



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

**Modelo de Planeación Estratégica para la boutique
“Ooh La La”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autor:

VANESSA ESTEFANÍA RODRÍGUEZ PERALTA

Director:

ING. JOSÉ IVÁN RODRIGO CORONEL. PHD

CUENCA, ECUADOR

2020

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi mami y mejor amiga, Magaly, porque a ella le debo cada logro de mi vida; por su apoyo, que permitió que hoy en día sea la persona que soy y por su amor incondicional. A mi papá, Marcelo, quien siempre me dio palabras de aliento durante este camino. A mis hermanos, Kevin y Thiago; mis cómplices y amigos incondicionales; a quienes va dedicado este logro y quienes sé, llegarán mucho más alto que yo. Al amor de mi vida, porque sé que tengo siempre su apoyo en la lucha por alcanzar mis sueños y metas.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer al director de mi trabajo de titulación: Iván Rodrigo Coronel, quien con mucha paciencia y vocación me ha compartido sus conocimientos y experiencias, quien me apoyó y me guio en cada etapa de este proyecto y durante toda mi carrera universitaria. Quiero extender mi agradecimiento a todos mis maestros, quienes aportaron incalculablemente en mi formación, en especial a Edmundo Cárdenas, Damián Encalada y Pedro Crespo.

También quiero agradecer a “Ooh La La” por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. No hubiese podido arribar a estos resultados de no haber sido por su incondicional ayuda.

Por último, quiero agradecer a mi familia y amigos, por apoyarme aun cuando yo decaía. Quiero hacer hincapié en el apoyo de mis padres, hermanos y de mi novio, quienes siempre estuvieron ahí para darme ánimos y un abrazo reconfortante para renovar energías.

Muchas gracias a todos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	3
1.1. Nombre y descripción de la organización	3
1.2. Análisis situacional.....	3
CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	8
2.1. Conceptuación	8
2.2. Introducción.....	8
2.3. Valores Estratégicos	8
2.4. Visión	10
2.5. Misión.....	11
2.6. Estrategia Empresarial.....	13
CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO.....	18
3.1. Conceptuación	18
3.2. Identificación de temas estratégicos.....	18
3.3. Determinación de asuntos estratégicos externos e internos	22
3.4. Análisis FO, FA, DO, DA	26
3.5. Evaluación de los asuntos estratégicos.....	29
3.6. Generación estrategias de valor.....	30
3.7. Objetivos estratégicos.....	34

3.8. Indicadores clave de desempeño	37
3.9. Cuadro de Mando Integral.....	38
3.9.1. Mapa Estratégico	39
3.9.2. Tablero de control.....	41
3.10. Plan Estratégico	43
CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO.....	46
4.1. Conceptuación	46
4.2. Objetivos a corto plazo.....	46
4.3. Matriz para la implementación de los planes operativos anuales.....	48
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXOS.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Cadena de Valor "Ooh La La"	19
Ilustración 2. Mapa Estratégico de "Ooh La La"	40

ÍNDICE DE TABLAS

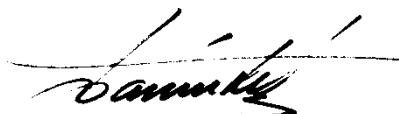
Tabla I. Matriz de Definición de los Valores Estratégicos	9
Tabla II. Matriz de Identificación de Factores Estratégicos	16
Tabla III. Matriz de Evaluación de Temas Estratégicos	21
Tabla IV. Matriz Cinco Fuerzas de Porter	25
Tabla V. Análisis Asuntos Estratégicos	26
Tabla VI. Análisis FOFADODA.....	28
Tabla VII. Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos	29
Tabla VIII. Matriz de Generación de Estrategias de Valor.....	33
Tabla IX. Matriz de Generación de Objetivos Estratégicos.....	36
Tabla X. Matriz de Identificación de KPIs	38
Tabla XI. Desglose de Objetivos Estratégicos en las Perspectivas del CMI	39
Tabla XII. Tablero de Control.....	42
Tabla XIII. Matriz para la Implementación del Plan Estratégico	45
Tabla XIV. Matriz Objetivos a corto plazo.....	47
Tabla XV. Matriz de Implementación del Plan Operativo Anual.....	51

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para el levantamiento de información de situación inicial....	61
Anexo 3. Temas Estratégicos para el CMI.....	63
Anexo 4. Página de Facebook de la Boutique "Ooh La La"	65
Anexo 5. Estadísticas de "Ooh La La" del primer mes.....	66

RESUMEN

El trabajo desarrolla un Modelo de Planeación Estratégica para la boutique “Ooh La La”, su importancia radica en la ventaja que supone para direccionar a la empresa en la toma de decisiones que la acerquen a sus objetivos y a su visión. El primer paso es la creación de un comité de gestión estratégica, el cual levanta la situación actual de “Ooh La La”. Tras ello se plantea el direccionamiento estratégico, conformado por los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial. La segunda etapa, la planificación a largo plazo, establece los temas críticos, los asuntos críticos, los objetivos estratégicos a alcanzar, los indicadores de gestión y el plan estratégico. Finalmente se desagrega la planificación en un alcance temporal menor a un año, estableciendo los objetivos a corto plazo y el plan operativo anual.



Iván Rodrigo Coronel
Director del Trabajo de Titulación
Director de Escuela



Vanessa Rodríguez
Autora

ABSTRACT

This project developed a Strategic Planning Model for "Ooh La La" boutique. Its importance resides in the advantage that it provides to guide the business in making decisions to approach closer to objectives and vision. The first step was the creation of a strategic management committee, which raised the current situation of "Ooh La La". This was followed by a strategic direction, which consisted of strategic values, the vision, mission and business strategies. The second stage, the long term planning, established the critical themes, the critical issues, the strategic objectives to be achieved, the management indicators and the strategic plan. Finally, the planning was broken into a time period of less than one year, to establish short-term objectives and the annual operating plan.

Translated by

A handwritten signature in blue ink that reads "Haeli Aitego". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.A handwritten signature in blue ink that reads "Vanessa Rodríguez". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

Vanessa Rodríguez

INTRODUCCIÓN

“Ooh La La” surge como un emprendimiento familiar que busca posicionarse y resaltar en un mercado cuencano repleto de boutiques femeninas con larga trayectoria; sus objetivos no han sido clarificados y la estrategia que guiará a la consecución de los mismos no ha sido definida, nace del sueño de personas con iniciativa empresarial pero que carecen del conocimiento de técnicas que debe tener un buen negocio. Generar un plan estratégico antes del inicio de la actividad comercial supone una ventaja pues, define el direccionamiento estratégico estableciendo objetivos empresariales, planes para alcanzarlos, concentrando esfuerzos en las áreas más relevantes y, sobre todo, permite una fácil adaptación a un entorno lleno de cambios. Una pronta identificación de las fortalezas y debilidades de una empresa, permite sacarle provecho a los aspectos en los que la empresa es fuerte y mejorar en los aspectos en que no lo es.

Los entornos empresariales obligan a las empresas a estar preparadas para tomar decisiones que los acerquen a sus metas. Una empresa sin direccionamiento estratégico no está preparada para la toma de decisiones frente a cambios en el entorno. Esta toma de decisiones puede ser realizada bajo una perspectiva de mayor certidumbre con un plan estratégico bien realizado que alinee sus objetivos con su estrategia.

El objetivo de este trabajo es generar un modelo de planeación estratégica para “Ooh La La”, con ello se busca señalar el camino a seguir para alcanzar un negocio más organizado, aumentando su eficiencia y reduciendo sus costos; por tanto, se podrá gestionar más fácilmente la relación con los clientes y la rentabilidad del negocio será mayor. Para lograr ello se tratarán cuatro objetivos específicos correspondientes a cada capítulo, el primero: levantar y analizar la situación inicial de “Ooh La La”, con evaluación en áreas como: personal, productos y servicios, mercado, precios, recursos, economía y finanzas, comunicación, toma de decisiones y contingencias. Tras ello el capítulo dos busca definir el direccionamiento estratégico, que se forma de la definición de valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial. El tercer objetivo es generar la planificación a largo plazo en el que se precisan los temas, asuntos y objetivos estratégicos, se crean los

indicadores clave de desempeño y se genera el plan estratégico. Para el último objetivo: generar la planificación a corto plazo se establecerá objetivos a corto plazo y se generará una matriz para la elaboración de los planes operativos anuales.

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es el estudio del medio y el estado en el que se encuentra la empresa tomando en cuenta factores internos y externos de la empresa, evaluando las áreas de: personal, productos y servicios, mercado, precios, recursos, economía y finanzas, comunicación, toma de decisiones y contingencias.

1.1. Nombre y descripción de la organización

“Ooh La La” es un emprendimiento familiar que ofrece venta de prendas de vestir femeninas al por menor. Su actividad comercial aún no ha iniciado debido a un atraso consecuencia de la pandemia del COVID-19; sin embargo, ya se han realizado importaciones de mercadería. La empresa trabaja con proveedores mayoristas de China, Colombia, Perú y Ecuador. El mercado en el cual se aspira participar es el del mercado cuencano femenino, llegando de manera presencial con la apertura de su boutique, y a todo el Ecuador mediante ventas por redes sociales con envíos a domicilio.

1.2. Análisis situacional inicial

Para la obtención del punto en el que se encuentra el emprendimiento hoy en día, es necesario realizar un levantamiento de información actual de “Ooh La La”. Las personas más empapadas sobre la situación de la empresa son las socias de la boutique, por lo cual se debe realizar un análisis del emprendimiento con ellas. La información levantada mediante una entrevista, proporcionará el piso sobre el cual se generará el diagnóstico de la boutique y el cual guiará y facilitará la ejecución de todas las acciones y uso de herramientas en los siguientes capítulos. A continuación, se exhiben los resultados de la entrevista realizada a las socias de la organización:

“Ooh La La” desea ingresar en el mercado de mujeres con gusto por la moda en Cuenca para lograr ventas presenciales en su local, y generar ventas en todo el Ecuador con envíos a domicilio y la promoción de sus productos mediante redes sociales. Los proveedores de “Ooh La La” son productores y distribuidores al por mayor de: Ecuador, Perú, Colombia, Estados Unidos y China. Los competidores de “Ooh La La” son todas las boutiques de la ciudad de Cuenca, pero al mismo tiempo lo son también las tiendas virtuales y online de todo el país. “Ooh La La” no ha generado una percepción en el mercado debido a que no forma parte de este, pero busca lograr estar en la mente de sus clientes y competidores como una boutique que resalta por contar

con una amplia cartera de productos de excelente calidad, ofrecidos al cliente mediante un servicio de primera y con una variedad de canales de distribución. “Ooh La La” al no entrar en el mercado no ha medido su nivel de competitividad, pero se aspira a tener al 0.02% de la población femenina del cantón como clientes durante el primer año, “Ooh La La” quiere volverse altamente competitivo sacando provecho del valor agregado de su servicio, asesoramiento y múltiples canales de distribución.

En el área del personal, se considera que para iniciar la actividad comercial se tienen un personal suficiente y capaz, no se tienen niveles dentro de la organización pues las socias y dueñas de la boutique serán el personal de ventas y atención al cliente. Las prestaciones ofrecidas a los colaboradores, cuando se contrate personal extra, cumplirán con la ley y se buscará lograr prestaciones iguales o superiores a los de la competencia; sin embargo, por el momento no se aplica pues no se tiene empleados. Debido a la inexistencia de personal, por el momento, no se ha generado una percepción; en un futuro se ofrecerá un buen lugar de trabajo con un ambiente ameno donde los empleados se sientan a gusto al trabajar. Por el momento se descartan incentivos, reconocimientos y promociones pues no son aplicables, debido a que las socias ejercerán las funciones de vendedores. “Ooh La La” busca el desarrollo de sus empleados mediante capacitación continua, tanto en áreas como marketing y comercio digital para promocionar la tienda en redes sociales, como en áreas de imagen personal y atención al cliente para prestar un servicio de excelencia.

“Ooh La La” comercializará todo tipo de prendas para vestir, debido a que aún no ha ingresado en el mercado no tiene información sobre la prenda preferida o en que ropa existirá mayor demanda. Se ha establecido que nuestra cartera se renovará al menos dos veces al año, la proporción de nueva mercadería estará sujeta a la demanda del mercado meta y a nuevas tendencias que presente la moda, pero se encontrarán restringidas a las leyes de importación. Se estima que la proporción de productos nuevos sea 1 de cada 10, debido a lo variable que resulta la moda. El valor agregado que se dará en la boutique es el asesoramiento como servicio adicional sin costo, además la diversidad en canales de distribución que permitirán al cliente tener mayor facilidad para comprar. El servicio analizado en cuanto a productividad y calidad es el de atención al cliente, el primer indicador se medirá en cantidad de clientes atendidos por hora, esperando como meta de productividad de: 6 personas; mientras que la

calidad se medirá en cuanto a la recompra es decir los clientes a los que les han gustado el servicio y/o productos y decide regresar a la tienda.

La empresa establece sus precios de venta mediante el costeo de la prenda, del transporte e impuestos y a ello se le suma un margen de ganancia basándose en los precios que tiene la competencia. Las condiciones de negociación son mediante la visita in-situ del cliente o mediante contacto por redes sociales, se realiza de manera directa, el producto es entregado o enviado tras el pago total de la misma, la capacidad de negociación del cliente es media, se descontará hasta un 10% de la prenda de manera presencial debido a la gran cantidad de competencia en el mercado, por medios digitales el descuento no existirá. El precio de venta de “Ooh La La” se espera se encuentre dentro del promedio para abajo entre boutiques con el mismo mercado que la boutique. Los precios de los productos serán establecidos con relación directa a su calidad, marca y la tendencia de moda a la que pertenece. Se busca generar una imagen, tanto en clientes como en competidores, de una marca con productos de primera calidad a precios accesibles.

“Ooh La La” no tiene instalaciones físicas, se han desarrollado los planos necesarios para la construcción considerando espacio y recursos que serán necesarios, pero los problemas externos han retardado el inicio del proyecto. El giro de negocio no exige demasiados recursos tecnológicos o equipos, pero si se ha proyectado contar con la tecnología básica para la publicación de productos, cobro y marketing digital. Los procesos de aprovisionamiento son modernos y efectivos, todo es mediante plataformas digitales. Se ha procurado que el proceso de venta involucre pocos recursos y sea eficiente. Los recursos intelectuales se han gestionado con objetivos de crecimiento y formación basado en aprendizaje continuo, optimizando los procesos del negocio.

La boutique se ha financiado con un 30% del capital por parte de inversionistas, y un 70% se ha financiado mediante un banco. Actualmente se cuenta con la suficiente inversión y en caso de necesitar más inversión se cuenta con el apoyo de los inversionistas. Los riesgos financieros que “Ooh La La” puede sufrir son la falta de liquidez, periodos de recesión, incumplimiento de contrapartes y decrecimiento de la macroeconomía. El control de la economía y finanzas se realizarán periódicamente mediante herramientas como: estado de resultados y balance general, esto permitirá un

análisis de los costos. Se pretende con todo lo anterior lograr que la rentabilidad de “Ooh La La” tenga una pendiente creciente esto va ligado al tipo de consumo que existe en el mercado meta. Se pretende realizar un análisis económico-financiero una vez que el negocio esté funcionando para determinar tendencia de rentabilidad con mayor exactitud.

La información y los canales de comunicación son parte esencial de las empresas es por eso que para obtener información del entorno “Ooh La La” usará análisis de la competencia, de los indicadores macroeconómicos, historial de venta de los proveedores. La información estará sujeta a un análisis de pertinencia, basándose en la relevancia, lo actual y cuánto puede afectar a “Ooh La La”. “Ooh La La” tiene una comunicación abierta entre su personal y busca establecer sistemas de comunicación con sus clientes y la sociedad, mediante una retroalimentación receptada por medios sociales y en la tienda. La comunicación con proveedores se lleva a cabo mediante correo electrónico, mensajería instantánea y llamadas. Los sistemas informáticos que “Ooh La La” necesitará, serán programas básicos para llevar contabilidad, para llevar inventarios (Excel), y para crear campañas de marketing y publicidad (editor de fotos y videos). Se espera que establecer una marca confiable, se pueda obtener suficiente retroalimentación para mejorar continuamente los procesos en la empresa, y por ello se verificará la información obtenida para hacerla efectiva en la boutique.

La toma de decisiones es una de las áreas más importantes de una empresa por esa razón es en la que existe mayor riesgo, por ende, se necesita estructurar procesos para llevarlo a cabo. La planeación estratégica es la herramienta idónea para la toma de decisiones, pues al tener objetivos definidos la toma de decisiones se toma en pro de la consecución de los mismos. El proceso de toma de decisiones será llevado a cabo siempre por los directivos de la empresa tras el análisis conjunto, un análisis basado en criterios como: mantenimiento de rentabilidad, posicionamiento e imagen de marca, mantener ventajas competitivas y responsabilidad social empresarial. La mayor influencia para la toma de decisiones será la información tanto interna como externa, pues estos datos condicionan los entornos en los que se desarrolla la empresa.

Las contingencias son situaciones con ocurrencia probable, para una empresa es necesario crear planes para minimizar impactos de situaciones externas que puedan provocar daños en el micro o macroentorno empresarial. “Ooh La La” busca minimizar

la variabilidad y riesgos manteniendo su personal constante, en cuanto a los recursos, se han diversificado los proveedores, para no depender de una sola fuente de suministro. En cuanto a recursos económicos “Ooh La La” ha generado con sus inversionistas un colchón de seguridad en caso de necesitar mayor inyección de capital. Los planes de contingencia para los procesos de “Ooh La La”, es la estandarización de los procesos actuales y la capacitación del personal en los mismos. La diversificación de canales de distribución y medios de pago y la incursión en e-commerce. Ante cambios en nuestros productos se han establecido indicadores y normas de calidad necesarias para ingresar un nuevo proveedor a la cadena de suministro, los puntos de reorden toman en cuenta normas legales y lead time de cada proveedor. La cartera de “Ooh La La” busca ser amplia para soportar una situación crítica en alguno de ellos. Si existiesen cambios críticos en el mercado “Ooh La La” se encuentra trabajando ya en un posicionamiento de marca y generación de identificación de los clientes en la misma mediante marketing digital, para reducir la incertidumbre ante cambios en el mercado. “Ooh La La” para minimizar el impacto externo La boutique busca fortalecerse frente a estos cambios mediante capacitación permanente y formación continua. La empresa realiza un análisis permanente de sus competidores, el mercado y los proveedores, así como políticas legales, económicas, globales y socioculturales que permitan una flexibilidad en la adaptación de “Ooh La La” ante los mismos.

CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Conceptuación

El direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que orienta las acciones necesarias para que toda la organización camine en una misma dirección y trascienda al adaptarse a los cambios del entorno. (Camacho M, 2002). En este capítulo se incluyen: la declaración de los valores estratégicos que son el aspecto clave para la priorización y toma de decisiones, son las virtudes del comportamiento social y de negocios. (Dávalos & Montan, 2016). A partir de ellos se generará la visión que “es una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes” (Karlof, 1993); es decir, a dónde se aspira llegar. El tercer concepto a definir dentro del direccionamiento estratégico es la misión, la cual es la razón de existir de la empresa, condicionando sus actividades actuales y a futuro, brindando unidad, dirección y guía de la toma de decisiones en el área estratégica (Muñiz González, 2018). El último concepto a definir en este capítulo es el de la estrategia empresarial, la estrategia es definida como la manera en que una empresa, interactuando con su entorno, dispersa sus recursos y acciones para alcanzar sus objetivos. (Fernández Lorenzo, 2012).

2.2.Introducción

Una vez realizados el levantamiento y análisis de la situación actual de “Ooh La La”, el siguiente paso es la generación del direccionamiento estratégico. En este capítulo se definirán los cuatro elementos constituyentes del direccionamiento estratégico, en el siguiente orden: valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial. Dichos elementos serán trabajados de manera conjunta con las socias de la empresa para garantizar su conocimiento y aprobación.

2.3.Valores Estratégicos

Los valores son el pilar fundamental de la empresa, constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Representan el conjunto de principios, creencias, reglas que permiten la gestión de la organización.

Para establecer los valores estratégicos de la empresa “Ooh La La” se utilizó la herramienta de lluvia de ideas que ayuda a conocer u obtener información de cada

participante de esta herramienta, en este caso, de cada una de las socias de la boutique para obtener posibles valores que puedan constituirse como el pilar de la empresa, tras encontrar una lista de posibles valores estratégicos, se elaboró el siguiente cuadro de definición de valores estratégicos. El siguiente es un formato presentado en el libro “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL” (Coronel, 2018) este cuadro es útil para ponderar los valores estratégicos de manera que se seleccionen aquellos considerados muy importantes o sumamente importantes. Finalmente, una vez seleccionados los valores más relevantes se generó la declaratoria de los valores estratégicos. La calificación se realizó con una escala que mide la importancia del valor para la boutique, para ello se colocó una “x” en una de las cinco columnas: Nada Importante (NI), Poco Importante (PI), Muy importante (MI) y Sumamente Importante (SI) y se llevó a cabo con la presencia y voto de las socias de la boutique. Tras marcar la equis, se realizó la caracterización del valor, que es la descripción de la posición asumida por la boutique frente al valor. A continuación, se presenta la calificación de cada uno de los valores obtenidos de la lluvia de ideas con las socias de “Ooh La La” y la caracterización de aquellos que obtuvieron una ponderación de MI o SI.

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS

DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIONES
Calidad del servicio y los productos ofertados					X	Ofrecemos productos y servicios de la más alta calidad, garantizando la satisfacción de nuestros clientes.
Pasión por trabajar y hacerlo bien				X		Nuestro motor es la pasión por disfrutar la experiencia de nuestras ventas.
Responsabilidad			X			Somos responsables del bienestar y satisfacción del cliente
Buena comunicación integral			X			Garantizamos una comunicación dentro y fuera de la empresa buscando una buena relación con nuestros clientes y la consecución de sus objetivos.
Respeto al cliente				X		Respetamos a nuestros clientes y valoramos sus ideas y sugerencias.
Búsqueda de la mejora continua			X			Fomentamos el aprendizaje y desarrollamos un crecimiento en innovación.
Adaptabilidad					X	Nos adaptamos a las tendencias de la moda y a la variedad de los clientes.

Tabla I. Matriz de Definición de los Valores Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

Los valores que obtuvieron una calificación de muy importante y sumamente importante son: Calidad del servicio y de los productos ofertados, pasión por trabajar y hacerlo bien, respeto al cliente y adaptabilidad. La declaratoria de los cuatro valores se presenta a continuación:

- **Calidad del servicio y productos:** Ofrecemos productos de alta calidad y un excelente servicio de asesoramiento y acompañamiento durante la compra buscando la satisfacción de nuestros clientes.
- **Pasión por trabajar y hacerlo bien:** Nuestro motor es la pasión por buscar la prenda ideal para cada mujer, por ofrecer un buen servicio y por lograr llenar las expectativas de nuestra clientela.
- **Respeto al cliente:** Consideramos que el respeto a nuestros clientes lo demostramos mediante la responsabilidad, puntualidad y cumplimiento con nuestros servicios: valorando siempre sus ideas y sugerencias.
- **Adaptabilidad:** Nos adaptamos continuamente a las cambiantes tendencias de la moda y a los variados gustos y preferencias de los clientes.

2.4. Visión

La visión es la imagen que la empresa desea tener en un futuro, normalmente se lo trabaja en un horizonte temporal de largo plazo. Se refiere a cómo buscamos ser reconocidos, y se basan en los valores estratégicos. Para la generación de la declaratoria de “Ooh La La”, se tomó como base el cuestionario sugerido por (Coronel, 2018). Para responder el siguiente cuestionario se reunieron el comité y las socias de la empresa, teniendo como resultado las siguientes respuestas:

¿Quiénes somos?

Somos comerciantes de prendas de vestir femeninas, estamos ubicados en la ciudad de Cuenca. Nos dedicamos a ofrecer productos de la más alta calidad, siguiendo las tendencias de la moda, a precios justos y accesibles, garantizando la satisfacción de nuestros clientes.

¿A dónde aspiramos llegar en el plazo que establecemos (escenario futuro aspirado)?

Buscamos establecernos como una empresa líder, reconocida oferente de moda femenina en Cuenca, cautivando con calidad, buenos precios y adaptabilidad a las tendencias de moda; valorando siempre las ideas y sugerencias de nuestros clientes.

¿Para qué queremos alcanzar a ese escenario futuro aspirado?

Buscamos llegar a ese escenario futuro para posicionarnos en el mercado cuencano, deseamos llenar las expectativas de nuestros clientes con la prenda ideal y un servicio de primera.

¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?

El plazo que nos hemos establecido para alcanzar ese escenario futuro aspirado es de cinco años.

Tomando los extractos de las respuestas a las interrogantes antes planteadas, se desarrolló la declaratoria de la visión.

Declaratoria:

La declaratoria de la Visión de “Ooh La La” es la siguiente:

Visión de “Ooh La La”

“Somos una empresa que aspira, en los próximos 5 años, ser líder en el mercado cuencano y ser reconocida por la venta de prendas de vestir femeninas cautivando con calidad, precios y adaptabilidad a las tendencias de nuestros productos mediante un servicio de acompañamiento y asesoramiento de primera. Buscamos posicionarnos y expandirnos en el mercado, manteniendo siempre el respeto y la comunicación con nuestros clientes y disfrutando de la pasión por generar una experiencia de compra en nuestros clientes.”

2.5.Misión

La misión empresarial representa la razón de ser de la empresa, es decir su propósito fundamental. “Es una descripción del “quehacer” empresarial, sus productos y/o servicios, su valor agregado y sus valores empresariales” (Armijo, 2009). La misión que se desarrolló en este trabajo de titulación se ha establecido con plazo de un año, y

se recomienda a “Ooh La La” revisarla al final de ese plazo. La misión de “Ooh La La” se redactó mediante el uso del cuestionario sugerido por (Coronel, 2018).

¿Qué somos?

Somos un nuevo emprendimiento dedicado a la comercialización de prendas de vestir femeninas que busca superar las expectativas de sus clientes mediante productos de excelente calidad y servicio de primera.

¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?

Estamos en la venta de ropa femenina al por menor, de manera presencial, en la ciudad de Cuenca y en la venta y distribución de ropa para mujer a todo el país mediante redes sociales.

¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Nuestra cartera de productos incluye prendas femeninas como: blusas, camisetas, pantalones, faldas, zapatones, enterizos, vestidos, entre otras prendas cuya demanda está sujeta a la temporada.

¿Por qué y para qué existimos?

Existimos porque queremos servir y asesorar a cada mujer en la búsqueda de su prenda ideal. Existimos para brindar a las mujeres una opción de ropa de calidad y a la moda que las permita representarse y sentirse cómodas.

¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?

Nuestro trabajo aporta valor a nuestros clientes ofreciéndoles productos de alta calidad y brindándoles experiencias únicas al momento de sus compras y a nuestro personal con el apoyo a hacer lo que más disfrutan.

¿Cómo creamos valor?

La empresa crea valor mediante la mejora continua en los procesos y la capacitación para el personal de la empresa, garantizando calidad en nuestros productos y servicios con una respuesta rápida ante los cambios en las tendencias que existe en el mercado.

¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

- Calidad del servicio y productos.
- Pasión por trabajar y hacerlo bien.

- Respeto al cliente.
- Adaptabilidad.

Tomando los extractos más importantes de las respuestas a las interrogantes antes planteadas, se realiza la declaratoria.

Declaratoria:

La declaratoria de la Misión de la boutique “Ooh La La” es la siguiente:

Misión de “Ooh La La”

“Somos una empresa que desea servir y asesorar a sus clientes en la búsqueda de su prenda ideal, brindando una opción con ropa de calidad y una experiencia en el servicio única, con un personal capacitado y apasionado.”

2.6.Estrategia Empresarial

La visión es la imagen que la empresa desea tener en un futuro, normalmente se lo trabaja en un horizonte temporal de largo plazo. Se refiere a cómo buscamos ser reconocidos, y se basan en los valores estratégicos. La estrategia corporativa es sumamente importante importancia para cualquier empresa, independientemente de su giro de negocio, tamaño o trayectoria. La estrategia de la empresa, tiene su origen en la estrategia militar, procedente de la fusión de dos palabras: “stratos” (ejército) y “agein” (conducir, guiar). La estrategia empresarial, es definida como la manera en que una empresa, interactuando con su entorno, dispersa sus recursos y acciones para alcanzar sus objetivos. (Fernández Lorenzo, 2012).

Para la generación de la declaratoria de “Ooh La La”, se tomó como base el cuestionario sugerido por (Coronel, 2018). Para responder el siguiente cuestionario se reunieron el comité y las socias de la em presa, teniendo como resultado las siguientes respuestas:

¿Cuáles serán las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?

Las tendencias de mercado que se darán en los próximos años, serán las de clientes interesados en productos de buena calidad a un precio accesible y que sigan las tendencias de moda.

“Tendremos consumidores preocupados e interesados por la salud y el medio ambiente” (Bermejo, 2011), por tanto, se dará mayor importancia a materiales y empaques, así como a la trazabilidad de los sistemas productivos y logísticos que les garantice el menor contacto humano, así como un proceso sencillo y adecuado para el desecho o el posconsumo. Y consumidores interesados en canales de comercialización digital, poder adquirir ropa mediante canales electrónicos y/o redes sociales (EL TIEMPO, 2019).

¿Cómo llegaremos a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?

El medio de ingreso al mercado meta será a través de canales virtuales y publicidad en redes sociales, potenciando el buen servicio brindado por “Ooh La La” y la calidad de las prendas de vestir. Las estrategias de permanencia son tanto: búsqueda de satisfacción constante de los clientes a través de la excelencia en los procesos de atención y entrega de productos que satisfagan las expectativas de los clientes procurando la recompra y la permanente actualización de nuestros productos en redes sociales empresariales de” Ooh La La”. Buscando siempre resaltar nuestros propósitos empresariales con nuestros clientes y cumpliendo con nuestra misión.

¿Qué tratamiento daremos a nuestros competidores y otros stakeholders?

Para un análisis de la competencia se deberá conocer ¿Qué hacen? y ¿Cómo lo hacen? a partir de un benchmarking bien estructurado con los competidores más fuertes de la ciudad y un análisis de las 5 fuerzas de Porter que permitan identificar y plantear las mejores prácticas convirtiéndonos en una de las mejores tiendas de ropa femenina en la ciudad de Cuenca.

Para responder la segunda parte de la pregunta, es necesario primero definir la palabra: stakeholders. Es un término introducido por Freeman en 1984, y hace referencia a “quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa” (Freeman & McVea, 1984). Una vez definido el término, la estrategia para con los stakeholders de la boutique es que “Ooh La La” promoverá una cadena de suministro abierta en la

cual se pueda tener información en doble vía con todos los stakeholders, o partes interesadas, buscando siempre la retroalimentación positiva.

¿Qué factores estratégicos merecerían una gestión prioritaria y especial?

- Economía y Finanzas
- Demanda de clientes
- Productos ofertados
- Política de ventas
- Canales de distribución
- Imagen corporativa
- Tecnología e innovación

¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

- La empresa empleará un posicionamiento basado en variedad; creando segmentos de sus futuros clientes para satisfacer todas sus necesidades.
- Implementaremos el asesoramiento durante la venta como servicio complementario sin costo agregado.
- Incursionaremos en el comercio mediante redes sociales y distribución a domicilio a todo el Ecuador.
- Contaremos con un horario ampliado para brindar servicio a mujeres de todos los segmentos.

Para elaborar la estrategia empresarial de la empresa “Ooh La La”, el comité de planeación estratégica identificó los factores estratégicos del negocio y con ellos desarrolló el proceso para definir la fuerza impulsora y los factores clave de éxito del negocio.

La matriz que se muestra a continuación, llamada “Matriz de Identificación de Factores Estratégicos” de (Coronel, 2018) sigue el procedimiento metodológico para la formulación e implantación de la estrategia empresarial (Morrisey, 1996). La siguiente tabla ayuda a identificar y ponderar los factores estratégicos que afectarán al enrumamiento de la organización; para así determinar la fuerza impulsora y los factores clave de éxito que son los pilares para generar la declaratoria de la estrategia empresarial. Se escriben tanto vertical como horizontalmente todos los factores estratégicos clasificadas dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Se

compara el factor estratégico de la fila con el de la columna, si el primero es más relevante se escribe un 1 en el cruce, si no lo es se escribe un 0. Finalmente se suman los 1 de las filas y los ceros de la columna, el total de estas dos columnas indica la importancia total. Los factores estratégicos definidos para “Ooh La La” son los siguientes:

- Economía y Finanzas
- Requerimientos de Clientes
- Imagen Corporativa
- Productos Ofertados
- Canales de Comercialización
- Política de Ventas
- Tecnología e Innovación

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS

	Economía y Finanzas	Requerimientos de Clientes	Imagen Corporativa	Productos Ofertados	Canales de Comercialización	Política de Ventas	Tecnología e Innovación	horizontales (unos)
Economía y finanzas		0	0	0	1	0	0	1
Requerimientos de clientes			1	0	0	1	1	3
Imagen corporativa				0	1	1	1	3
Productos ofertados					1	1	1	3
Canales de comercialización						0	1	1
Política de ventas							1	1
Tecnología e innovación								0
Verticales (blancos)	0	1	1	3	1	2	1	
Horizontales (unos)	1	3	3	3	1	1	0	
Total	1	4	4	6	2	3	1	
Orden de importancia	7	2	3	1	5	4	6	0

Tabla II. Matriz de Identificación de Factores Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

La tabla se trabajó conjuntamente con el comité de planeación estratégica. Los resultados indican que la fuerza impulsora, es decir el factor con mayor importancia para “Ooh La La” es “Productos ofertados”, y los factores clave de éxito, enumerados por orden son: “Demanda de clientes”, “Imagen corporativa” “Política de ventas” y “Canales de distribución”. Se decidió desestimar los factores estratégicos: “Economía y Finanzas” y “Tecnología e innovación”, debido a que su relevancia actual para “Ooh La La” es secundaria.

Declaratoria:

La estrategia empresarial para “Ooh La La” es la siguiente:

Estrategia empresarial

“La estrategia de “Ooh La La” se fundamenta en su amplia cartera de productos de excelente calidad en prendas de vestir femeninas, que buscan cumplir con los más exigentes requerimientos de sus clientes, brindados conjuntamente con un excelente servicio que se respalda por su intachable imagen corporativa, y la utilización de una política de ventas con estrategias comerciales que buscan conseguir excelentes ventas a través de sus diversos y flexibles canales de comercialización.”

CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

3.1. Conceptuación

Una vez generado el direccionamiento estratégico, es necesario generar una planificación más desglosada, una gestión más táctica que encamine a la empresa en su transformación a su imagen deseada en un horizonte temporal amplio. La planificación a largo plazo supone la especificación de estrategias, programas, asuntos e indicadores necesarios para concretar la visión empresarial. Es decir, es la “descripción de los procesos y métodos necesarios para llevar a la empresa a su escenario futuro deseado” (Downes, 2001).

3.2. Identificación de temas estratégicos

Los temas estratégicos son áreas de interés crítico para la gestión de la empresa. Su tratamiento y gestión está entre un horizonte temporal de tres y cinco años. Los temas estratégicos de “Ooh La La” fueron establecidos en función a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para facilitar su implementación más adelante. Estas perspectivas son: económica y financiera, del cliente y otros stakeholders, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Los temas estratégicos pueden obtenerse de una manera más sencilla a partir de la cadena de valor de la empresa y analizándola conjuntamente con el mapa de procesos de la empresa.

La cadena de valor es una herramienta de gestión que exhibe las actividades de la empresa en dos clasificaciones: primarias y actividades de soporte. Esta herramienta proporciona un modelo de gestión que representa sistemáticamente las actividades de cualquier organización (Francés, 2004).

Debido a la inexistencia de una cadena de valor para la boutique “Ooh La La” se presenta a continuación una propuesta que permitirá realizar una planificación estratégica de una manera más sencilla:

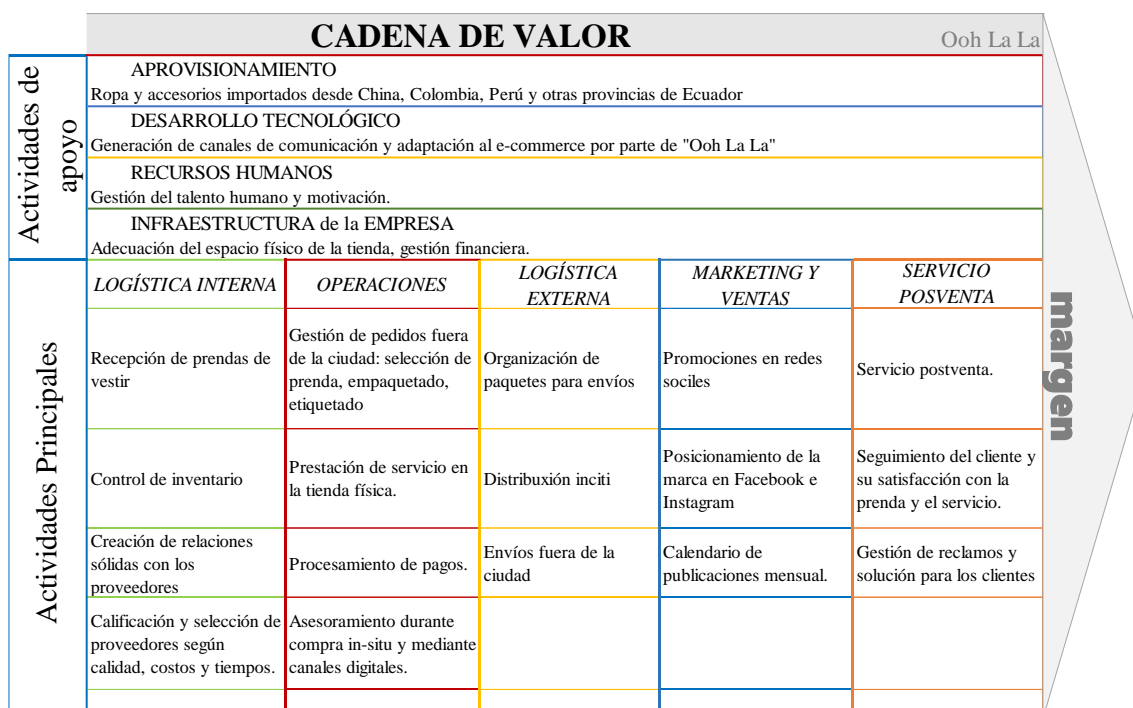


Ilustración 1. Cadena de Valor "Ooh La La"

Fuente: T. Steve

Elaboración: Autora

La cadena de Valor de "Ooh La La" clasifica actividades de apoyo y actividades principales, a continuación, se describen estas:

- **Actividades Principales**, las actividades principales o primarias de la cadena de valor son aquellas que se encuentran implicadas de manera directa en producción de un bien o un servicio, la venta de los mismo y la asistencia postventa. Para fines de su implementación en "Ooh La La" se decidieron conservar las cinco categorías originales: Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Marketing y Ventas, y Servicio Postventa.

Dentro de logística interna que manejará "Ooh La La" están actividades de: recepción de prendas de vestir, control periódico de inventarios, calificación y selección de proveedores tomando criterios como: calidad, costos y tiempos, y finalmente la creación de relaciones solidas con los proveedores. En la categoría de operaciones, están la gestión de pedidos que serán entregados fuera de la ciudad de Cuenca, que consiste en la selección de prendas, empaquetado y etiquetado, la prestación del servicio en la boutique física, el procesamiento de pagos y el asesoramiento durante compra in-situ y mediante canales digitales. La tercera actividad principal es la logística externa que consiste: Organización de paquetes para envíos, distribución in-citi y envíos

fuera de la ciudad. La cuarta actividad primaria es Marketing y Ventas, que consta de las tareas: promociones en redes sociales, posicionamiento de la marca en Facebook e Instagram y creación de un calendario de publicaciones mensual. La última actividad de esta categoría es el servicio postventa, que consta de: gestión de relaciones con los clientes, seguimiento del cliente y su satisfacción con la prenda y el servicio y gestión de reclamos y solución para los clientes.

- La segunda categoría engloba las actividades de apoyo o de soporte, dentro de estas, la primera es el aprovisionamiento, que gestiona la importación de ropa y accesorios desde países como China, Colombia, Perú y Estados Unidos, así como el transporte de prendas de otras provincias de Ecuador, donde se encuentran los proveedores de “Ooh La La”; la segunda actividad es el desarrollo tecnológico, que se refiere a la generación de canales de comunicación así como la adaptación de “Ooh La La” al e-commerce. La tercera, Recursos Humanos, la cual gestiona el talento humano, y se encarga de mantener un personal motivado y con sentimiento de pertenencia a la empresa; finalmente, la última actividad de soporte es la Infraestructura, que es la adecuación del espacio físico de la tienda, se encarga también de la gestión financiera y contable de “Ooh La La”.

Debido a la naturaleza de este proyecto como trabajo de titulación, se priorizaron las actividades primarias, debido a que sus actividades son las que requieren una mayor gestión.

Estos temas surgieron a partir de los factores estratégicos establecidos previamente y de las actividades de la cadena de valor reconocidas como más importantes por el comité estratégico, establecidos para la estrategia empresarial. Los temas estratégicos fueron definidos conjuntamente con representantes de la boutique “Ooh La La”. El proceso de selección de temas estratégicos se llevó a cabo con una matriz establecida por (Coronel, 2018), en la cual se escribieron todos los temas estratégicos que surgieron mediante una lluvia de ideas del comité de planeación estratégica.

La matriz asigna una ponderación a cada tema estratégico, siendo A la más alta y C la más baja. Aquellos temas estratégicos que obtuvieron una ponderación A son los que se convirtieron en temas críticos.

Factores estratégicos	Temas estratégicos	Ponderación			Observaciones	Perspectivas del CMI
		A	B	C		
Economía y Finanzas	Crecimiento					Económica Financiera
Productos Ofertados	Atributos del producto				Calidad, precio y variedad	Cliente y otros Stakeholders
Requerimientos del Cliente	Relación con el cliente					
Imagen Corporativa	Imagen empresarial					
Abastecimiento	Abastecimiento					Procesos Internos
Canales de Comercialización	Distribución				Canales de distribución	
Política de Ventas	Gestión de Clientes					
Productos Ofertados	Habilidades y Destrezas					Aprendizaje y Crecimiento
	Conocimientos					Aprendizaje y Crecimiento

Tabla III. Matriz de Evaluación de Temas Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

Los asuntos críticos seleccionados son aquellos que fueron evaluados con una ponderación mayor, es decir ponderación A:

Temas Críticos:

Atributos del Producto: Análisis de las características de los productos, priorizando los aspectos: calidad, precio y variedad.

Relación con el cliente: Gestión de los procesos de la organización con enfoque a la satisfacción de los clientes.

Imagen empresarial: Generación y transmisión de un concepto de marca basado en los valores y el servicio de la empresa.

Distribución: Diversificación y control de los canales de distribución de los productos de “Ooh La La” a sus clientes.

Gestión de Clientes: Captación y retención de clientes que se sientan identificados con la marca .

Habilidades y Destrezas: Capacitación continua y desarrollo de habilidades de venta y comunicación con el cliente que permitan brindar un excelente servicio durante la venta.

3.3. Determinación de asuntos estratégicos externos e internos

La determinación de asuntos estratégicos externos e internos es el segundo paso en el camino a la formulación de estrategias de valor y objetivos estratégicos. Son los temas críticos obtenidos con la ponderación de los temas estratégicos e influirán en la consecución de la visión, el cumplimiento de la misión y ayudarán en la estrategia de la empresa. Los asuntos estratégicos tienen dos clasificaciones: externos e internos, el primero se clasifica en oportunidades, que son fuerzas no controlables por la organización, pero representan elementos potenciales de crecimiento; las amenazas por el contrario representan aspectos negativos y problemas potenciales. En la otra mano tenemos los asuntos estratégicos internos, las fortalezas son habilidades y capacidades de la empresa, algo que se esté realizando de manera correcta, y las debilidades son factores que vuelven vulnerables a una empresa, o simplemente algo que se realiza de forma deficiente (Ponce Talancón, 2007). El análisis de asuntos externos es posible mediante un estudio macroentorno de la empresa, para ello se utiliza la herramienta PESTAL.

Esta herramienta de análisis consiste en determinar el contexto en el que se encuentra una empresa, se usa para analizar y monitorizar factores externos que tienen un impacto en la situación analizada, PESTAL es un acrónimo de las fuerzas identificadas por la herramienta, las letras representan: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. Es una excelente herramienta que permite evaluar los riesgos y oportunidades externas, así como también permite a la empresa adaptarse a los cambios. A continuación, se presenta una adaptación del análisis PESTAL para los factores que afectan a la boutique “Ooh La La”:

Político (P):

Ecuador es un país que ha vivido históricamente en una permanente inestabilidad política y de constantes cambios en la institucionalidad política. (Andrade A., 2006). El 2020 será un año que pasará a la historia no sólo por las situaciones tan impredecibles

y el impacto que tuvieron, sino también por el poco asertividad que tuvieron los líderes para manejar la emergencia sanitaria. Ecuador atraviesa una crisis económica junto con la emergencia sanitaria por el COVID19, mientras intenta prepararse para unas elecciones que son la menor de las preocupaciones de los ecuatorianos. El último reporte de la encuestadora Click sobre las intenciones de voto para las elecciones 2021 refleja una apatía y desinterés. Tanto así que en una papeleta electoral simulada "el candidato ninguno" registra más de la tercera parte de los votos. (Ecuavisa, 2020). Ecuador se debe preparar para un cambio político el año que viene, y con ello nuevas reglas y la derogación de algunas existentes.

El pasado febrero, se emitió la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, la cual busca promover y fomentar el emprendimiento la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor. (Asamblea Nacional, 2020).

Económico (E):

Entre los años 2004- 2014 el precio de petróleo se elevó y el país experimentó un período de crecimiento económico y se redujo la pobreza. Sin embargo, la caída del precio del petróleo en 2014 expuso la carencia de amortiguadores macroeconómicos y una limitada inversión privada. Ante la ausencia de ahorros fiscales, Ecuador ha buscado adecuar su economía a un desafiante entorno internacional mediante préstamos a instituciones internacionales. En este contexto, el país ha impulsado reformas que buscan lograr sostenibilidad fiscal, mantener la dolarización, impulsar la inversión privada y garantizar la protección social. (Banco Mundial, 2020)

Sin embargo, la discusión e implementación de estas reformas ha experimentado algunos desafíos, incluyendo la pandemia del COVID-19 y el desplome de los precios del petróleo. Estos dos últimos shocks provocaron una importante contracción económica y el aumento de la pobreza, durante el primer trimestre del presente año la economía ecuatoriana cayó en un 2,9% respecto al mismo periodo de 2019.

El gobierno presentó la iniciativa: Fondo Emprende, a la cual se le asignó 10 millones de dólares que buscan impulsar la innovación productiva mediante la creación de emprendimientos y el crecimiento de negocios ya existentes, con montos máximos de

\$400000, que buscan fortalecer tanto áreas de producción de bienes como de servicios. (Alvarado, 2020)

Sociales (S):

No sólo en Ecuador, sino a nivel mundial, la emergencia sanitaria por el COVID19 ha obligado a las personas a adoptar una nueva normalidad. Esta nueva normalidad obliga a limitar el contacto interpersonal, al uso obligatorio e indispensable de mascarilla, a la desinfección continua de superficies y manos, a limitar la cantidad de personas en espacios públicos, lo que implica cambiar costumbres tan arraigadas como el saludo con apretón de mano, con beso o abrazo. Todo esto ha llevado a las personas a buscar nuevas maneras de relacionarse, de educarse, e incluso de comprar, hoy en día tenemos clientes que han cambiado sus patrones de compra, las personas buscan ahora productos que tengan medidas más estrictas de bioseguridad, productos ambientalmente amigables, y canales de distribución más flexibles que permitan a las personas quedarse en casa y no exponerse. Así mismo, la preferencia de compra de productos nacionales como apoyo a la reactivación económica del país.

Tecnológicos (T):

Las plataformas de compra por internet y los “Marketplace” digitales se han vuelto más atractivos en el país debido al bajo contacto que tienen los clientes con los vendedores, con los espacios físicos, con el dinero e incluso con otras personas. América Latina muestra un crecimiento del 21,5% en comercio en la web. (UNIVERSO, 2019).

Para el estudio del microentorno se llevará a cabo el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual es un modelo estratégico elaborado por Michael Porter en 1979. Este modelo permite analizar cualquier negocio, empresa o industria de una manera holística desde una perspectiva de rentabilidad. Las cinco fuerzas son: Poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitos y rivalidad entre los competidores.

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter				
	Oportunidades		Amenazas	
Poder de los compradores	1	Poca cantidad adquirida por compra	1	Muchos vendedores.
	2	Productos únicos en stock	2	Los clientes pueden cambiar proveedores a bajo costo.
	3	Gran demanda de ropa	3	Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez.
Nuevos competidores / potenciales	1	Difícil invertir por la depresión económica actual.	1	Poca lealtad y baja fidelización a la marca.
	2	Ventajas de costos de proveedores.	2	Apoyo gubernamental a nuevos entrantes.
			3	Alto requerimientos de capital
Rivalidad con establecidos	1	Mejores precios que la competencia.	1	Competidores diversos
	2	Campaña de publicidad más atractiva	2	Competidores concentrados en el mismo mercado
	3	Alta diferenciación de prendas		
Poder de los proveedores	1	Facilidad para cambio de proveedor	1	La industria del comprador no es importante para el proveedor.
	2	Buen coste de productos con relación al coste final		
	3	Desconcentración de proveedores		
Productos sustitutos	1	Servicio de gran calidad y asesoramiento	1	Propensión del comprador a sustituir
	2	Prendas únicas en su estilo.	2	Precios similares de productos sustitutos.
			3	Facilidad de cambio por parte del comprador
			4	Disponibilidad de sustitos cercanos.

Tabla IV. Matriz Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (JustEXW, 2020)

Elaboración: Autora

Tras el análisis de la tabla de las fuerzas de Porter podemos observar que estamos en una industria en donde el poder de los compradores es medio, la amenaza de nuevos competidores es baja, la rivalidad con los actuales competidores es media, el poder de negociación con los proveedores es baja, y la posible entrada de productos sustitutos es alta. Es un mercado atractivo pero que debe trabajarse para no caer ante las amenazas inminentes que existen en él.

Tras el análisis del macro y microentorno se han establecido las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de “Ooh La La”, dando como resultados los asuntos estratégicos. En la siguiente tabla propuesta por (Coronel, 2018), se enlistan los temas

críticos y se analizan de cada uno de ellos los asuntos estratégicos, tanto internos como externos y positivos como negativos:

ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
FORTALEZAS	
Atributos del producto (variedad)	La empresa está a la vanguardia en las tendencias de la moda, ofertando una gran variedad de productos.
Habilidades y destrezas	“Ooh La La” busca el crecimiento constante y motiva el aprendizaje continuo
Gestión de Clientes	“Ooh La La” brinda asesoramiento durante la venta, como servicio complementario, sin un costo adicional.
DEBILIDADES:	
Distribución (comercialización)	“Ooh La La” no cuenta con una gestión de marketing con respecto a sus competidores ya establecidos en el mercado.
Imagen empresarial	La empresa no cuenta con una imagen posicionada debido a su poco tiempo en este giro de negocio.
OPORTUNIDADES:	
Atributos del producto (precio)	Las empresas competidoras tienen precios elevados por ropa de la misma calidad y categoría.
Distribución	Las empresas tienen la nueva opción de servicio a domicilio, lo que permite diversificar las ventas y no concentrar a los clientes en un local a un precio razonable y con seguridad.
Habilidades y destrezas	Las empresas tienen facilidad de capacitarse y tomar cursos en línea gratuitos y de horario abierto que permite la formación a un ritmo propio.
AMENAZAS:	
Relación con el cliente	Las empresas competidoras tienen definidas estrategias de fidelización con el mercado cuencano.
Habilidades y destrezas	El personal de las empresas competidoras cuenta con más experiencia en atención al cliente que los empleados de “Ooh La La”

Tabla V. Análisis Asuntos Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

3.4. Análisis FO, FA, DO, DA

El análisis FOFADODA analiza cada uno de los asuntos estratégicos valorando la relevancia de cada asunto estratégico interno con respecto a los externos. Obteniendo un análisis FO: fortalezas versus oportunidades, FA: fortalezas versus amenazas, DO: debilidades versus oportunidades y finalmente DA: debilidades versus amenazas. Tras ello se analizan los asuntos internos más importantes, se los denomina asuntos críticos, y tras ello se hace su declaratoria.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, las estrategias DO pretenden superar las debilidades aprovechando las oportunidades externas, las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o reducir las amenazas externas y finalmente las estrategias DA,

son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno (Malpartida S., 2015)

La siguiente es una tabla que permite el análisis de los indicadores, en cada intersección si existe relación se colocó el número el 1, caso contrario se colocó 0. Se seleccionaron aquellos que obtuvieron una puntuación de al menos el 50% de la máxima posible.

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			TOTAL	ORDEN
		Las empresas competidoras tienen precios elevados por ropa de la misma calidad y categoría.	Las empresas tienen la nueva opción de servicio a domicilio, lo que permite diversificar las ventas y no concentrar a los clientes en un local a un precio razonable y con seguridad.	Las empresas tienen facilidad de capacitarse y tomar cursos en línea gratuitos y de horario abierto que permite la formación a un ritmo propio.	Las empresas competidoras tienen definidas estrategias de fidelización con el mercado cuencano.	El personal de las empresas competidoras cuenta con más experiencia en atención al cliente que los empleados de "Ooh La La"			
FORTALEZAS	"Ooh La La" oferta productos de alta calidad dirigidos al mercado femenino.	1	1	1	1	1	5	1	
	La empresa está a la vanguardia de la moda, con una amplia cartera de productos.	1	1	0	1	1	4	3	
	"Ooh La La" brinda asesoramiento durante la venta, como servicio complementario, sin costo adicional.	1	0	1	1	1	4	2	
	Búsqueda de la capacitación y apoyo al aprendizaje continuo.	0	0	1	1	1	3	4	
DEBILIDADES	"Ooh La La" no cuenta con una gestión de marketing con respecto a sus competidores ya establecidos en el mercado.	1	1	1	1	0	4	1	
	La empresa no cuenta con una imagen posicionada debido a su poco tiempo en este giro de negocio.	0	0	1	1	1	3	2	

Tabla VI. Análisis FOFADODA

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

3.5. Evaluación de los asuntos estratégicos

Los asuntos críticos y asuntos estratégicos externos se analizan separadamente para conocer en cual tiene mayor robustez la empresa, es decir el potencial de desarrollo. La siguiente tabla facilitó la evaluación de los asuntos estratégicos. Las ponderaciones asignadas entre todos los asuntos estratégicos deben sumar 100%, igualmente las ponderaciones de los asuntos externos. La calificación asignada a cada asunto estratégico estará entre 1 y 4, siendo cuatro el que representa la mayor calificación.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
<i>Asuntos críticos</i>	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS:			
“Ooh La La” oferta productos de alta calidad dirigidos al mercado femenino.	15%	4	0,60
La empresa está a la vanguardia de la moda, con una amplia cartera de productos.	15%	3	0,45
“Ooh La La” brinda asesoramiento durante la venta, como servicio complementario, sin costo adicional.	20%	4	0,80
Búsqueda de la capacitación y apoyo al aprendizaje continuo.	20%	3	0,60
DEBILIDADES:			
“Ooh La La” no cuenta con una gestión de marketing con respecto a sus competidores ya establecidos en el mercado.	15%	1	0,15
La empresa no cuenta con una imagen posicionada debido a su poco tiempo en este giro de negocio.	15%	2	0,30
TOTAL	100%		2,90
Asuntos estratégicos externos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES:			
Las empresas competidoras tienen precios elevados por ropa de la misma calidad y categoría.	15%	3	0,45
Las empresas tienen la nueva opción de servicio a domicilio, lo que permite diversificar las ventas y no concentrar a los clientes en un local a un precio razonable y con seguridad.	20%	4	0,80
Las empresas tienen facilidad de capacitarse y tomar cursos en línea gratuitos y de horario abierto que permite la formación a un ritmo propio.	20%	4	0,80
AMENAZAS:			
Las empresas competidoras tienen definidas estrategias de fidelización con el mercado cuencano.	25%	1	0,25
El personal de las empresas competidoras cuenta con más experiencia en atención al cliente que los empleados de “Ooh La La”	20%	1	0,20
TOTAL	100%		2,50

Tabla VII. Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

Se obtiene un valor de asuntos críticos de 2,90 y asuntos estratégicos externos de 2,50. Los resultados obtenidos muestran que la robustez interna es un poco mayor que la de los asuntos externos. Esta situación invita a “Ooh La La” a generar estrategias que aprovechen la robustez interna y fortalecerse en sus asuntos externos.

3.6. Generación estrategias de valor

Las estrategias de valor deben ayudar a incrementar la competitividad de la empresa, pues estas deben identificar cualquier oportunidad o amenaza que se pueda presentar, así como identificar claramente las fortalezas y las debilidades que la empresa posee. Por lo tanto, las estrategias establecen y direccionan el empleo de recursos y esfuerzos. Es importante aclarar que estas estrategias indican el qué hacer, más no, el cómo, puesto que el cómo hacerlo y cómo cumplirlo es tarea del plan estratégico.

Las estrategias de valor obtenidas para los asuntos críticos se detallan en la Matriz de identificación de estrategias de Valor antes descritas corresponden al uso de la

Tabla VIII que se encuentra debajo. Esta matriz permite la formulación de las estrategias de valor, también analiza las acciones que pueden potenciar las fortalezas permitiendo a las empresas aprovechar las oportunidades, eliminar o mitigar las amenazas; asimismo permite a la empresa reforzar y mejorar sus debilidades con el fin de no perder oportunidades y eliminar o reducir los riesgos que pueden provocar las amenazas a la boutique.

ESTRATEGIAS DE VALOR

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
<p>“Ooh La La” oferta productos de alta calidad dirigidos al mercado femenino</p>	<p>Las empresas competidoras tienen precios elevados por ropa de la misma calidad y categoría debido a pagos por arriendo.</p>	<p>F1O1 “Ooh La La” debe ofrecer productos de excelente calidad y no cargar en sus precios rubros por arriendos.</p>
	<p>Las empresas tienen la nueva opción de servicio a domicilio, lo que permite diversificar las ventas y no concentrar a los clientes en un local a un precio razonable y con seguridad.</p>	<p>F1O2 La empresa debe asegurar la calidad en todos sus productos ya sea en servicio a domicilio o en ventas presenciales, garantizando la satisfacción de sus clientes.</p>
	<p>Las empresas tienen facilidad de capacitarse y tomar cursos en línea gratuitos y de horario abierto que permite la formación a un ritmo propio.</p>	<p>F1O3 Para “Ooh La La” es necesario capacitarse en cursos de e-commerce y el marketing digital para asegurar que los productos lleguen a los mercados meta.</p>
<p>La empresa está a la vanguardia de la moda, ofertando una gran variedad de productos.</p>	<p>Las empresas competidoras tienen precios elevados por ropa de la misma calidad y categoría.</p>	<p>F2O1 “Ooh La La” necesita un abastecimiento constante de ropa en tendencia de buena calidad para mantener un stock variado.</p>
	<p>Las empresas tienen la nueva opción de servicio a domicilio, lo que permite diversificar las ventas y no concentrar a los clientes en un local a un precio razonable y con seguridad.</p>	<p>F2O2 Se debe aprovechar la variedad de preferencias y gustos tanto en ropa como en servicio y preferencia de compra que existen en el mercado cuencano para llegar a un mayor número de personas</p>
<p>“Ooh La La” brinda asesoramiento durante la venta, como servicio complementario, sin un costo adicional.</p>	<p>Las empresas competidoras tienen definidas estrategias de fidelización con el mercado cuencano.</p>	<p>F3O1 “Ooh La La” debe sacar provecho de no tener empleados extras por lo que no necesita realizar egresos por sueldos, y al mismo tiempo cuenta con personal capacitado en el área de asesoramiento y diseño de imagen.</p>
	<p>El personal de las empresas competidoras cuenta con más experiencia en atención al cliente que los empleados de “Ooh La La”</p>	<p>F3O3 Para el personal de “Ooh La La” es necesario estar en capacitaciones continuas y permanentes debido a que las tendencias cambian y la moda varía rápidamente.</p>
<p>“Ooh La La” busca y apoya la capacitación y apoyo al aprendizaje continuo</p>	<p>Las empresas tienen la nueva opción de servicio a domicilio, lo que permite diversificar las ventas y no concentrar a los clientes en un local a un precio razonable y con seguridad.</p>	<p>F4O2: El personal necesita capacitación constante en e-Commerce debido al cambio constante en tecnología y las exigencias de los clientes.</p>
	<p>Las empresas tienen facilidad de capacitarse y tomar cursos en línea gratuitos y de horario abierto que permite la formación a un ritmo propio.</p>	<p>F4O3: “Ooh La La” apoya debe apoyar constantemente el crecimiento de su personal, para generar confianza en los clientes.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA
<p>“Ooh La La” oferta productos de alta calidad dirigidos al mercado femenino</p>	<p>Las empresas competidoras tienen definidas estrategias de fidelización con el mercado cuencano.</p>	<p>F1A1 “Ooh La La” debe incorporar estrategias de fidelización que le permita ganar mercado en la ciudad de Cuenca, haciendo llegar sus productos de alta calidad</p>
	<p>El personal de las empresas competidoras cuenta con más experiencia en atención al cliente que los empleados de “Ooh La La”</p>	<p>F1A2 La empresa debe capacitar continuamente a su personal para que tenga un mayor nivel que el de la competencia, y continuar ofreciendo productos de alta calidad.</p>

La empresa está a la vanguardia de la moda, ofertando una gran variedad de productos.	Las empresas competidoras tienen definidas estrategias de fidelización con el mercado cuencano.	F2A1	La empresa debe aprovechar la gran variedad de productos que dispone para realizar estrategias de fidelización con una amplia gama de personas en el mercado cuencano.
	El personal de las empresas competidoras cuenta con más experiencia en atención al cliente que los empleados de “Ooh La La”	F2A2	La empresa debe aprovechar la gran variedad de productos que ofrece y hacerlos llegar mediante un excelente servicio logrando la satisfacción del cliente.
“Ooh La La” brinda asesoramiento durante la venta, como servicio complementario, sin un costo adicional.	Las empresas competidoras tienen definidas estrategias de fidelización con el mercado cuencano.	F3A1	“Ooh La La” debe fomentar la recompra de sus clientes mediante el buen servicio y la calidad en sus productos.
	El personal de las empresas competidoras cuenta con más experiencia en atención al cliente que los empleados de “Ooh La La”	F3A2	“Ooh La La” debe estar en permanente benchmarking con el personal para buscar igualar y superar el servicio en ventas de la competencia.
“Ooh La La” busca y apoya la capacitación y apoyo al aprendizaje continuo	Las empresas competidoras tienen definidas estrategias de fidelización con el mercado cuencano.	F4A1	La boutique debe buscar la fidelización de sus clientes mediante un excelente servicio con un personal capacitado.
	El personal de las empresas competidoras cuenta con más experiencia en atención al cliente que los empleados de “Ooh La La”	F4A2	“Ooh La La” debe buscar compensar la falta de experiencia con el desarrollo de habilidades y destrezas
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	
“Ooh La La” no cuenta con un plan de marketing establecido.	Las empresas competidoras tienen precios elevados por ropa de la misma calidad y categoría.	D1O1	“Ooh La La” ha debe explotar su calidad y buenos precios para crear campañas de marketing en todos los canales de publicidad posibles.
	Las empresas tienen la nueva opción de servicio a domicilio, lo que permite diversificar las ventas y no concentrar a los clientes en un local a un precio razonable y con seguridad.	D1O2	La empresa debe crear campañas para dar a conocer su servicio de entrega a domicilio sin costo adicional.
	Las empresas tienen facilidad de capacitarse y tomar cursos en línea gratuitos y de horario abierto que permite la formación a un ritmo propio.	D1O3	“Ooh La La” necesita capacitar a su personal en marketing digital y creación de marca.
La empresa no cuenta con una imagen posicionada debido a su poco tiempo en este giro de negocio.	Las empresas tienen facilidad de capacitarse y tomar cursos en línea gratuitos y de horario abierto que permite la formación a un ritmo propio.	D2O3	La empresa debe aprovechar el aprendizaje en cursos de comercio electrónico y marketing para crear y posicionar su imagen empresarial.
DEBILIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	
“Ooh La La” no cuenta con un plan de marketing establecido.	Las empresas competidoras tienen definidas estrategias de fidelización con el mercado cuencano.	D1A1	Es necesario que “Ooh La La” se capacite continuamente en áreas de servicio al cliente para conseguir la recompra.
La empresa no cuenta con una imagen posicionada	Las empresas competidoras tienen definidas estrategias de fidelización con el mercado cuencano.	D2A1	Es necesario e impostergable que “Ooh La La” empiece a generar buenas relaciones con los clientes para conseguir su fidelidad con la marca.

debido a su poco tiempo en este giro de negocio.	El personal de las empresas competidoras cuenta con más experiencia en atención al cliente que los empleados de “Ooh La La”	D2A2	“Ooh La La” debe crear una imagen empresarial relacionada con una excelente atención al cliente
--	---	------	---

Tabla VIII. Matriz de Generación de Estrategias de Valor

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

3.7. Objetivos estratégicos

La generación de objetivos estratégicos para la boutique “Ooh La La” es sumamente importante puesto que buscan definir las metas empresariales en las áreas críticas. Los objetivos a largo plazo son los resultados esperados por la implementación de las estrategias planteadas. El horizonte temporal de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 3 y 5 años (David, 2003)

Con base en estos conceptos, se genera una matriz de objetivos estratégicos, que se puede ver en la siguiente tabla:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
ASUNTOS CRÍTICOS	ESTATEGIAS FO
“Ooh La La” oferta productos de alta calidad dirigidos al mercado femenino	F1O1 “Ooh La La” debe ofrecer productos de excelente calidad y no cargar en sus precios rubros por arriendos.
	F1O2 La empresa debe asegurar la calidad en todos sus productos ya sea en servicio a domicilio o en ventas presenciales, garantizando la satisfacción de sus clientes.
	F1O3 Para “Ooh La La” es necesario capacitarse en cursos de e-commerce y el marketing digital para asegurar que los productos lleguen a los mercados meta.
La empresa está a la vanguardia de la moda, ofertando una gran variedad de productos.	F2O1 “Ooh La La” necesita un abastecimiento constante de ropa en tendencia de buena calidad para mantener un stock variado.
	F2O2 Se debe aprovechar la variedad de preferencias y gustos tanto en ropa como en servicio y preferencia de compra que existen en el mercado cuencano para llegar a un mayor número de personas
“Ooh La La” brinda asesoramiento durante la venta, como servicio complementario, sin un costo adicional.	F3O1 “Ooh La La” debe sacar provecho de no tener empleados extras por lo que no necesita realizar egresos por sueldos, y al mismo tiempo cuenta con personal capacitado en el área de asesoramiento y diseño de imagen.
	F3O3 Para el personal de “Ooh La La” es necesario estar en capacitaciones continuas y permanentes debido a que las tendencias cambian y la moda varía rápidamente.
“Ooh La La” busca y apoya la capacitación y apoyo al aprendizaje continuo	F4O2: El personal necesita capacitación constante en eCommerce debido al cambio constante en tecnología y las exigencias de los clientes.
	F4O3: “Ooh La La” apoya debe apoyar constantemente el crecimiento de su personal, para generar confianza en los clientes.
“Ooh La La” oferta productos de alta calidad dirigidos al mercado femenino	F1A1 “Ooh La La” debe incorporar estrategias de fidelización que le permita ganar mercado en la ciudad de Cuenca, haciendo llegar sus productos de alta calidad
	F1A2 La empresa debe capacitar continuamente a su personal para que tenga un mayor nivel que el de la competencia, y continuar ofreciendo productos de alta calidad.
La empresa está a la vanguardia de la moda, ofertando una gran variedad de productos.	F2A1 La empresa debe aprovechar la gran variedad de productos que dispone para realizar estrategias de fidelización con una amplia gama de personas en el mercado cuencano.
	F2A2 La empresa debe aprovechar la gran variedad de productos que ofrece y hacerlos llegar mediante un excelente servicio logrando la satisfacción del cliente.
“Ooh La La” brinda asesoramiento durante la	F3A1 “Ooh La La” debe fomentar la recompra de sus clientes mediante el buen servicio y la calidad en sus productos.

Garantizar la calidad de sus prendas en todos los canales de distribución que tenga, apoyándose en la capacitación continua de sus colaboradores y un excelente servicio, generando una recompra del 50% de sus clientes anualmente durante los próximos 5 años.

Tener una alta variedad de productos para la satisfacción de sus clientes acorde con las tendencias de la moda, obteniendo una rotación de inventarios de al menos 12 puntos anualmente durante los próximos 5 años.

venta, como servicio complementario, sin un costo adicional.	F3A2	“Ooh La La” debe estar en permanente benchmarking con el personal para buscar igualar y superar el servicio en ventas de la competencia.	
“Ooh La La” busca y apoya la capacitación y apoyo al aprendizaje continuo	F4A1	La boutique debe buscar la fidelización de sus clientes mediante un excelente servicio con un personal capacitado.	
	F4A2	“Ooh La La” debe buscar compensar la falta de experiencia con el desarrollo de habilidades y destrezas	
“Ooh La La” no cuenta con un plan de marketing establecido.	D1O1	“Ooh La La” ha debe explotar su calidad y buenos precios para crear campañas de marketing en todos los canales de publicidad posibles.	Implementar un plan de marketing con buenas estrategias para promocionar sus productos, sus canales de distribución y hacer conocer su excelente servicio con el fin de incrementar en un 50% las ventas en los próximos 5 años.
	D1O2	La empresa debe crear campañas para dar a conocer su servicio de entrega a domicilio sin costo adicional.	
	D1O3	“Ooh La La” necesita capacitar a su personal en marketing digital y creación de marca.	
La empresa no cuenta con una imagen posicionada debido a su poco tiempo en este giro de negocio.	D2O3	La empresa debe aprovechar el aprendizaje en cursos de comercio electrónico y marketing para crear y posicionar su imagen empresarial.	
“Ooh La La” no cuenta con un plan de marketing establecido.	D1A1	Es necesario que “Ooh La La” se capacite continuamente en áreas de servicio al cliente para conseguir la recompra.	Posicionar una imagen fuerte y generar un posicionamiento empresarial mediante buenas relaciones, marketing y una excelente atención al cliente, logrando una página en Facebook con 10000 likes y seguidores y un alcance promedio por publicación de 100000 personas.
La empresa no cuenta con una imagen posicionada debido a su poco tiempo en este giro de negocio.	D2A1	Es necesario e impostergable que “Ooh La La” empiece a generar buenas relaciones con los clientes para conseguir su fidelidad con la marca.	
	D2A2	“Ooh La La” debe crear una imagen empresarial relacionada con una excelente atención al cliente	

Tabla IX. Matriz de Generación de Objetivos Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

A partir de la

Tabla IX, para la Boutique “Ooh La La” se obtuvieron los siguientes objetivos:

- **Objetivo Estratégico 1:** Garantizar la calidad de sus prendas en todos los canales de distribución que tenga, apoyándose en la capacitación continua de sus colaboradores y un excelente servicio, generando una recompra del 50% de sus clientes anualmente durante los próximos 5 años.
- **Objetivo Estratégico 2:** Tener una alta variedad de productos para la satisfacción de sus clientes acorde con las tendencias de la moda, obteniendo una rotación de inventarios de al menos 12 puntos anualmente durante los próximos 5 años.
- **Objetivo Estratégico 3:** Implementar un plan de marketing con buenas estrategias para promocionar sus productos, sus canales de distribución y hacer conocer su excelente servicio con el fin de incrementar en un 50% las ventas en los próximos 5 años.
- **Objetivo Estratégico 4:** Posicionar una imagen fuerte y generar un posicionamiento empresarial mediante buenas relaciones, marketing y una excelente atención al cliente, logrando una página en Facebook con 10.000 likes y seguidores y un alcance promedio por publicación de 100.000 personas.

3.8. Indicadores clave de desempeño

Para controlar cuánto las acciones de una empresa la acercan a sus objetivos se establecen los indicadores clave de desempeño o KPI por sus siglas en inglés, los cuales miden el nivel del desempeño de un proceso cuantificando el rendimiento de una organización. “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre” - William Thomson Kelvin. Esta frase nos recuerda que es necesario implementar una forma de medición para controlar que tan cerca o lejos estamos de alcanzar nuestros objetivos:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI
Garantizar la calidad de sus prendas en todos los canales de distribución que tenga, apoyándose en la capacitación continua de sus colaboradores y un excelente servicio, generando una recompra del 50% de sus clientes anualmente durante los próximos 5 años.	$\frac{\# \text{ Clientes que recompran}}{\text{Total de clientes}}$
Tener una alta variedad de productos para la satisfacción de sus clientes acorde con las tendencias de la moda, obteniendo una rotación de inventarios de al menos 12 puntos anualmente durante los próximos 5 años.	ROI: $\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Inventario Promedio}}$
Implementar un plan de marketing con buenas estrategias para promocionar sus productos, sus canales de distribución y hacer conocer su excelente servicio con el fin de incrementar en un 50% las ventas en los próximos 5 años.	$\frac{\text{Ventas año}_n - \text{Ventas año}_{n-1}}{\text{Ventas año}_{n-1}}$
Posicionar una imagen fuerte y generar un posicionamiento empresarial mediante buenas relaciones, marketing y una excelente atención al cliente, logrando una página en Facebook con 10.000 likes y seguidores y un alcance promedio por publicación de 100.000 personas.	Número de seguidores en redes sociales

Tabla X. Matriz de Identificación de KPIs

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

3.9. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una metodología que facilita la clarificación, la implantación y el seguimiento de una estrategia. Esta herramienta fue diseñada por Kaplan y Norton a inicios de los años noventa. Desde su publicación ha ido evolucionando, de ser básicamente un medidor de indicadores financieros a consagrarse como una herramienta calve para la implantación estratégica y la gestión del cambio. (cajAustur, 2010). Este concepto gerencial busca mejorar el rendimiento empresarial mediante la alineación de sus procesos. Todos los resultados derivados de su implementación se traducen en logros financieros que maximizan el valor de la empresa para sus accionistas. (Sanloz, 2000).

El cuadro de mando integral cuenta con cuatro perspectivas: economía y finanzas, de clientes y otros stakeholders, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Para implementar el cuadro de mando integral se recomienda usar dos herramientas básicas: mapa estratégico y tablero de control.

3.9.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia empresarial, la cual valida los objetivos estratégicos, mostrando relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas y estableciendo su prioridad desde abajo hacia arriba.

Para lograr una representación del mapa estratégico los cuatro objetivos estratégicos fueron divididos en las 4 perspectivas del cuadro de mando integral:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
	Economía y Finanzas	Clientes y Otros Stakeholders	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
Garantizar la calidad de sus prendas en todos los canales de distribución que tenga, apoyándose en la capacitación continua de sus colaboradores y un excelente servicio, generando una recompra del 50% de sus clientes anualmente durante los próximos 5 años.		Fidelizar al cliente, generando una recompra del 50% de sus clientes anualmente.	Garantizar la calidad de sus prendas en todos los canales de distribución.	Brindar capacitación continua a sus colaboradores.
Tener una alta variedad de productos para la satisfacción de sus clientes acorde con las tendencias de la moda, obteniendo una rotación de inventarios de al menos 12 puntos anualmente durante los próximos 5 años.			Obtener una rotación de inventarios de al menos 12 puntos anualmente. Tener una alta variedad de productos para la satisfacción de sus clientes acorde con las tendencias de la moda	
Implementar un plan de marketing con buenas estrategias para promocionar sus productos, sus canales de distribución y hacer conocer su excelente servicio con el fin de incrementar en un 50% las ventas en los próximos 5 años.	Incrementar en un 50% las ventas en los próximos 5 años.		Implementar un plan de marketing con buenas estrategias para promocionar sus productos.	
Posicionar una imagen fuerte y generar un posicionamiento empresarial mediante buenas relaciones, marketing y una excelente atención al cliente, logrando una página en Facebook con 10.000 likes y seguidores y un alcance promedio por publicación de 100.000 personas.		Generar una página en Facebook con 10.000 likes y un alcance promedio por publicación de 100.000 personas	Posicionar una imagen fuerte y generar un posicionamiento empresarial mediante buenas relaciones, marketing y una excelente atención al cliente.	

Tabla XI. Desglose de Objetivos Estratégicos en las Perspectivas del CMI
Elaboración: Autora

Los objetivos estratégicos se desglosan en objetivos más pequeños en cada una de las perspectivas necesarias para su consecución. a partir del desglose de los objetivos estratégicos en las perspectivas financieras del CMI, se obtiene el Mapa Estratégico:



Ilustración 2. Mapa Estratégico de "Ooh La La"

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

3.9.2. Tablero de control

Según (Coronel, 2018), “El tablero de control es una matriz que integra información básica sobre los principales componentes de la gestión estratégica organizacional, posibilitando así su efectiva difusión, la elaboración de la planificación correspondiente, el seguimiento de la implementación de ésta, el control y la realimentación de los resultados”.

El tablero de control se considera también, como una herramienta de apoyo que permite expresar los objetivos estratégicos de la empresa. Es muy útil para comunicar la estrategia en toda la organización, y para medir, sistemáticamente, la realización lo que permite proponer acciones preventivas y/o correctivas de manera oportuna.

La matriz que se muestra a continuación en la Tabla XII, detalla de donde provienen los objetivos estratégicos, es decir la perspectiva, el tema crítico y el asunto crítico que dieron origen a los objetivos estratégicos, por otro lado se define el KPI que mide dicho objetivo, así como el indicador para medirlo, la estrategia integral a la cual está alineado y el presupuesto necesario para la consecución de la meta estratégica

Perspectiva	Tema Crítico	Asunto Crítico	Objetivo Estratégico	Indicador Clave de Desempeño	Estrategia Integral de Valor	Presupuesto Referencial
Economía y Finanzas	Crecimiento financiero	La empresa tiene insuficiente crecimiento económico	Incrementar en un 50% las ventas en los próximos 5 años	$\frac{\text{Ventas año}_n - \text{Ventas año}_{n-1}}{\text{Ventas año}_{n-1}}$	Mejorar la rentabilidad de "Ooh La La"	
Clientes y otros Stakeholders	Marketing y Ventas	La empresa no cuenta con una imagen posicionada debido a su poco tiempo en este giro de negocio.	Posicionar una imagen fuerte y generar un posicionamiento empresarial mediante buenas relaciones, marketing y una excelente atención al cliente, logrando una página en Facebook con 10000 likes y seguidores y un alcance promedio por publicación de 100000 personas.	Número de seguidores en redes sociales	Fidelización de clientes	\$4000 anuales
		"Ooh La La" no cuenta con una gestión de marketing con respecto a sus competidores ya establecidos en el mercado.	Implementar un plan de marketing con buenas estrategias para promocionar sus productos, sus canales de distribución y hacer conocer su excelente servicio con el fin de incrementar en un 50% las ventas en los próximos 5 años.	$\frac{\text{Ventas año}_n - \text{Ventas año}_{n-1}}{\text{Ventas año}_{n-1}}$		
Procesos Internos	Productos	"Ooh La La" oferta productos de alta calidad dirigidos al mercado femenino	Tener una alta variedad de productos para la satisfacción de sus clientes acorde con las tendencias de la moda, obteniendo una rotación de inventarios de al menos 12 puntos anualmente durante los próximos 5 años.	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Inventario Promedio}}$	Ofrecer una prenda ideal para cada cliente.	\$100 anuales
	Servicio	"Ooh La La" brinda asesoramiento durante la venta, como servicio complementario, sin un costo adicional.	Garantizar la calidad de sus prendas en todos los canales de distribución que tenga, apoyándose en la capacitación continua de sus colaboradores y un excelente servicio, generando una recompra del 50% de sus clientes anualmente durante los próximos 5 años	$\frac{\# \text{ Clientes que recompran}}{\text{Total de clientes}}$	Identificación del cliente con la marca buscando recompra.	\$200 anuales
Aprendizaje y crecimiento	Capital Humano	"Ooh La La" busca y apoya la capacitación y apoyo al aprendizaje continuo.				

Tabla XII. Tablero de Control

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

3.10. Plan Estratégico

La implementación de un plan estratégico a la empresa “Ooh La La” permite desarrollar objetivos y acciones más concretas y tangibles las cuales son vitales para la consolidación integral de la misma.

El Plan Estratégico es, normalmente, un documento en el cual se detallan las principales líneas de acción de una organización, expresando la estrategia que se seguirá dentro de un plazo medio – largo; el plan se redacta en función a los objetivos que se pretenden lograr y se los acompaña de las políticas y líneas de actuación orientadas al cumplimiento de los mismos, en un periodo de tiempo especificado.

La matriz para la implementación se detalla en la

Tabla XIII:

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: La estrategia de “Ooh La La” se fundamenta en una amplia variedad de productos de alta calidad en prendas de vestir femeninas, cumpliendo con los más exigentes requerimientos de sus clientes, mediante un servicio eficaz respaldado por su imagen, y la utilización de estrategias comerciales para lograr excelentes ventas a través de sus diversos y flexibles canales de comercialización.

Estrategias Integrales De Valor	Cronograma Trimestral												Recursos		Presupuesto (Dólares)	Responsables		Objetivos Estratégicos	Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	De personal	Físicos		Primario	De apoyo		
“Ooh La La” debe asegurar la calidad de sus prendas en todos sus canales de distribución que disponga, así como, un excelente servicio hacia sus clientes mediante capacitaciones continuas de sus colaboradores incentivando así la recompra de las prendas por parte de los clientes													Responsable de compras	Computadora, internet, suscripción al curso, hojas, esferos.	\$150	Gerente	Personal de ventas	Garantizar la calidad de sus prendas en todos los canales de distribución que tenga, apoyándose en la capacitación continua de sus colaboradores y un excelente servicio, generando una recompra del 50% de sus clientes anualmente durante los próximos 5 años.	Certificados de cursos realizados, certificados de calidad de proveedores.
La empresa debe contar con un abastecimiento constante de ropa de buena calidad acorde con las tendencias de la moda que le permita satisfacer gustos y preferencias tanto de sus clientes actuales como de los futuros clientes.													Responsable de compras	Computadora, internet.	\$500	Gerente	Personal de ventas	Ofrecer una alta variedad de productos para la satisfacción de sus clientes acorde con las tendencias de la moda, obteniendo una rotación de inventarios de al menos 12 puntos anualmente durante los próximos 5 años.	Importaciones de ropa para la boutique realizadas en los 3 últimos meses

<p>La empresa debe implementar un servicio postventa de acuerdo a los requerimientos de los clientes.</p>																																																	<p>“Ooh La La” debe implementar buenas estrategias de marketing para promocionar de mejor manera sus productos, canales de distribución y su servicio, con el fin de contrarrestar la oferta de la competencia y así lograr mayor participación y referencia en el mercado para incrementar sus ventas.</p>																																																

Tabla XIII. Matriz para la Implementación del Plan Estratégico

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

4.1. Conceptuación

En este capítulo se hablará de la planificación a corto plazo o también llamada planificación operativa consiste en la aplicación del plan estratégico acorde a objetivos específicos alcanzables en un corto plazo. (ACE, 2020). Esta “planificación operativa es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos y recurso, durante un periodo corto” (Meza, Morales, & León , 2003). Dentro de los beneficios que trae la planificación a corto plazo: asegura la consecución de la planificación a largo plazo, desmenuzándola en pequeños objetivos alcanzables dentro de un año, permite trabajar en equipo y la comunicación y facilita planificar y presupuestar el trabajo. (Coronel, 2018).

Dentro de la planificación con horizonte temporal de un año vamos a definir los objetivos a corto plazo y una matriz que permita implementar los POA’s (planes operativos anuales).

4.2. Objetivos a corto plazo

Los objetivos de corto plazo o también denominados objetivos operacionales, son objetivos que se establecen al nivel de las operaciones, en función a los objetivos estratégicos. Estos objetivos tienen un horizonte temporal alcanzable de máximo un año. Los objetivos a corto plazo, tal como los estratégicos, nos permiten medir cuanto los esfuerzos implementados han acercado a una empresa en la consecución de una meta. En función a los objetivos a corto plazo se desarrolla un plan operativo anual, y su cumplimiento permite acercarse al cumplimiento del plan estratégico, es ahí donde radica la importancia del correcto establecimiento de los objetivos a corto plazo. Los objetivos operativos corresponden a la proporción anual de los objetivos estratégicos. (Coronel, 2018)

A continuación, se presenta una tabla que traduce los objetivos estratégicos establecidos previamente en objetivos a corto plazo, alcanzables en un año, para la boutique “Ooh La La”:

Objetivos Estratégicos	Objetivos a corto plazo
Garantizar la calidad de sus prendas en todos los canales de distribución que tenga, apoyándose en la capacitación continua de sus colaboradores y un excelente servicio, generando una recompra del 50% de sus clientes anualmente durante los próximos 5 años.	Garantizar la calidad de sus prendas en todos los canales de distribución que tenga, apoyándose en la capacitación continua de sus colaboradores y un excelente servicio, generando una recompra del 10% de sus clientes anualmente durante el primer año.
Ofrecer una alta variedad de productos para la satisfacción de sus clientes acorde con las tendencias de la moda, obteniendo una rotación de inventarios de al menos 12 puntos anualmente durante los próximos 5 años.	Ofrecer una alta variedad de productos para la satisfacción de sus clientes acorde con las tendencias de la moda, obteniendo una rotación de inventarios de al menos 12 puntos anualmente durante el primer año
Elaborar un plan de marketing con buenas estrategias para promocionar sus productos, sus canales de distribución y hacer conocer su excelente servicio con el fin de incrementar en un 50% las ventas en los próximos 5 años.	Elaborar un plan de marketing con buenas estrategias para promocionar sus productos, sus canales de distribución y hacer conocer su excelente servicio con el fin de incrementar en un 10% las ventas en el primer año.
Posicionar una imagen fuerte y generar un posicionamiento empresarial mediante buenas relaciones, marketing y una excelente atención al cliente, logrando una página en Facebook con 10.000 likes y seguidores y un alcance promedio por publicación de 100.000 personas.	Posicionar una imagen fuerte y generar un posicionamiento empresarial mediante buenas relaciones, marketing y una excelente atención al cliente, logrando una página en Facebook con 2.000 likes y seguidores y un alcance promedio por publicación de 20.000 personas en el primer año.

Tabla XIV. Matriz Objetivos a corto plazo

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

Una vez establecida la proporción temporal de los objetivos estratégicos en un horizonte temporal de 1 año, los objetivos a corto plazo establecidos para “Ooh La La” son los siguientes:

- Garantizar la calidad de sus prendas en todos los canales de distribución que tenga, apoyándose en la capacitación continua de sus colaboradores y un excelente servicio, generando una recompra del 10% de sus clientes anualmente durante el primer año.
- Ofrecer una alta variedad de productos para la satisfacción de sus clientes acorde con las tendencias de la moda, obteniendo una rotación de inventarios de al menos 12 puntos anualmente durante el primer año
- Elaborar un plan de marketing con buenas estrategias para promocionar sus productos, sus canales de distribución y hacer conocer su excelente servicio con el fin de incrementar en un 10% las ventas en el primer año.
- Posicionar una imagen fuerte y generar un posicionamiento empresarial mediante buenas relaciones, marketing y una excelente atención al cliente,

logrando una página en Facebook con 2.000 likes y seguidores y un alcance promedio por publicación de 20.000 personas en el primer año.

Estos objetivos serán medidos con los mismos KPI's que los objetivos estratégicos, la consecución de los mismos acercará a la boutique a su alcance de la visión. Una vez establecidos los objetivos a corto plazo, se puede crear una matriz que dará las directrices para la generación del POA para el primer año de puesta en marcha del plan estratégico.

4.3. Matriz para la implementación de los planes operativos anuales

Una vez establecidos los objetivos operacionales o a corto plazo, el siguiente paso es la generación del segundo componente esencial de la planificación a corto plazo que es el plan operativo anual, o POA por sus siglas. El plan operativo anual es un programa estructurado y organizado de actividades y tareas establecidas a corto plazo, las cuales se crean a partir del Plan Estratégico, previamente establecido. Este programa guía a la empresa en la consecución de sus objetivos a corto plazo, menor a un año, lo que le permite a una empresa alcanzar los objetivos estratégicos establecidos y por ende avanzar hacia su visión empresarial en un horizonte temporal mayor. (Fajardo, 2019). A partir de la especificación de un POA se pueden concretar, además de los objetivos anuales u operativos, el camino para alcanzarlos, establecer el personal responsable, definir los recursos necesarios y programar un presupuesto.

En la siguiente matriz, propuesta por (Coronel, 2018) se realizará un modelo para la implementación de un plan operativo anual en “Ooh La La”, correspondiente al primer año de implementación de la planeación estratégica. En esta matriz se detallaron en el marco de la estrategia integral de valor: “La estrategia de “Ooh La La” se fundamenta en una amplia variedad de productos de alta calidad en prendas de vestir femeninas, cumpliendo con los más exigentes requerimientos de sus clientes, mediante un servicio eficaz respaldado por su imagen, y la utilización de estrategias comerciales para lograr excelentes ventas a través de sus diversos y flexibles canales de comercialización.” cada una de las actividades programadas, así como el tiempo en el que se pretende realizarlas, los recursos necesarios tanto de personal como físicos, el presupuesto programado para la correcta realización de dicha actividad, los responsables de la generación de la actividad, el objetivo a corto plazo que persigue la actividad programada y la evidencia que dejará la realización de la actividad:

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: La estrategia de “Ooh La La” se fundamenta en una amplia variedad de productos de alta calidad en prendas de vestir femeninas, cumpliendo con los más exigentes requerimientos de sus clientes, mediante un servicio eficaz respaldado por su imagen, y la utilización de estrategias comerciales para lograr excelentes ventas a través de sus diversos y flexibles canales de comercialización.

ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS					
Capacitar en el curso: Marketing Digital al personal de "Ooh La La"																	Plataforma Google Actívate computador, cuaderno, esferos	\$30	Socia "Ooh La La"	Empleado s "Ooh La La"	Garantizar la calidad de sus prendas en todos los canales de distribución que tenga, apoyándose en la capacitación continua de sus colaboradores y un excelente servicio, generando una recompra del 10% de sus clientes anualmente durante el primer año.	Diploma del Curso
Capacitar en el curso: Comercio Electrónico al personal de "Ooh La La"																	Plataforma Google Actívate, computador, cuaderno, esferos	\$30	Socia "Ooh La La"	Empleado s "Ooh La La"		Diploma del Curso
Capacitar en un curso de servicio y atención al cliente al personal de "Ooh La La"																	Plataforma digital, cuaderno, esferos	\$30	Socia "Ooh La La"	Empleado s "Ooh La La"		Diploma del Curso
Calificar y analizar proveedores en base a lead time, calidad y precio.																Socias de "Ooh La La"	Computador	\$10	Consultor	Socias de "Ooh La La"		Proveedores Seleccionados
Generar una asociación estratégica con una empresa de delivery.																Empresa de Delivery, motorizados	Plataforma digital de la empresa	\$100	Consultor	Socias de "Ooh La La"		Contrato Firmado

Capacitar continuamente al personal de la boutique "Ooh La La" en las nuevas tendencias de la moda.																				Empleados "Ooh La La"	Computador, revistas de moda, blogs online.	\$200	Socias de "Ooh La La"		Ofrecer una alta variedad de productos para la satisfacción de sus clientes acorde con las tendencias de la moda, obteniendo una rotación de inventarios de al menos 12 puntos durante el primer año.	Informe mensual de tendencias
Importar prendas de vestir femeninas, de acuerdo al informe mensual de tendencias																				Socias de "Ooh La La"	Computador, teléfono, móvil, informe mensual tendencias	\$8000	Socias de "Ooh La La"			Ropa Importada
Retroalimentar la calidad de servicio ofrecido al cliente durante la compra como de asesoramiento.																				Socias de "Ooh La La"	Computador, teléfono, móvil, página de encuestas.	\$1000	Socia "Ooh La La"		Elaborar un plan de marketing con buenas estrategias para promocionar sus productos, sus canales de distribución y hacer conocer su excelente servicio con el fin de incrementar en un 10% las ventas en el primer año.	Encuestas realizadas
Crear un servicio postventa que atienda a los clientes.																				Consultor		\$1000	Socia "Ooh La La"			Reclamos atendidos y solucionados
Capacitar al personal en asesoramiento de imagen.																				Tutor del curso	Computador, plataforma digital, cuaderno y esferos	\$500	Socia "Ooh La La"			Diploma del Curso
Crear un fanpage en la plataforma Facebook para la boutique "Ooh La La"																				Socias de "Ooh La La"	Computador a.	\$0	Socias de "Ooh La La"		Posicionar una imagen fuerte y generar un posicionamiento empresarial	Fanpage de "Ooh La La" en Facebook

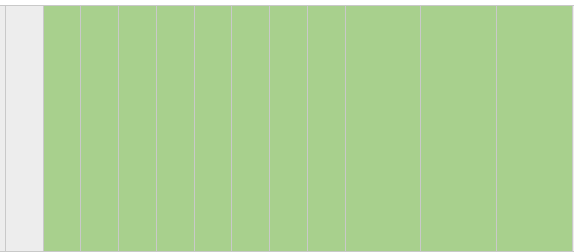
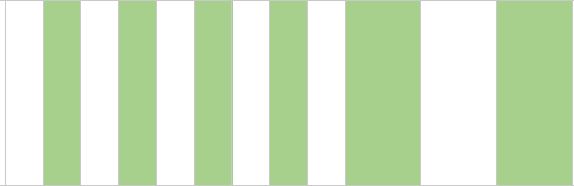





Generar artes visuales para promocionar la mercadería nueva y ofertas en historias y publicaciones en la fanpage de "Ooh La La" en Facebook		Diseñador Gráfico		\$300	Socias de "Ooh La La"		mediante buenas relaciones, marketing y una excelente atención al cliente, logrando una página en Facebook con 2.000 likes y alcance promedio por publicación de 20.000 personas en el primer año.	Artes publicadas
Pautar publicidad en las publicaciones para la mercadería y promociones en la fanpage de "Ooh La La" en Facebook		Socias de "Ooh La La"	Computador a, Facebook ads manager.	\$600	Socias de "Ooh La La"		2.000 likes y alcance promedio por publicación de 20.000 personas en el primer año.	Publicaciones promocionadas

Tabla XV. Matriz de Implementación del Plan Operativo Anual

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

Los colores dentro de la matriz de implementación corresponden a actividades de:

-  Capacitaciones al personal
-  Actividades de aprovisionamiento
-  Asociaciones estratégicas
-  Calidad de servicio
-  Marketing

Es necesario realizar una evaluación del cumplimiento que tiene el rendimiento de “Ooh La La” con las metas trazadas después de cada año y en función a las metas alcanzadas y los objetivos conseguidos, plantear nuevos objetivos para el próximo año y generar una planeación operativa anual nueva, definiendo acciones, tiempo, recursos, responsables, presupuesto y evidencias.

CONCLUSIONES

La propuesta de Planeación Estratégica generada para la boutique “Ooh La La” ubicada en Cuenca, se ha establecido para un periodo de cinco años. El desarrollo de los cuatro capítulos permitió la generación de un modelo sólido; esto junto con la continua retroalimentación con los miembros de la boutique generaron un proyecto ambicioso, de fácil implementación y personalizado a la realidad de la boutique. Todo lo mencionado anteriormente convierte el presente trabajo en una guía robusta para la boutique “Ooh La La” en la consecución de sus objetivos a largo plazo.

El levantamiento de información sobre el estado actual de la Boutique “Ooh La La” permitió obtener la visión que tenían las socias y la manera en cómo deseaban encaminarla. La aplicación del cuestionario de (Coronel, 2018) dejó en evidencia las metas de las emprendedoras; los recursos tanto físicos, monetarios, como de personal; la propuesta de valor que buscan; el mercado al que apuntan y los productos con los que cuenta “Ooh La La”. Gracias a la obtención de una gran cantidad de información inicial, se logró la elaboración de la Planeación Estratégica, con sus tres partes: direccionamiento estratégico, planificación a largo plazo y planificación a corto plazo.

El Direccionamiento Estratégico de la boutique fue establecido para un periodo de cinco años. Para ello se definieron, como primer punto, los valores que la empresa considera vitales y por ende estos se constituyen como los pilares que sostendrán el accionar de la empresa. En base a los valores se desarrolló la visión de la boutique, la misma que al ser trabajada con personal de la boutique, cumple conjuntamente con el ser la imagen e idealización que tienen ellos de su boutique en un futuro, pero con el requisito de ser alcanzable. La misión es corta y directa, resume lo que hace la empresa, los productos que ofrece y la manera en que lo hace. Es una misión que se espera esté vigente por al menos tres años. Finalmente, se desarrolló una estrategia empresarial considerando los factores estratégicos seleccionados por el comité de planeación estratégica como de mayor relevancia. Se espera que esta estrategia oriente el actuar de “Ooh La La” por los próximos 5 años.

El desarrollo de la planificación a largo plazo para “Ooh La La” estableció las tácticas para obtener el direccionamiento estratégico. Para ello se determinaron

inicialmente los temas estratégicos, los cuales fueron clasificados por orden de importancia para la boutique. Tras ello se determinaron los asuntos estratégicos externos y los asuntos estratégicos internos, también denominados asuntos críticos. El análisis FOFADODA, permitió conocer la robustez interna de “Ooh La La” en comparación a la externa, así mismo, este análisis permitió la generación de las estrategias de valor de la boutique. A partir de estas últimas, se establecieron los objetivos estratégicos, generados para los próximos cinco años. Los indicadores fueron establecidos para medir y controlar el avance de “Ooh La La” en función a sus objetivos. El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado con el fin de clarificar la estrategia y facilitar el seguimiento de la misma, en la boutique. El último punto de la planificación a largo plazo para la “Ooh La La” fue la generación del plan estratégico para la boutique, en el cual se detallan las actividades que se deben llevar a cabo para lograr seguir con el direccionamiento estratégico, en pro de las metas empresariales. En la matriz del plan estratégico se detallan también, el cronograma, recursos, personal y presupuesto necesario para el desarrollo de dichas actividades.

La planificación a corto plazo para “Ooh La La” fue desarrollada mediante la desagregación de la planificación a largo plazo de la boutique. La planificación a corto plazo u operativa resume en pequeños pasos el cómo llegar a las metas propuestas en el direccionamiento estratégico y la planificación a largo plazo. Es una planificación que se debía llevar a cabo, pues permite sentar toda la planeación realizada establecida para un periodo de cinco años en pequeñas actividades y la manera en las que deben ser medidas, controladas y rectificadas, en caso de ser necesario, en el momento ideal para poder continuar con el desarrollo de la boutique en busca de los objetivos empresariales. En la generación de la planificación a corto plazo, se definieron primero los objetivos a corto plazo, alcanzables en un periodo temporal de un año. Tras el establecimiento de dichos objetivos se desarrolló una matriz que permitirá implementar un Plan Operativo a “Ooh La La”, los cuales guiarán el actuar de la boutique por un año. Se espera que cada año la boutique se encuentre más cerca de alcanzar sus metas a largo plazo; como de convertirse en lo que aspira en su visión empresarial.

Se considera que el esquema de Planificación Estratégica propuesto por Coronel (2018), es el que se adaptó de una mejor manera para el desarrollo del plan en la boutique “Ooh La La”, pues esta es una PyMe. Así mismo, Coronel

realizó una propuesta para la generación de una planificación específicamente para un entorno como en el que busca desarrollarse la empresa en estudio.

Se reconoce que el trabajo conjunto entre consultores o practicantes y los representantes de la empresa trajo incontables beneficios: la obtención de un mayor número de ideas, sinergia, apoyo y retroalimentación en tiempo real. Es necesario reconocer el apoyo que se tuvo de la empresa pues desde el inicio se reconoció la necesidad de una planificación para la boutique. El involucramiento de las socias dentro del desarrollo de este modelo generó que se involucraran y conocieran todo lo que se necesita hacer y de la manera en la que se debe llevar a cabo, lo mismo que se considera facilitará el trabajo de las socias. No se tuvieron problemas con las socias, ni se exigieron cambios tras el desarrollo de una herramienta, pues se contó con su colaboración y aprobación en cada paso.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a “Ooh La La” implementar en la boutique de manera total la propuesta generada para la empresa en este documento. Esta recomendación nace debido a que cada uno de los pasos y herramientas expuestas en el desarrollo de los cuatro capítulos son complementarios y absolutamente precisos para garantizar el éxito de la Planeación Estratégica. Se sugiere este pues se considera que la puesta en marcha del modelo generado en el presente trabajo de titulación permitirá a la boutique acercarse a su imagen ideal futura, así como la consecución de sus objetivos a corto y a largo plazo.

Tanto la misión como la estrategia empresarial fueron desarrolladas para un periodo de cinco años; sin embargo, se considera que, debido a la velocidad con la que cambian el mercado, las tecnologías, las preferencias del consumidor, las tendencias y los productos hoy en día, es necesario que se revisen al menos una vez por año, con presencia del comité estratégico de la boutique, y que en caso de ser necesario se actualicen a las nuevas realidades. De la misma manera, se considera revisar y cambiar los objetivos a largo plazo, cada año, de acuerdo a los resultados obtenidos con cada uno de los planes operativos anuales, en función de ser más o menos ambiciosos.

Se sugiere a “Ooh La La” buscar un personal apropiado para la atención a sus clientes y capacitados en cuanto a tendencias de la moda. En esta línea, es necesario la construcción y conservación de un buen ambiente laboral, así como la continua comunicación y capacitación, tanto del contenido de la Planificación Estratégica, como de las estrategias y políticas empresariales a toda la organización. Todo lo anterior se recomienda con el fin de conseguir que toda la organización trabaje conjuntamente y de una manera idónea en pro de conseguir los mismos objetivos.

A partir del análisis de asuntos estratégicos externos y asuntos críticos a “Ooh La La” se evidenció que la boutique tiene mayor robustez interna que externa, por lo mismo, se invita a la boutique a valerse de su fortaleza interna para buscar estrategias que ayuden a tener mayor solidez en su desarrollo externo, es decir con el mercado, competidores, proveedores, entre otros.

Se recomienda a “Ooh La La” buscar la flexibilización y fácil adaptación de sus procesos, con el fin de entender y sacar provecho de cada uno de los cambios con los que se pueda enfrentar. Actualmente la realidad que vive el mundo debido la

pandemia provocada por el SARS COV 2, todo el mundo está involucrándose y adaptándose al comercio electrónico y venta mediante herramientas en redes sociales. Por lo tanto, es recomendable, actualmente, que la boutique lleve sus ventas a una plataforma virtual, y que busque capacitación continua en marketing digital, herramienta de diseño y publicidad para sus trabajadores. Es aconsejable que “Ooh La La” gestione la logística de venta en redes sociales, el envío y cobro en compras mediante canales virtuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACE. (2020). *Administración Electoral*. Obtenido de ACE.
- Alvarado, P. (26 de Junio de 2020). *El Gobierno lanza fondo para emprendedores*. . Obtenido de EL COMERCIO: <https://www.elcomercio.com/actualidad/dinero-credito-ecuador-negocio-gobierno.html>
- Andrade A., P. (2006). Democracia liberal e inestabilidad política en Ecuador. *OASIS*(11), 167-190.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Quito.
- Banco Mundial. (2017 de Abril de 2020). *Ecuador: Panorama General*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Bermejo, R. (2011). *Manual para una economía sostenible*. Madrid: Catarata.
- cajAustur. (22 de Enero de 2010). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de https://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf
- Camacho M, M. (2002). *Direccinamineto Estratégico: Análisis de Una Herramienta Poderosa*. Revista Vía Salud.
- Coronel, I. R. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Dávalos, L., & Montan, D. (2016). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia*.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación. Obtenido de WordPress.
- Downes, A. S. (2001). *La planificación a largo plazo: acción y reestructuración institucionales en el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

- Ecuavisa. (2020 de Junio de 2020). *Apatía y desinterés por lo electoral, según reporte de Click*. Obtenido de ECUADOR en vivo: <http://www.ecuadorenvivo.com/politica/83-videos/124070-apatia-y-desinteres-por-lo-electoral-segun-reporte-de-click.html#.X1ONFXIKhPY>
- EL TIEMPO. (22 de Mayo de 2019). La industria de la moda se toma el e-commerce. *EL TIEMPO*.
- Fajardo, V. A. (2019). *Plan Operativo Anual*. Tudela: UNED.
- Fernández Lorenzo, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Madrid: Creative Commons.
- Francés, A. (2004). *Estrategia para la empresa en América latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Oxford: Oxford: Blacwell Publishing .
- Fundación RH. (Junio de 2005). *El cuadro de mando integral*. Obtenido de https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf
- InterArts. (2012). *Guía de Planificación Estratégica*. Madrid.
- JustEXW. (2020). *Fuerzas de Porter*. Obtenido de JustEXW: <https://es.justexw.com/plantillas/fuerzas-de-porter-en-excel>
- Karlof, B. (1993). *Practica de la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Malpartida S., G. R. (2015). *Estrategias: FA,FO,DA y DO*.
- Meza, R., Morales, C. E., & León , J. (2003). *Planificación Operativa*. San José: Unidad Regional de Asistencia Técnica.
- Morrisey, G. L. (1996). *Pensamiento Estratégico - Construya los cimientos de su planeación*. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Muñiz González, R. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: CEF.
- Ponce Talancón, H. (Junio de 2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE

INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.

Sanloz, D. (2000). *BSC en la Planeación Estratégica*.

UNIVERSO. (26 de Abril de 2019). *Las compras por internet cada vez son más atractivas en Ecuador*. Obtenido de Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/04/26/nota/7302506/compras-internet-cada-vez-son-mas-atractivas>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para el levantamiento de información de situación inicial

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL

Mercado

1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?
3. ¿Quiénes son nuestros competidores?
4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?
5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

Personal

6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?
7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

Productos / Servicios

11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?
12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?
13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?
14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?
15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

Precios o retribuciones

16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?
17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?
18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?
19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?
20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

Instalaciones y recursos

21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?
22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?
23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?
24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?
25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

Economía y finanzas o rendimiento

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?
27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?
28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?
29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?
30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Información y comunicación

31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?
32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?
33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?
34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?
35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Toma de decisiones

36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?
37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?
38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?
39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?
40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

Contingencias

41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?
42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?
43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?
44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?
45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y *stakeholders*?

Fuente: (Coronel, 2018)
Elaboración: Autora

Anexo 2. Temas Estratégicos para el CMI

TEMAS ESTRATÉGICOS SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	
Económica y financiera (o de rendimiento)	Crecimiento (largo plazo)	Ingresos
		Valor de clientes
	Productividad (corto plazo)	Estructura de costos
		Utilización de activos
Del cliente y otros <i>stakeholders</i> (propuesta de valor)	Atributos del producto/servicio	Precio
		Calidad
		Disponibilidad
		Selección
	Funcionalidad	
	Relación con el cliente	Servicio
		Asociación
Imagen empresarial	Marca	
De procesos internos	Gestión de operaciones	Abastecimiento
		Producción
		Distribución
		Gestión del riesgo
	Gestión de clientes	Selección de clientes
		Adquisición de clientes
		Retención de clientes
		Crecimiento de negociaciones
	Innovación de productos	Identificación de oportunidades
		Investigación y desarrollo
		Diseño y desarrollo de productos
		Lanzamiento de productos
	Regulación y sociedad	Medioambiente
		Seguridad y salud
		Prácticas de empleo
		Responsabilidad social
De aprendizaje y crecimiento	Capital humano	Conocimientos
		Competencias
		Habilidades y destrezas
	Capital de información	Sistemas de información
		Redes e infraestructura informática

	Capital organizacional	Cultura
		Liderazgo
		Alineación
		Trabajo en equipo y conocimiento compartido
		Infraestructura física

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autora

Anexo 3. Página de Facebook de la Boutique "Ooh La La"

The image shows a screenshot of the Facebook profile for 'Ooh La La Boutique'. The cover photo features the brand name 'Ooh La La!' in a white script font over a background of pink cherry blossoms, with the word 'BOUTIQUE' in a smaller, white, sans-serif font below it. The profile picture is a circular logo with a stylized leaf design and the text 'Ooh La La' and 'Boutique' around it. The name 'Ooh La La' is displayed in a bold, black font, with the handle '@OohLaLaCuenca · Boutique' underneath. A blue 'Siguiendo' button is visible to the right. Below the header, there are navigation tabs for 'Inicio', 'Opiniones', 'Fotos', 'Grupos', and 'Más'. A secondary row of buttons includes 'Te gusta', 'Mensaje', a search icon, and a menu icon. The main content area is divided into two columns. The left column contains an 'Información' section with the following details: 448 likes (including 13 from friends), 453 followers, a WhatsApp link (https://wa.link/jj7d4x), a phone number (099 560 9988), a response time of 'Normalmente responde en una hora', a WhatsApp number (+593 99 560 9988), a price range of '\$', and a category of 'Boutique · Tienda de ropa para mujeres · Ropa (marca)'. Below this is a 'Sugerir cambios' section with a question about the phone number and a text input field containing '+593995609988'. The right column features a 'Crear publicación' button and a recent post from 'Ooh La La' dated '22 de octubre a las 13:11'. The post text reads 'Hermosas chompas ideas para el frío. ❄️❄️❄️' followed by 'Colores disponibles' and three hand icons. The post image shows several patterned sweaters and jackets laid out on a surface.

Anexo 4. Estadísticas de "Ooh La La" del primer mes.

