridos	Olga Ruiz	X						X
19	Controlar la calidad de atención al cliente y de los productos a la venta	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez	X					X	
20	Revisar y registrar la información de los inventarios	Kleber Imbaquingo	X				X		
21	Crear nuevos diseños de ropa interior	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	X		X				
22	Aprobar los diseños y presentar a investigación y desarrollo	Olga Ruiz	X				X		
23	Atraer nuevos clientes a la empresa	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	X				X		
24	Buscar nuevos medios para publicitar a la empresa	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	X				X		
25	Hacer visitas in situ y vender en redes sociales para promocionar los productos	Olga Ruiz	X				X		
26	Fijar los precios para la venta de los productos	Olga Ruiz	X						X
27	Elaborar el presupuesto anual de la empresa y validar el uso del mismo	Gabriela Sánchez	X					X	
28	Registrar las transacciones en el sistema de ventas	Gabriela Sánchez	X						X
29	Gestionar políticas de pago a proveedores	Olga Ruiz	X				X		
30	Realizar análisis para determinar la rentabilidad de la empresa	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez	X			X			
31	Tomar decisiones para nuevas inversiones en los mercados extranjeros	Olga Ruiz	X				X		

Elaborado por:

Olga Ruiz
Gerente General

Revisado por:

Kleber Imbaquingo - Gerente de Adquisicione
Gabriela Sánchez - Gerente de Finanzas
Aldemar Cedeño - Gerente de Marketing y V.
Pamela Sánchez - Gerente de I&D

Aprobado por:

Kleber Imbaquingo - Gerente de Adquisicione
Gabriela Sánchez - Gerente de Finanzas
Aldemar Cedeño - Gerente de Marketing y V.
Pamela Sánchez - Gerente de I&D

3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 12. Monitoreo Administrativo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Olga Ruiz
APOYO DEL PROYECTO:	Pamela Sánchez, Gabriela Sánchez, Kleber Imbaquingo, Aldemar Cedeño

MONITOREO:	Empleados
-------------------	-----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal en el lector biométrico	Pamela Sánchez	X		X					
2	Conocer y ejecutar el plan estratégico de la empresa	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	X					X		
3	Consultar al gerente de la empresa sobre cambios en el personal, horarios o recursos para poder poner en marcha	Olga Ruiz	X							X
4	Trabajar 8 horas diarias de lunes a domingo	Olga Ruiz	X							X
5	Las horas extras deben ser notificadas al gerente con las actividades realizadas durante ese tiempo	Olga Ruiz, Pamela Sánchez	X							X
6	Establecer normas de seguridad interna para los diferentes departamentos	Pamela Sánchez	X					X		
7	Informar a los departamentos pertinentes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez	X					X		
8	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo, Gabriela S.	X					X		

Elaborado por:

Olga Ruiz
Gerente General

Revisado por:

Kleber Imbaquingo - Gerente de Adquisiciones
Gabriela Sánchez - Gerente de Finanzas
Aldemar Cedeño - Gerente de Marketing y Ventas
Pamela Sánchez - Gerente de I&D

Aprobado por:

Kleber Imbaquingo - Gerente de Adquisiciones
Gabriela Sánchez - Gerente de Finanzas
Aldemar Cedeño - Gerente de Marketing y Ventas
Pamela Sánchez - Gerente de I&D

3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 13. Monitoreo Administrativo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Olga Ruiz
APOYO DEL PROYECTO:	Pamela Sánchez, Gabriela Sánchez, Kleber Imbaquingo, Aldemar Cedeño

MONITOREO:	Clientes
-------------------	----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Crear y actualizar la base de datos de los clientes de la empresa	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez	X				X		
2	Elaborar material publicitario para informar promociones y descuentos ofertados	Aldemar Cedeño	X						X
3	Informar a los clientes la cantidad a pagar y ofrecer modalidades de pago	Olga Ruiz, Aldemar Cedeño	X						X
4	Comunicar al cliente las condiciones y políticas del servicio	Olga Ruiz	X						X
5	Toda insatisfacción será receptada hasta los 30 días, después de la compra	Olga Ruiz, Gabriela Sánchez	X						X
6	Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente	Aldemar Cedeño, Pamela Sánchez	X			X			

Elaborado por:

Olga Ruiz
Gerente General

Revisado por:

Kleber Imbaquingo - Gerente de Adquisiciones
Gabriela Sánchez - Gerente de Finanzas
Aldemar Cedeño - Gerente de Marketing y Ventas
Pamela Sánchez - Gerente de I&D

Aprobado por:

Kleber Imbaquingo - Gerente de Adquisiciones
Gabriela Sánchez - Gerente de Finanzas
Aldemar Cedeño - Gerente de Marketing y Ventas
Pamela Sánchez - Gerente de I&D

3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 14. Monitoreo Administrativo de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Olga Ruiz
APOYO DEL PROYECTO:	Pamela Sánchez, Gabriela Sánchez, Kleber Imbaquingo, Aldemar Cedeño

MONITOREO:	Proveedores
-------------------	-------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Implementación de cuestionarios de calidad a proveedores	Olga Ruiz, Pamela Sánchez	X					X	
2	Evaluación y calificación de proveedores	Kleber Imbaquingo	X						X
3	Control de los desabastecimientos	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo	X					X	
4	Control del tiempo de entrega de productos a nuestras bodegas	Kleber Imbaquingo	X						X
5	Control de los medios de transporte utilizados por los proveedores	Kleber Imbaquingo	X					X	
6	Control semanal de inventarios	Olga Ruiz, Kleber Imbaquingo	X						X
7	Tener un registro computarizado de la entrega del producto por parte de los proveedores	Gabriela Sánchez	X						X
8	Mantener al día los pagos realizados a proveedores	Gabriela Sánchez	X						X

Elaborado por:

Olga Ruiz
Gerente General

Revisado por:

Kleber Imbaquingo - Gerente de Adquisiciones
Gabriela Sánchez - Gerente de Finanzas
Aldemar Cedeño - Gerente de Marketing y Ventas
Pamela Sánchez - Gerente de I&D

Aprobado por:

Kleber Imbaquingo - Gerente de Adquisiciones
Gabriela Sánchez - Gerente de Finanzas
Aldemar Cedeño - Gerente de Marketing y Ventas
Pamela Sánchez - Gerente de I&D

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

4.1 Activos

4.1.1 Activos Fijos

Tabla 15. Activos Fijos

DETALLE	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	286
EQUIPO DE OFICINA	492
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	8.680
MUEBLES Y ENSERES	4.425
TOTAL ACTIVOS FIJOS	13.883

Los activos de Caricias Boutique tienen un valor total de 13.883 dólares americanos, todos los activos de la empresa se distribuyen en el área administrativa y de ventas.

En donde el valor más representativo es el de equipo de computación, representando el 63% del total, seguido de muebles y enseres con un 32%, equipos de oficina representan un 4% y con un 2% maquinaria y equipo.

A continuación, se detalla los activos con los que la empresa cuenta:

Tabla 16. Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Generador de luz	1	286	286
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			286

Tabla 17. Equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Archivador	1	300	300
Calculadoras	2	9	18
Grapadora	2	4	8
Perforadora	1	6	6
Dispensador de cinta adhesiva	2	5	10
Pistola etiquetadora, Arrow-9S	3	22	66
Pistola etiquetadora de precios, MX-5500	2	18	36
Teléfono inalámbrico	1	48	48
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			492

Tabla 18. Equipos de Computo

EQUIPO DE COMPUTO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Servidor	1	1.000	1.000
Monitores ASUS	2	275	550
Intel NUC	2	540	1.080
Impresora Epson TM-U220	2	200	400
Impresora Brother QL-700	1	300	300
Impresora Epson L210	1	250	250
Lector de códigos de barras, Datalogic	2	90	180
Cámara de video	8	250	2.000
Dahua DVR	1	1.000	1.000
Alarma	1	800	800
Caja De Dinero Bematech Cd415	2	120	240
Televisión, SONY	1	300	300
Equipo de sonido, SONY	1	100	100
P.O.S Dial	1	200	200
Teclado y mouse inalámbrico, Genius	2	30	60
Ups 3kva 1800w	1	220	220
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			8.680

Tabla 19. Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Perchas metálicas	6	120	720
Exhibidores	2	220	440
Cajones para mercadería	11	120	1.320
Tableros MDF	6	80	480
Ganchos metálicos	350	1	350
Armadores	980	1	735
Sillas	2	50	100
Maniqués	8	35	280
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			4.425

4.2 Costos y Gastos

La empresa Caricias Boutique por su giro de negocio cuenta únicamente con costos ventas, gastos de ventas y administrativos, se presenta en las siguientes tablas a mayor detalle cada uno.

Cabe mencionar que sus costos de ventas se incrementan en 17.700 dólares americanos anualmente lo que permitirá cubrir de manera efectiva todos los gastos.

4.2.1 Costos de Ventas

Tabla 20. Costos de Venta

Costo de ventas					
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
SALDO INICIAL	29.452	38.288	49.774	64.706	84.118
COMPRAS	209.703	272.614	354.398	460.718	598.933
SALDO DISPONIBLE	239.155	310.901	404.172	525.423	683.050
COSTO DE VENTAS	200.867	261.128	339.466	441.306	573.697
SALDO FINAL	38.288	49.774	64.706	84.118	109.353
COSTOS DE VENTAS	200.867	261.128	339.466	441.306	573.697

En la tabla 20, podemos ver el crecimiento del costo de ventas y esto es debido a que la empresa proyecta un incremento del 30% anual en sus ventas, la empresa para iniciar debe contar con un inventario inicial de 29.452 dólares americanos.

4.2.2 Gastos Administrativos

A continuación, se detallarán los gastos administrativos anuales de la empresa los mismos que son: suministros de oficina, sueldos y salarios del personal administrativo, servicios básicos, arriendos, depreciaciones y gastos de constitución este último se pagaran únicamente el primer año.

Para todos los años siguientes se proyecta un incremento del 4% anual y los gastos mensuales oscilan entre los 5.900 y 6.200 dólares americanos.

Tabla 21. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Suministros de Oficina	521	542	564	587	611
Sueldos y Salarios	49.890	53.605	55.749	57.979	60.298
Servicios Básicos	2.323	2.417	2.515	2.617	2.723
Depreciaciones	3.385	3.385	3.385	492	492
Arriendos	13.200	13.860	14.553	15.281	16.045
Gastos Constitución	415				
TOTAL	69.734	73.809	76.766	76.955	80.168

4.2.3 Gastos de Ventas**Tabla 22.** Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
POP	10.200	10.613	11.043	11.490	11.956
Redes Sociales	5.475	5.697	5.927	6.168	6.417
Hosting y dominio	150	156	162	169	176
Sueldos y Salarios	15.109	15.665	16.291	16.943	17.621
TOTAL	30.934	32.131	33.424	34.770	36.169

Los gastos de ventas de Caricias Boutique, como se puede observar en la tabla antecesora, se dividen en material POP que se refieren a los insumos que se utilizarán para la decoración del punto de compra, bolígrafos, fundas con la marca, premios y sorteos, la

publicidad que se elaborara en las redes sociales, hosting y dominio para administrar la cuenta y el servidor de la empresa con sus diferentes programas y finalmente los sueldos y salarios de las personas encargadas de ventas todos estos gastos también se ha proyectado un incremento en el 4% anual, con el fin de alcanzar los incrementos en ventas.

4.3 Presupuesto

4.3.1 Ingresos

Tabla 23. Ingresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	30%	280.451	364.587	473.963	616.152	800.997
TOTAL INGRESOS		280.451	364.587	473.963	616.152	800.997

En la tabla 24 de ingresos, se presenta el incremento del 30% que la empresa planifica para los próximos años en sus ventas y esto se alcanza con el ingreso de nuevos productos en su cartera y los diversos gastos en publicidad y promociones para captar nuevos mercados.

4.3.2 Compras

Tabla 24. Compras

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMPRAS	30%	209.703	272.614	354.398	460.718	598.933
TOTAL EGRESOS		209.703	272.614	354.398	460.718	598.933

Las compras de Caricias Boutique se han presupuestado incrementar en el mismo porcentaje que las ventas representando así un 75% de sus ventas con el fin de asegurar de esta manera tener los productos justo a tiempo y no perder clientes al no disponer mercancías.

4.4 Estados Financieros

A continuación, se presentarán los Estados Financieros que se elaboraron en base a la información brindada por la empresa, se detallará en las tablas siguientes:

4.4.1 Estado de Situación Proyectado

La entidad Caricias Boutique presenta su estado de situación financiera proyectado para los próximos cinco años, en el cual se puede constatar un aumento considerable de los activos año tras año a pesar de que el primer año hay un diferencia de menos 10.000 dólares americanos y es debido a la primera inversión que se debe realizar en inventarios

para empezar el negocio, sin embargo para los próximos años hay un incremento bastante alto y esto está en relación con el crecimiento del 30% de las ventas.

En el año 5 se puede considerar realizar una inversión en establecimiento propio, lo mismo que afectara positivamente en su patrimonio y disminuiría sus utilidades, pero habría una disminución de alrededor de 1.100 dólares americanos mensuales en los gastos administrativos.

Tabla 25. Estado de Situación Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	36.117	58.823	71.708	114.963	189.992	304.854
Caja / Bancos	6.665	20.536	21.934	50.257	105.875	195.502
Inventario mercadería	29.452	38.288	49.774	64.706	84.118	109.353
NO CORRIENTES						
TOTAL PPE	13.883	10.498	7.113	3.728	3.236	2.745
MAQUINARIA Y EQUIPO	286	286	286	286	286	286
EQUIPO DE OFICINA	492	492	492	492	492	492
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	8.680	8.680	8.680	8.680	8.680	8.680
MUEBLES Y ENSERES	4.425	4.425	4.425	4.425	4.425	4.425
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		(3.385)	(6.770)	(10.155)	(10.647)	(11.139)
TOTAL ACTIVOS	50.000	69.321	78.821	118.691	193.228	307.599
PASIVOS						
PROVEEDORES		39.145	50.888	66.154	86.001	111.801
IVA por pagar		408	611	873	1.217	1.669
IESS por pagar		853	887	923	960	998
15% Participación Trabajadores por pagar		-	-	3.646	9.468	16.644
25% Impuesto a la Renta por pagar		-	-	5.165	13.413	23.579
TOTAL PASIVOS	-	40.406	52.386	76.761	111.059	154.691
PATRIMONIO						
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Utilidad del Ejercicio		(21.085)	(2.481)	15.495	40.240	70.738
Utilidad retenida		-	(21.085)	(23.565)	(8.070)	32.169
TOTAL PATRIMONIO	50.000	28.915	26.435	41.930	82.169	152.908
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	50.000	69.321	78.821	118.691	193.228	307.599

4.4.2 Estado de Resultados Integral

Como se puede observar el primer año se obtiene una pérdida de 21.085 dólares americanos y esto se da por lo ya mencionado anteriormente las inversiones iniciales sin embargo para el segundo año la pérdida disminuye considerablemente a 2.481 dólares americanos debido a que ya no hay mayores gastos en activos, pero a partir del tercer año se observa una mejoría considerable en la utilidad de Caricias Boutique la misma que va ascendiendo con el pasar del tiempo, debió a la proyección de incremento de las ventas en un 30% y sus ingresos son mayores a sus costos y gastos.

Tabla 26. Estado de Resultados Integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	280.451	364.587	473.963	616.152	800.997
Costos de Ventas	200.867	261.128	339.466	441.306	573.697
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	79.584	103.459	134.497	174.846	227.300
GASTOS OPERACIONALES	100.669	105.940	110.191	111.725	116.338
Gastos Administrativos	84.844	89.474	93.058	93.898	97.789
Suministros de Oficina	521	542	564	587	611
Sueldos y Salarios Admi	49.890	53.605	55.749	57.979	60.298
Sueldos y Salarios Ventas	15.109	15.665	16.291	16.943	17.621
Servicios Básicos	2.323	2.417	2.515	2.617	2.723
Arriendos	13.200	13.860	14.553	15.281	16.045
Depreciaciones	3.385	3.385	3.385	492	492
Gastos Constitución	415	-	-	-	-
Gastos de Ventas	15.825	16.466	17.133	17.827	18.549
POP	10.200	10.613	11.043	11.490	11.956
Redes Sociales	5.475	5.697	5.927	6.168	6.417
Hosting y dominio	150	156	162	169	176
UTILIDAD OPERACIONAL	(21.085)	(2.481)	24.306	63.121	110.962
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(21.085)	(2.481)	24.306	63.121	110.962
15% Partic. Trabajadores			3.646	9.468	16.644
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	(21.085)	(2.481)	20.660	53.653	94.318
25 % Impuesto a la Renta			5.165	13.413	23.579
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(21.085)	(2.481)	15.495	40.240	70.738

4.4.3 Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo de Caricias Boutique manifiesta todo el efectivo que se obtendrá por concepto de sus ventas y el efectivo que se necesitará para cubrir todos sus costos, gastos, utilidades a repartir a trabajadores y socios e impuesto a la renta. Dio como resultado el saldo final del flujo de caja valores positivos, sin embargo, hay una diferencia del primer año al segundo y esto es por la inversión inicial en la que se debe incurrir lo que favorece en este año más sin embargo para los próximos años se obtiene un aumento anual considerable el mismo que beneficiara para al final de cuarto año e inicios del quinto y se pueda cumplir uno de sus objetivos el adquirir su local propio.

Tabla 27. Flujo de Efectivo

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. FLUJO DE INGRESOS						
Saldo inicial		6.665	20.536	21.934	50.257	105.875
Caja- Cobros		314.106	408.337	530.838	690.090	897.117
CAJA DISPONIBLE		320.771	428.873	552.773	740.347	1.002.992
B. FLUJO DE EGRESOS						
Proveedores	29.452	195.723	293.584	381.659	496.157	645.005
Iess		9.385	10.614	11.038	11.480	11.939
Décimo tercero		3.950	4.992	5.192	5.399	5.615
Décimo cuarto		3.940	4.000	4.160	4.326	4.499
FR		3.950	4.992	5.192	5.399	5.615
Sueldos		42.921	44.638	46.423	48.280	50.211
Suministros de Oficina		584	607	632	658	684
Arriendos		14.784	15.523	16.299	17.114	17.970
Servicios Básicos		2.323	2.417	2.515	2.617	2.723
POP		11.424	11.887	12.368	12.869	13.390
Redes Sociales		6.132	6.380	6.639	6.908	7.187
Hosting y dominio		168	175	182	189	197
IVA pagado		4.487	7.129	10.216	14.265	19.572
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	(36.117)					
Gastos de Constitución		465				
APORTE SOCIOS	50.000					
TOTAL PAGOS	43.335	300.235	406.939	502.515	625.662	784.609
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	(43.335)	20.536	21.934	50.257	114.686	218.383
APORTE SOCIOS	50.000					
15% Participación Trabajadores		-	-	-	3.646	9.468
25% Impuesto a la Renta		-	-	-	5.165	13.413
SALDO FINAL FLUJO DE CAJA	6.665	20.536	21.934	50.257	105.875	195.502

4.5 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

4.5.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

Tabla 28. Valor Presente Neto

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	(50.000)	1,0000	(50.000)
1	(17.700)	0,8625	(15.266)
2	904	0,7439	673
3	18.880	0,6417	12.115
4	40.731	0,5534	22.542
5	71.230	0,4773	34.001
VAN			4.065

Para Caricias Boutique se obtuvo un VAN mayor a cero, lo que nos indica que el proyecto traído a valor actual es rentable, dejando beneficios económicos importantes y por sobre la rentabilidad exigida que para este caso es de 15,94%.

4.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Los flujos de efectivo que se han proyectado para los próximos cinco años para la empresa Caricias Boutique dieron como resultado un TIR de 73,19% lo que nos indica el porcentaje de beneficios que se obtendrá en este proyecto y si comparamos con su tasa referencial de 15,94% confirmaríamos la factibilidad de invertir en Caricias Boutique.

Tabla 29. Tasa interna de retorno

TIR	17,68%
------------	---------------

4.5.3 Tasa de descuento

Tabla 30. Tasa de Descuento

CPPC / WACC	6,31%
Tasa Riesgo País	9,38%
Tasa Inflación	0,25%
TMAR / Tasa de descuento	15,94%

La tasa de descuento se toma como una tasa referencial para el proyecto en mención ya que su porcentaje es la base mínima para poder decir la rentabilidad del proyecto, esta tasa se obtuvo de la suma de: la tasa del costo promedio ponderado del capital (CPPC), que se obtuvo de la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador, tasa de riesgo país para la cual se tomó el valor más actual y la tasa de inflación dio como resultado una tasa de descuento o referencia de 15,94%

4.5.4 Período de Recuperación Inversión

El periodo de recuperación de inversión conocido por sus siglas PRI es un indicador que nos permite determinar el tiempo en que se recuperará la inversión inicial que para este proyecto es de 50.000 dólares americanos los mismo que proviene de aporte de socios, para Caricias Boutique se ha determinado que el periodo de recuperación será de 5 años, 9 meses y 18 días.

Tabla 31. Periodo de Recuperación de la Inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	(50.000)	(50.000)
1	(17.700)	(67.700)
2	904	(66.795)
3	18.880	(47.915)
4	40.731	(7.184)
5	71.230	64.046

4.5.5 Relación beneficio/Costo

Tabla 32. Relación Costo Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			43.335	43.335
1	320.771	276.670	300.235	258.957
2	428.873	319.052	406.939	302.735
3	552.773	354.688	502.515	322.440
4	740.347	409.734	625.662	346.263
5	1.002.992	478.774	784.609	374.530
SUMA		1.838.919		1.648.261
RELACIÓN B / C			1,12	

La relación costo beneficio no permite comparar los valores presentes de todos los ingresos frente a todos los egresos de la empresa Caricias Boutique que se han proyectado para cinco años y se ha tenido como resultado que los beneficios son mayores a los costos lo que no indica que el proyecto es viable ya que genera aportes económicos de 1,12.

4.6 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

Los indicadores que vamos a analizar a continuación nos permitirán conocer la situación económica de Caricias Boutique, así como el uso que se da a los recursos que la empresa tiene con lo que se podrá tomar decisiones para mejorar la administración de los mismos.

4.6.1 Indicadores Financiero

Tabla 33. Indicadores Financieros

INDICADORES	FÓRMULA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
LIQUIDEZ						
Índice de Liquidez	Activo Circulante		1,46	1,37	1,50	1,71
	Pasivo Circulante					
RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta	28%	28%	28%	28%	28%
	Ventas					
Margen de Utilidad Operacional	Utilidad Operacional	-8%	-1%	5%	10%	14%
	Ventas					
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta	-8%	-1%	3%	7%	9%
	Ventas					
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta	-73%	-9%	37%	49%	46%
	Patrimonio					
Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA)	Utilidad Neta	-42%	-4%	20%	34%	37%
	Total Activos					
GESTIÓN						
Rotación de inventarios	Costo de ventas	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25
	Inventarios					

El índice de liquidez muestra la relación entre activos de corto plazo y pasivos de corto plazo esto quiere decir que las deudas de la empresa Caricias Boutique a corto plazo son canceladas por elementos del activo, mientras más alto sea este indicador mayor será su poder de pago. Para la empresa Caricias Boutique sus índices de liquidez son buenos desde el primer año lo que nos indica que se contara con alrededor de 1,46 por cada dólar de obligación contraída.

El margen de utilidad bruta nos indica que porcentaje de utilidad se obtiene del total de las ventas libre de impuestos sobre el costo de venta, en la empresa Caricias Boutique se mantiene constante el 28% de margen de utilidad bruta lo que nos indica que se está manejando de manera adecuada los costos de ventas.

El margen de utilidad operacional presenta la utilidad que se percibe del total de los ingresos por ventas sobre los costos y gastos en los que se incurre en la organización, para la empresa los dos primeros años son negativos por los costos iniciales del proyecto, sin embargo, desde el tercer año se puede ver un incremento que va alrededor del 10% de utilidad operacional lo que es una buena señal de estrategias de mercado.

El margen de utilidad neta es uno de los índices más importantes cuando se desea medir la rentabilidad y que nos muestra la capacidad de la empresa para traducir ventas en ganancias, en este caso se puede ver una rentabilidad favorable desde el año tres con un crecimiento promedio de 6% de margen de utilidad.

El ROE, permitirá a los inversionistas conocer el porcentaje de rentabilidad que se ha generado sobre los fondos propios invertidos, lo que quiere decir que los dos primeros años los inversores no tendrán ganancias, más sin embargo el tercer año los inversores recibirán un promedio de 0,44 centavos de dólar por cada dólar invertido.

El ROA, por otro lado, es un índice de importancia para la organización ya que permite conocer la rentabilidad que se puede obtener sobre sus activos, para decir que se está

gestionando de una manera adecuada los activos este índice debe ser superior al 5%, en el caso de Caricias Boutique a partir del tercer año se tiene un ROA promedio de 30% lo que nos muestra el buen uso y gestión de sus activos.

La rotación de inventarios nos permite conocer cuantas veces el inventario se convirtió en dinero, para Caricias Boutique se cuenta con una permanencia de 65 días de inventarios dando como resultado que al año el inventario se rota 5 veces.

4.7 Punto de equilibrio

Para este cálculo la fórmula que se utilizara es la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

Figura 31. Formula Punto de Equilibrio

Tabla 34. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL			
PE en dólares =		84.844	Costos Fijos
	1 -	216.692	Costos Variable
		280.451	Ingresos Totales
PE en dólares =	84.844		
	0,2		
PE en dólares =	373.194	dólares	

El punto de equilibrio permite conocer que cantidad será la mínima necesaria de ingresos para poder cubrir sus costos y gastos. Para la empresa Caricias Boutique el punto de equilibrio en el primer año es de 373.194 dólares americanos, sin embargo, se tuvo un ingreso de 280.451 dólares americanos los que nos indica que el primera año hay perdida,

aunque esto se repite hasta el segundo año a partir del tercero los ingresos totales son mayores que los costos totales lo que representa ganancias para la empresa.

4.8 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad nos permitirá por medio del VAN, TIR y tasa de descuento determinar la viabilidad de un proyecto. Para lo que se ha planteado tres escenarios el real, pesimista y optimista.

Tabla 35. Análisis de escenarios real

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	280.451	364.587	473.963	616.152	800.997
Costos de Ventas	200.867	261.128	339.466	441.306	573.697
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	79.584	103.459	134.497	174.846	227.300
GASTOS OPERACIONALES	100.669	105.940	110.191	111.725	116.338
Gastos Administrativos	84.844	89.474	93.058	93.898	97.789
Suministros de Oficina	521	542	564	587	611
Sueldos y Salarios Admi	49.890	53.605	55.749	57.979	60.298
Sueldos y Salarios Ventas	15.109	15.665	16.291	16.943	17.621
Servicios Básicos	2.323	2.417	2.515	2.617	2.723
Arriendos	13.200	13.860	14.553	15.281	16.045
Depreciaciones	3.385	3.385	3.385	492	492
Gastos Constitución	415	-	-	-	-
Gastos de Ventas	15.825	16.466	17.133	17.827	18.549
POP	10.200	10.613	11.043	11.490	11.956
Redes Sociales	5.475	5.697	5.927	6.168	6.417
Hosting y dominio	150	156	162	169	176
UTILIDAD OPERACIONAL	(21.085)	(2.481)	24.306	63.121	110.962
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(21.085)	(2.481)	24.306	63.121	110.962
15% Partic. Trabajadores			3.646	9.468	16.644
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	(21.085)	(2.481)	20.660	53.653	94.318
25 % Impuesto a la Renta			5.165	13.413	23.579
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(21.085)	(2.481)	15.495	40.240	70.738

TASA DE DESCUENTO	15,94%
--------------------------	--------

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos	(50.000)	(17.700)	904	18.880	40.731	71.230
Tasa de descuento =	15,94%	Tasa Referencial				
VAN =	3.505	Proyecto viable				
TIR =	17,68%	Proyecto viable				

En el escenario real se tiene como resultados favorables siendo la TIR y el VAN mayores que su tasa de descuento con un incremento en sus ventas y compras del 30% anuales.

Tabla 36. Análisis de escenario optimista

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	294.474	382.816	497.661	646.959	841.047
Costos de Ventas	198.859	258.516	336.071	436.893	567.960
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	95.615	124.300	161.590	210.067	273.087
GASTOS OPERACIONALES	97.648	102.762	106.885	108.373	112.848
Gastos Administrativos	82.298	86.790	90.266	91.081	94.855
Suministros de Oficina	506	526	547	570	593
Sueldos y Salarios Admi	48.393	51.996	54.076	56.239	58.489
Sueldos y Salarios Ventas	14.656	15.195	15.803	16.435	17.092
Servicios Básicos	2.254	2.345	2.440	2.539	2.641
Arriendos	12.804	13.444	14.116	14.822	15.563
Depreciaciones	3.283	3.283	3.283	477	477
Gastos Constitución	402	-	-	-	-
Gastos de Ventas	15.350	15.972	16.619	17.292	17.992
POP	9.894	10.295	10.712	11.145	11.597
Redes Sociales	5.311	5.526	5.750	5.982	6.225
Hosting y dominio	146	151	158	164	171
UTILIDAD OPERACIONAL	(2.033)	21.538	54.705	101.693	160.239
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(2.033)	21.538	54.705	101.693	160.239
15% Partic. Trabajadores			8.206	15.254	24.036
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	(2.033)	21.538	46.499	86.439	136.203
25 % Impuesto a la Renta			11.625	21.610	34.051
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(2.033)	21.538	34.874	64.829	102.152

TASA DE DESCUENTO	15,94%
--------------------------	--------

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos	(50.000)	1.250	24.821	38.158	65.306	102.629
Tasa de descuento =	15,94%	Tasa Referencial				
VAN =	68.277	Proyecto viable				
TIR =	49,65%	Proyecto viable				

Para la elaboración de un escenario optimista se plantea un incremento en sus ventas del 5%, una disminución en su costo de ventas del 1% y disminución de un 3% en todos sus gastos, lo que genera que el VAN tenga un incremento de 64.000 dólares americanos y el TIR aumente en un 32%, dando como resultado un escenario más atractivo para los inversores.

Tabla 37. Análisis de escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	274.842	357.295	464.484	603.829	784.977
Costos de Ventas	202.876	263.739	342.861	445.719	579.434
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	71.966	93.556	121.623	158.110	205.543
GASTOS OPERACIONALES	101.675	106.999	111.292	112.842	117.501
Gastos Administrativos	85.692	90.369	93.988	94.837	98.767
Suministros de Oficina	526	548	570	593	617
Sueldos y Salarios Admi	50.389	54.141	56.306	58.559	60.901
Sueldos y Salarios Ventas	15.260	15.822	16.454	17.113	17.797
Servicios Básicos	2.346	2.441	2.540	2.643	2.750
Arriendos	13.332	13.999	14.699	15.433	16.205
Depreciaciones	3.419	3.419	3.419	497	497
Gastos Constitución	419	-	-	-	-
Gastos de Ventas	15.983	16.631	17.304	18.005	18.734
POP	10.302	10.719	11.153	11.605	12.075
Redes Sociales	5.530	5.754	5.987	6.229	6.481
Hosting y dominio	152	158	164	171	178
UTILIDAD OPERACIONAL	(29.709)	(13.443)	10.331	45.268	88.042
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(29.709)	(13.443)	10.331	45.268	88.042
15% Partic. Trabajadores			1.550	6.790	13.206
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	(29.709)	(13.443)	8.781	38.477	74.835
25 % Impuesto a la Renta			2.195	9.619	18.709
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(29.709)	(13.443)	6.586	28.858	56.127

TASA DE DESCUENTO	15,94%
--------------------------	--------

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos	(50.000)	(26.290)	(10.024)	10.005	29.355	56.623
Tasa de descuento =	15,94%	Tasa Referencial				
VAN =	(26.254)	Proyecto no viable				
TIR =	2,72%	Proyecto no viable				

Finalmente, para el análisis pesimista se ha considerado una disminución en sus ventas del 2% mientras que sus costos de ventas y gastos un incremento de 1%, dando como resultado desfavorable una TIR por debajo de la tasa de descuento y un VAN menor a cero, siendo evidente que un escenario de este tipo podría dejar de ser atractivo para los inversores.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Actualmente las empresas ecuatorianas que se dedican a la comercialización de ropa interior son una minoría, es por eso por lo que es atractivo ingresar en el mercado ya que es poco común encontrar un local que se dedique a la comercialización de prendas de vestir íntimas en la provincia de Pichincha.
- En el Ecuador, años atrás la demanda de prendas íntimas era únicamente de importación, sin embargo, en la actualidad la demanda local ha incrementado y ha generado varias plazas de empleo y a precios muy competitivos
- La empresa Caricias Boutique en la actualidad, no cuenta con un plan estratégico definido, por lo que se decidió plantear uno. La planificación estratégica es importante porque mejora el nivel de competitividad y al agregar actividades de planificación y control permite obtener mejor control de recurso y mejorar lo que aún no se ha mejorado.
- La implementación de la planificación estratégica permitirá a la empresa Caricias Boutique competir en el mercado ya que podrá tener información de comportamiento de la demanda, uso eficiente de recursos, así como conocer las nuevas necesidades de los clientes y poder brindar su valor agregado al consumidor.
- El análisis financiero se determinó que el proyecto es viable porque sus indicadores son favorables, el VAN es positivo 3,505 y la TIR es de 17% lo que garantiza seguridad para los inversionistas ya que están sobre los valores de la tasa referencial.
- Las ventas tienen un crecimiento anual del 30%, lo que permitirá a la empresa alcanzar su objetivo de posicionarse en el territorio ecuatoriano en el largo plazo (4 años) e incursionar en el mercado internacional en la venta de prendas de vestir íntimas.

- El PRI nos muestra que la inversión inicial del proyecto que fue de \$50.000 y se recuperará la inversión en 5 años aproximadamente.
- El incentivar a capacitaciones permanentes a los colaboradores mejorara la productividad y eficiencia, así como hacerlos sentir parte de esta para que estén dispuestos a dar la milla extra para que la empresa logre cumplir sus objetivos.
- Definir criterios económicos ayudara a la empresa a tener un control sobre la rentabilidad de sus activos, lo que garantizara mayores inversores.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda hacer inversión en este tipo de negocio ya que tiene buenos indicadores financieros que hará que la expansión buscada se pueda lograr.
- Buscar nuevas alianzas, así como nuevos mercados a nivel ecuatorial favorecerá al crecimiento de la empresa y esto permitirá cumplir con sus objetivos de expansión.
- Se recomienda a la empresa Caricias Boutique implementar el plan estratégico que se elaboró para obtener mayores beneficios económicos, así como brindarle un monitoreo estricto para asegurar el cumplimiento de objetivos.
- Se sugiere a la empresa incursionar en la elaboración de sus propias prendas de interior ya que la demanda de producción nacional en la actualidad es favorable, sin embargo, debe mantenerse a la vanguardia a los cambios tecnológicos para garantizar diseños innovadores.
- Hacer una revisión constante de su situación actual para poder mejorar y garantizar ganancias que sean atractivas para los accionistas.

- Implementar una campaña de marketing que pueda llegar de forma puntual a nuestros clientes para mantener informados de ofertas y nuevos productos.
- Mantenerse siempre en contacto con los clientes para poder conocer de primera mano sus requerimientos y expectativas para poder tener constantes variedad de productos y mejorar el servicio.
- Asegurar las capacitaciones de los colaboradores con el fin de asegurar la competitividad de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, M. (12 de Mayo de 2016). *Yorokobu*. Obtenido de <https://www.yorokobu.es/breve-historia-la-ropa-interior/>
- Aguilar Cruz, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica. *TEMAS DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 17-28.
- Arte, H. y. (2013). *Historia y Arte*. Obtenido de <http://www.historiayarte.net/a-historia-y-evolucion-de-la-ropa-intima.html>
- Azcoaga, F. (2005). *Manua para la gestión de la interveción social* . Madrid: CCS.
- Borrás, C. (2 de Mayo de 2019). *Ecología Verde*. Obtenido de <https://www.ecologiaverde.com/el-impacto-medioambiental-de-las-bolsas-de-plastico-es-enorme-4.html>
- Castellanos Cruz, R. (2007). *PENSAMIENTO, HERRAMIENTAS Y ACCIÓN DEL ESTRATEGA*. Habana: SF. Obtenido de Eumed.
- Castellanos, R. (24 de Octubre de 2007). *Valores estratégicos, misión y visión: base del plan estratégico*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/valores-estrategicos-mision-y-vision-base-del-plan-estrategico/>
- Colorfull. (s.f.). Colorfull, Quito.
- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 4-164.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. ESIC Editorial.
- Dumomé, K. (2010). *DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TRES CENTROS DE ACOPIO DE LECHE VINCULADOS AL CENTRO DE GESTIÓN DE PAILLACO, REGIÓN DE LOS RÍOS, CHILE, ESTUDIO DE CASOS*. Chile: Universidad Austral de Chile.
- Fas, N. (s.f.). 2017.
- Fernandez, J. C. (20 de 02 de 2009). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/proceso-de-planeacin-estratgica>
- Herrera Castellanos, M. (2011). FORMULA PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA POBLACIONES FINITAS.
- Hora. (12 de Junio de 2011). Lencería ecuatoriana gana mercado. *Períodico La Hora*, pág. 4.
- Impactex. (s.f.).
- INEC. (2018). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- ITC. (2018). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c6108%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c

- Kaufman, R. (2004). *Planificación mega: herramientas prácticas para el éxito organizacional*. España: Universidad Jaume I.
- Koenes, A. (1994). *El plan de negocios*. España: Díaz de Santos.
- Koonz, Harold, Weinrich, Heinz, Cannice, & Mark. (2012). *Administración: una nueva perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Leonisa. (s.f.). 2019.
- López, V. F. (02 de 02 de 2015). *QUO*. Obtenido de <https://www.quo.es/ser-humano/g28665/historia-de-la-ropa-interior/>
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Patria.
- Magnet. (10 de Septiembre de 2015). *Magnet*. Obtenido de <https://magnet.xataka.com/n/los-hitos-de-la-historia-de-la-ropa-interior-desde-tutankamon-a-nadal-en-calzoncillos>
- Manamer. (s.f.).
- Martínez, P., & Gutierrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mecrisga. (s.f.).
- MegaSocks. (s.f.).
- Méndez, B. (2005). *A Brief History of Underwear*. Obtenido de <https://elsumario.com/la-evolucion-de-la-lenceria-femenina/>
- Mora, R. (s.f.). Logotipo Caricias Boutique. 2012. Ecuador.
- Nacional, C. (2006). Ley 27 de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. En C. Nacional. Ecuador: Congreso Nacional.
- Navajo, P. (2011). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Narcea ediciones.
- Pimentel, L. (1999). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 5-6.
- Produtexti. (s.f.).
- Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Revelo, G. (10 de Agosto de 2015). *Sopitas*. Obtenido de <https://www.sopitas.com/mientras-tanto/asi-han-evolucionado-los-trajes-de-bano-para-hombres-en-los-ultimos-100-anos/>
- Rodríguez, M. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Editorial Brujas.
- Rodríguez, Taborda, Eula, Camisasso, & Maniaci. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Argentina: Editorial Brujas.
- Salome. (s.f.). 2019.
- Sánchez, M. (2014). *Administración 1*. México: Patria.

- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración estratégica*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Patria.
- Valenzuela Argoti, C. E. (2016). *IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Vargas, A. (2015). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 118.