UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL

Tema: "EL POSICIONAMIENTO DE MARCA Y LA CREACIÓN DE VALOR DE JEAN UP EN EL ECUADOR"

Trabajo de Investigación previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional

Autor: Ing. Oswaldo Rodrigo Llerena Villacis

Director: Eco. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña, Mg.

Ambato – Ecuador

2017

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, e integrado por los señores, Doctora Mary Elizabeth Cruz Lascano Magister, Ingeniero Rubén Mauricio Sánchez Sánchez Magister, e Ingeniera Daniela Judith Bermúdez Santana Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el Trabajo de Investigación con el tema: "EL POSICIONAMIENTO DE MARCA Y LA CREACIÓN DE VALOR DE JEAN UP EN EL ECUADOR", elaborado y presentado por el Señor Ingeniero Oswaldo Rodrigo Llerena Villacis, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional; una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Eco. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.

Presidente del Tribunal

Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano, Mg.

Miembro del Tribunal

Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez, Mg.

Miembro del Tribunal

Ing. Daniela Judith Bermúdez Santana, Mg.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

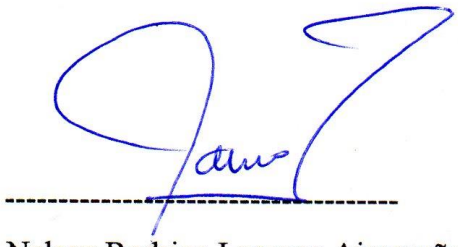
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentado con el tema: "EL POSICIONAMIENTO DE MARCA Y LA CREACIÓN DE VALOR DE JEAN UP EN EL ECUADOR", le corresponde exclusivamente a: Ingeniero Oswaldo Rodrigo Llerena Villacis, autor bajo la Dirección del Economista Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña, Magister, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Oswaldo Rodrigo Llerena Villacis

c.c. 1802377935

AUTOR



Eco. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña

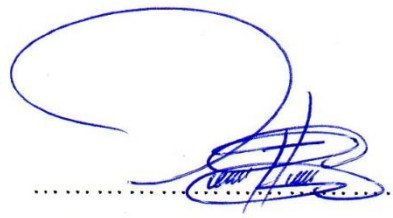
c.c. 1802198968

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad



Ing. Llerena Villacis, Oswaldo Rodrigo

c.c. 1802377935

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada..... i
A la unidad Académica de Titulación..... ii
Autoría del Trabajo de Investigación..... iii
Derechos de Autor..... iv
Índice General de Contenidos..... v
Índice de Tablas..... viii
Índice de Gráficos..... x
Agradecimiento..... xii
Dedicatoria..... xiii
Resumen Ejecutivo..... xiv
Executive Summary..... xvi
INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I..... 2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 2

1.1Tema..... 2
1.2 Planteamiento del problema..... 2
1.2.1 Contextualización..... 3
1.2.1.1 Macro..... 3
1.2.1.2 Meso..... 5
1.2.1.3 Micro..... 6
1.2.2 Análisis critico..... 7
1.2.3 Prognosis..... 10
1.2.4 Formulación del problema..... 10
1.2.4.1 Pregunta general..... 10
1.2.5 Preguntas específicas..... 11
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación..... 11
1.3 Justificación..... 11
1.4 Objetivos..... 12
1.4.1 Objetivo general..... 13

1.4.2. Objetivos específicos 13

CAPÍTULO II 14
MARCO TEÓRICO 14

2.1 Antecedentes investigativos 14
2.2. Fundamentación filosófica 16
2.2 Fundamentación ontológica 16
2.4 Marco conceptual 20
2.5 Hipótesis 50
2.6. Señalamiento de variables 50

CAPÍTULO III 51
METODOLOGÍA 51

3.1. Enfoque 51
3.2 Modalidad básica de la investigación 51
3.2.1 Investigación de campo 51
3.2.2 Investigación bibliográfica 52
3.3. Tipo o nivel 52
3.3.1 Investigación descriptiva 52
3.3.2 Investigación asociación de variables (Correlación) 52
3.4. Población y muestra 53
3.4.1. Población 53
3.4.2. Muestra 53
3.5 Operacionalización de variables 55
3.6. Recolección de la información 60
3.6.1. Plan para la recolección de información 60
3.7. Procesamiento y Análisis 61
3.7.1. Plan de procesamiento de información 61
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados 62

CAPÍTULO IV 63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 63
4.1. Datos informativos 63
4.2 Verificación de hipótesis 83

CAPÍTULO V 88
CONCLUSIONES Y RECOMENDCIONES 88
5.1. Conclusiones 88
5.2 Recomendaciones 89

CAPÍTULO VI 90
PROPUESTA 90
6.1 Datos informativos 90
6.2 Antecedentes investigativos 91
6.3 Justificación 92
6.4 Objetivos 94
6.4.1 Objetivo general 94
6.4.2 Objetivos específicos 94
6.5 Análisis de factibilidad 94
6.5.1 Factibilidad organizacional 94
6.5.2 Factibilidad ambiental 95
6.5.3 Factibilidad económica 95
6.6 Fundamentación 95
6.7 Metodología del modelo operativo 115
Bibliografía 154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Tipos de marca 26
Tabla N° 2: Tipos de marca y sus características 28
Tabla N° 3: Encuestas a realizar 54
Tabla N° 4: Operacionalización variable independiente (Posicionamiento de marca) 55
Tabla N° 5: Operacionalización variable dependiente (Creación de valor) 57
Tabla N° 6: Recurso de apoyo plan de recolección información 60
Tabla Nº 7: Lugar de procedencia 63
Tabla Nº 8: Edad 64
Tabla Nº 9: Posicionamiento 65
Tabla N° 10: Productos Jean Up 66
Tabla N° 11: Grado de satisfacción 67
Tabla N° 12: Reconocimiento a nivel nacional 68
Tabla N° 13: Frecuencia de compra 69
Tabla N° 14: Tiendas Jean Up 70
Tabla N° 15: Factor diferenciador 71
Tabla N° 16: Valores 72
Tabla N° 17: Sugerencias 73
Tabla N° 18: Tiempo (relación cliente/empresa) 74
Tabla N° 19: Percepción de servicios o productos agregados 75
Tabla N° 20: Reputación de la marca 76
Tabla N° 21: Imagen de la marca 76
Tabla N° 22: Conjunto de cualidades de la marca 77
Tabla N° 23: Percepción 79
Tabla N° 24: Atención al cliente 80
Tabla N° 25: Facilidades de pagos 81
Tabla N° 26: Cumplimiento de pedidos 82
Tabla N° 27: Frecuencias observadas 84
Tabla N° 28: Frecuencias esperadas 84
Tabla N° 29: Tabla del Chi-cuadrado 86
Tabla N° 30: Tabla de contingencia 86

Tabla N° 31: Complejidad del contexto..... 98
Tabla N° 32: Estrategia del océano rojo frente estrategia del océano azul..... 113
Tabla N° 33: Modelo operativo 116
Tabla N° 34: Proveedores 118
Tabla N° 35: Competencia..... 119
Tabla N° 36: Matriz DAFO 119
Tabla N° 37: Atributos que diferencian a Jean Up de la competencia: 124
Tabla N° 38: Valores percibidos por nuestros clientes al usar Jean Up 125
Tabla N° 39: Incertidumbres..... 126
Tabla N° 40: Incertidumbre cliente..... 139
Tabla N° 41: Capacidad de marca 140
Tabla N° 42: Lograr ajuste..... 140
Tabla N° 43: Clasificación de mercados..... 141
Tabla N° 44: Medidas de desempeño 142
Tabla N° 45: Monitoreo y evaluación..... 152

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problemas 9
Gráfico N° 2: Red de inclusión de las categorías fundamentales 17
Gráfico N° 3: Constelación de ideas variable dependiente 18
Gráfico N° 4: Constelación de ideas variable dependiente 19
Gráfico N° 5: Proceso de posicionamiento de marca 24
Gráfico N° 6: Desarrollo de la marca 30
Gráfico N° 7: Proceso de desarrollo de nuevos productos 33
Gráfico N° 8: Creación de valor 37
Gráfico N° 9: Creación de valor para los clientes 38
Gráfico Nº 10: Lugar de procedencia 63
Gráfico Nº 11: Edad 64
Gráfico Nº 12: Posicionamiento 65
Gráfico Nº 13: Productos Jean Up 66
Gráfico Nº 14: Grado de satisfacción 67
Gráfico Nº 15: Reconocimiento a nivel mundial 68
Gráfico Nº 16: Frecuencia de compra 69
Gráfico Nº 17: Tiendas Jean Up 70
Gráfico Nº 18: Factor diferenciador 71
Gráfico Nº 19: Valores 72
Gráfico Nº 20: Sugerencias 73
Gráfico Nº 21: Tiempo (relación cliente/empresa) 74
Gráfico Nº 22: Percepción de servicio o productos agregados 75
Gráfico Nº 23: Reputación de marca 76
Gráfico Nº 24: Imagen de marca 77
Gráfico Nº 25: Conjunto de cualidades de la marca 78
Gráfico Nº 26: Percepción 79
Gráfico Nº 27: Atención al cliente 80
Gráfico Nº 28: Facilidades de pago 81
Gráfico Nº 29: Cumplimiento de pedidos 82
Gráfico Nº 30: Representación gráfica X^2 87

Gráfico Nº 31: Estrategia de los cuatro círculos 99
Gráfico Nº 32: Modelo de realidad 101
Gráfico Nº 33: Cuatro círculos estratégicos 108
Gráfico Nº 34: Esquema de 4 acciones 115
Gráfico Nº 35: Mapa de posicionamiento 125
Gráfico Nº 36: Cadena de valor 129
Gráfico Nº 37: Propuesta de valor (madres e hijos) 131
Gráfico Nº 38: Propuesta de valor (mujeres sin complejos) 132
Gráfico Nº 39: Modelo Canvas 138
Gráfico Nº 40: Procedimiento del modelo de medición de desempeño de cadenas de suministro usando lógica difusa 147
Gráfico Nº 41: Matriz de las 4 acciones 151
Gráfico Nº 42: Organigrama estructural Jean Up 152

AGRADECIMIENTO

Con un alto sentimiento de consideración y estima agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, por haberme acogido en sus aulas en donde recibí todos los conocimientos necesarios para enfrentar mi vida profesional con éxitos.

Agradezco también a mis distinguidos maestros, quienes sin ningún tipo de egoísmo me enseñaron todos sus conocimientos profesionales, y de manera especial al economista Nelson Lascano por el apoyo y asesoramiento brindado como director de tesis para el cumplimiento de este trabajo de investigación.

Oswaldo Llerena

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación a toda mi familia, de manera muy especial a mis padres Lucas y Mercedes por haberme dado la oportunidad de existir, por encaminarme hacia el bien desde mis primeros años de vida, sembrando en mi principios éticos y morales que han regido todos los actos de mi vida, además fueron ellos los que me inculcaron a alcanzar una meta profesional. Dedico también con mucho amor a toda mi descendencia que es el motivo de mi existencia.

Oswaldo Llerena

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL

TEMA:
"EL POSICIONAMIENTO DE MARCA Y LA CREACIÓN DE VALOR DE JEAN UP EN EL ECUADOR"

AUTOR: Ing. Oswaldo Rodrigo Llerena Villacis
DIRECTOR: Eco. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Mg.
FECHA: 05 de Mayo de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo analizar como el posicionamiento de marca incide en la creación de valor de Jean Up en el Ecuador, pues en la actualidad la marca registra un limitado crecimiento económico financiero a causa de diversos motivos. El enfoque de la investigación se fundamentó en la modalidad cualitativa y cuantitativa, además apoyada bajo una investigación bibliográfica y de campo, donde la población objeto de estudio estuvo conformada por los clientes de la marca Jean Up que según registro interno de la empresa cuenta con un total de 15.000 personas a nivel nacional, a quienes se les aplicó una encuesta estructurada para conocer la realidad en cuanto a las variables objeto de estudio, también se aplicó una entrevista al gerente general de la empresa con la finalidad de recabar información para la estructuración del presente trabajo investigativo. Bajo estos antecedentes y según la investigación de campo efectuada se puede decir que Studio F es la marca preferida de las personas debido a las bondades que brinda el producto llámense calidad, diseño y precio, sin embargo, la marca Jean Up es la segunda en la lista de preferencia por encima de otras marcas como Kancan y Stage. Para finalizar se diseñó un ajuste estratégico a la cadena de suministros como método para la creación de valor de la marca Jean Up, dentro del cual se realizó un modelo operativo con un diagnóstico de la situación actual de la cadena de suministros para analizar las actividades de valor que está realizando actualmente. Además se elaboró la propuesta de valor partiendo de la cadena de valor que describe el

desarrollo de las actividades de la empresa con la condición de general valor al cliente final, esto mediante el modelo CANVAS que describe la nueva lógica de como Jean Up crearía entregaría y capturaría valor a través de los nueve elementos que conforman el modelo.

Descriptores: Posicionamiento de marca, creación de valor, limitado crecimiento, ajuste estratégico, calidad, Modelo CANVAS, cliente, propuesta de valor, mercado, marca.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL

THEME:
"BRAND POSITIONING AND THE CREATION OF JEAN UP VALUE IN ECUADOR".

AUTHOR: Ing. Oswaldo Rodrigo Llerena Villacis
DIRECTED BY: Eco. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Mg.
DATE: 05 de Mayo de 2017

Executive Summary

This research aims to analyze how brand positioning affects the creation of value of Jean Up in Ecuador, as the brand currently has limited economic and financial growth due to several reasons. The research approach was based on the qualitative and quantitative modality, supported also by a bibliographical and field research, where the population under study was conformed by the customers of the Jean Up brand that according to the company's internal register has a Total of 15,000 people nationwide, who were given a structured survey to know the reality regarding the variables being studied, an interview was also applied to the general manager of the company in order to gather information for the structuring of the Present investigative work. Under this background and according to field research made it can be said that Studio F is the preferred brand of people because of the benefits offered by the product, quality, design and price, however, the brand Jean Up is the second in the Preference list above other brands like Kancan and Stage. Finally, a strategic adjustment to the supply chain was designed as a method to create value for the Jean Up brand, Within which an operational model was made with a diagnosis of the current situation of the supply chain to analyze the value activities that are currently performing. In addition, the value proposition was elaborated starting from the value chain that describes the development of the activities of the

company with the condition of general value to the final customer, this through the CANVAS model that describes the new logic of how Jean Up would create deliver and Would capture value through the nine elements that make up the model

Descriptors: Brand positioning, value creation, limited growth, strategic fit, quality, Model CANVAS, customer, value proposition, market, brand.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha desarrollado en la Empresa Mundo Azul, específicamente a la marca Jean Up con la finalidad de analizar como el posicionamiento de marca incide en la creación de valor de Jean Up en el Ecuador, desarrollándose con base a la siguiente estructura:

Capítulo I, se lleva a cabo el planteamiento y formulación del problema, que incluye el análisis crítico, prognosis, desarrollo de preguntas directrices; así como la justificación y establecimiento de los objetivos de la investigación.

Capítulo II, comprende el marco teórico y conceptual, el cual incluye la revisión de los antecedentes investigativos, el establecimiento de la fundamentación filosófica, el desarrollo del marco conceptual de las variables con el fin de establecer la hipótesis de investigación.

Capítulo III, se detalla la Metodología a ser aplicada durante la investigación, incluyendo el tipo de investigación utilizada, la determinación de la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la operacionalización de las variables y el plan a utilizarse para la recolección y análisis de la información obtenida.

Capítulo IV, se desarrolla el análisis e interpretación de los datos obtenidos durante la recolección de información primaria, los cuales se presentan a través de tablas y gráficos estadísticos, y cuyos resultados permiten la verificación de la hipótesis planteada previamente.

Capítulo V, se presentan las conclusiones generadas en base a los resultados obtenidos, y se establecen recomendaciones que contribuyan a la mejora de la problemática en estudio.

Capítulo VI, se detalla la Propuesta de solución al Problema detectado para el caso de la presente investigación se desarrolló diseñó un ajuste estratégico a la cadena de suministros como método para la creación de valor de la marca Jean Up.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1Tema

El Posicionamiento de Marca y la Creación de Valor de Jean Up en el Ecuador.

1.2 Planteamiento del problema

El planteamiento del problema sustenta la metodología general que se adopta para abordar el problema. Además lleva una descripción de los estudios teóricos que guían la investigación y sus respectivas preguntas, hipótesis, modelos analíticos formulados a aplicar y sobre todo los factores que influyen en el diseño de la investigación (López, 2011).

Sugieren Hernández; Fernández y Baptista (2014): que el planteamiento del problema debe expresar una relación de dos o más variables y debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica, es decir, que se pueda observar en la "realidad objetiva".

Manifiestan también Herrera; Medina y Naranjo (2004) que: "el planteamiento de un problema es similar a la presentación de un documental en el que se relata una realidad conflictiva, dónde se sitúa el objeto de la investigación".

El planteamiento trata de establecer la dirección y la orientación que se debe seguir para lograr ciertos objetivos, de manera que los datos pertinentes se recolecten teniendo en cuenta los objetivos (Arias, 2012).

Además Hernández, Fernández y Baptista (200, p. 61) indican que enunciar un problema requiere precisar la naturaleza y las dimensiones del mismo, en detalle y con precisión. Asimismo, se deben ambientar todas las características que enmarcan

el problema; también hay que comenzar por narrar los antecedentes de la situación de estudio, así como incluir y mostrar los hechos, las relaciones y las explicaciones que sean importantes en la caracterización del problema.

1.2.1 Contextualización

La contextualización se integra en el proceso de asimilación de las relaciones establecidas en el problema con su entorno natural, la naturaleza de las relaciones y los efectos que genera ese entorno (Cárdenas, 2012).

En el estudio se contextualizan los niveles macro, meso y micro sobre el sector de producción de pantalones jeans.

1.2.1.1 Macro

Hablar de jeans significa hablar de historia y es que la fiebre de esta prenda de vestir se inició en 1873, cuando Levi y Jacob Davis se asociaron para patentar la idea de un pantalón con remaches en los bolsillos y la bragueta, como atuendo para los vaqueros. Nunca pensaron que esa ingeniosa idea les iba a generar miles de dólares y el reconocimiento de marca en todo el mundo (Ramirez, Los Jeans cumplen 140 años de ser la prenda predilecta a nivel mundial y de los ecuatorianos, 2010).

Levi Strauss es una empresa conocida a nivel internacional como comercializadora de jeans y ropa informal. Actualmente cuenta con un alto número de empleados en varias ciudades de Estados Unidos, cuenta con 21 centros de producción, 25 centros de atención a nivel mundial y lo más importante cotiza en la bolsa de valores de USA desde 1970 (Levi Strauss Company, 2013).

Una de las marcas de jeans más reconocidas por los consumidores a nivel mundial, es la marca americana Lee. Esta marca tiene una historia que la acompaña desde 1889 en Salina, Kansas. En la actualidad pertenece a VF Corporation, conocida como el imperio de la vestimenta casual del mundo. Su planta principal y general

se encuentra ubicada en Merriam, Kansas a las afueras de Kansas City, en ella laboran más de 400 empleados solamente en el país norteamericano (Lee Company, 2016).

Otra de las empresas que sin duda ha alcanzado el reconocimiento a nivel mundial y que sobre todo está en el top of mind del consumidor es Tommy Hilfiger. Esta empresa constituida en 1985 por su fundador que lleva el mismo nombre ha logrado una identidad propia en su marca gracias a sus diseños y calidad, característica que le facilitó en su incursionamiento a nuevos tipos de prendas. Sus beneficios hasta marzo el 2004 superaron a los 1800 millones de dólares, por ello al momento de vender su empresa a la corporación PVH, Hilfiger estaba valorizado por más de 3000 millones de dólares (Tommy Hilfiger, 2016).

La marca inglesa mundialmente reconocida Pepe Jeans London creada en Portobello Road Londres en 1973, con sede en Sant Feliu de Llobregat, España. Tuvo sus inicios con la venta de jeans en ferias y mercados pequeños de la localidad hasta convertirse en una de las firmas que alcanza el rango de valoración de su marca en más de 500 millones de dólares. Esta marca está actualmente ubicada en más de ochenta países del mundo (Bringas, 2011).

Asimismo otra de las empresas que han ganado posicionamiento en el mercado es Diesel, marca de ropa italiana que comercializa jeans con altos precios hacia un público joven; Boss cuya actividad económica le ha generado millones de dólares alrededor del mundo; Calvin Klein que con sede en Manhattan obtiene altos ingresos económicos anuales (Terrasas, La industria de los jeans, 2014).

Todos estos imperios de la industria de la fabricación de jeans tienen en común que orientan su mercado y diseños hacia la gente joven, pues en este sector son los que en su mayoría prefieren ropa de tipo casual, lógicamente esto no implica que el mercado para adultos se encuentre descuidado, por lo tanto la comercialización de jeans se desarrolla en un mercado global.

1.2.1.2 Meso

A nivel de Latinoamérica las empresas que se dedican a fabricar jeans son innumerables, existen empresas en México, Colombia, Argentina y Ecuador sin embargo no han logrado un posicionamiento de marca internacional, porque su enfoque ha sido únicamente interno. Tampoco han apostado por desarrollarse y acudir a solicitar financiamiento en el mercado de valores por considerar que no cumplen con los requisitos debido a que compiten con transnacionales (López, 2011).

El posicionamiento de marca depende de varios factores tales como la diferenciación o la ventaja competitiva para crear valor a la institución y al mercado. Si una empresa fabrica prendas de vestir con la única finalidad de competir con otra, está siendo una más de la cantidad innumerable de empresas que existen, sin embargo cuando piensa en las necesidades de los clientes, sus gustos, preferencias y se especializa en un target específico, la probabilidad de que sea reconocida la marca es casi del 100%. Para posicionar una marca se tiene que estudiar el comportamiento del consumidor, analizar sus características de compra y no cometer los errores comunes de otras empresas que lo único que desean es vender y fabricar primero y luego persuadir al cliente para la compra.

Si bien es cierto, que actualmente Colombia se ha convertido en uno de los íconos más importantes en América Latina en cuanto a la fabricación de jeans, ha logrado tal reconocimiento gracias al valor agregado que se ha implementado en los productos. La innovación que este mercado latino ha presentado se sitúa principalmente en los jeans destinados para el público femenino, pues los jeans colombianos les brindaron la oportunidad a éste público de resaltar sus atributos y mejorar la apariencia corporal al momento de vestir.

Los jeans "levanta cola" como se denomina esta línea, han llegado a revolucionar la forma de vestir casual, pues no solamente logran mejorar o resaltar la apariencia de sus consumidoras sino que además logra que éstas se sientan cómodas y libres de preocupación de fallas en su vestuario.

Entre las marcas colombianas más reconocidas a nivel de la región es la de Seven7 Jeans, los mismos que se identifican como aquellos "que entienden el cuerpo de sus mujeres, mujeres latinas, mujeres alegres, extrovertidas, exitosas, femeninas, sofisticadas, elegantes y sobretodo con las mejores curvas de todo el planeta" (Seven7 Jeans, 2016).

Esta fiebre acerca de los jeans colombianos se desarrolla en un mercado muy local como es Medellín, donde una marca internacionalizada en forma exitosa es Trucco's jeans que en la actualidad no se da abasto para satisfacer su demanda en tiendas alrededor del mundo en su página web, por el reconocimiento que ha logrado especialmente en México, España y Estados Unidos en donde se concentra el mayor número de consumidores de éste producto de exportación con un 72,59% de participación (Vega, 2016).

1.2.1.3 Micro

En Ecuador uno de los lugares más conocidos por la fabricación de prendas de vestir en este tipo de tela, es Pelileo. Este sector ubicado en la zona centro del país específicamente en la provincia de Tungurahua ha ganado dicho reconocimiento por la masiva distribución de esta prenda a nivel nacional, pues alrededor del país existen muy pocas fabricas que se dediquen a manufacturar jeans, lo que reduce los niveles competitivos (Gallegos, 2012).

La ciudad de Pelileo es conocida como la ciudad azul, representa en sí uno de los principales competidores a nivel nacional para la empresa Jean Up, pues ésta se encuentra concentrada en un solo lugar, además de éste lugar cuenta con reconocimiento y tradición de años; factores clave a los que se enfrenta la empresa en cuestión, es por ello que surge la necesidad de un posicionamiento de marca y creación de valor que diferencie los jeans que la empresa produce y oferta.

Según datos estadísticos que reporta el INEC para el año 2012 indican que un 26,6% de la población de Pelileo se dedica a esta actividad, y al ser competidores cercanos sus precios también se ven reflejados por este factor, pero la calidad puede variar entre ellos (INEC, 2012).

Por todo lo mencionado anteriormente, en el Ecuador la empresa Jean Up es la más reconocida por sus clientes y cuenta con alta aceptación del mercado ecuatoriano. Cuenta con sucursales en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Riobamba, Latacunga, Ibarra y Loja. Comercializa todo tipo de prendas de vestir para damas, siendo los jeans su especialidad, teniendo como única finalidad resaltar la belleza de la mujer otorgándole estilo, calidad, bienestar y seguridad.

La calidad que se ofrece en la fabricación de las prendas, ha logrado atraer la preferencia de los clientes frente a marcas internacionales. Sin embargo, el problema que enfrenta actualmente es el limitado crecimiento de la marca, al tener como objetivo a largo plazo el reconocimiento a nivel mundial como la marca Levi´s y cotizar en la bolsa de valores. Factor determinante para crear valor en la organización.

Los deficientes estudios de mercados internacionales, las débiles políticas de comercio internacional y los costos elevados de producción en el país, son factores que han impedido expandir el mercado.

1.2.2 Análisis critico

El limitado crecimiento de la marca Jean Up se da por las siguientes razones:

Existen muchos errores al definir estrategias de posicionamiento para la marca, porque no se concreta el quién y el qué, por ende, no se sabe exactamente el mercado a seducir o el target objetivo que se va a atacar con estrategias de marketing, esto incide directamente en la percepción del cliente acerca de la marca y se convierten en receptores pasivos, esto que quiere decir, que no van a tener la motivación y capacidad de difundir el mensaje, dicho en otros términos, no van hacernos publicidad, que llega mucho más allá de los entornos familiares y personales, algo que ha denominado “la huella social”.

Por otro lado, las tácticas de marketing utilizadas en la marca desmotivan al cliente, ocasionando que el cliente sea desleal, esto puede ser que la planificación este mal direccionado, el FODA deber ser reestructurado para poder diagnosticar eficientemente y así poder construir estrategias de marketing en cada uno de sus elementos que fidelicen al cliente y posicionen en la mente del consumidor la marca. El marketing aplicado es también antiguo debido a que no se realiza en los medios actuales donde la gente pasa, los usuarios del internet casi llegan a dos millones, lo que quiere decir que la mitad de la población adulta está conectada al internet, y es el medio menos utilizado por la empresa.

Actualmente los consumidores hablan sobre las marcas que consumen y los productos que compran a través de múltiples plataformas de comunicación y sus opiniones son determinantes en las decisiones de compra en personas que ni siquiera conocen, desgraciadamente el "boca a boca" es bajo, en otras palabras la comunicación viral habilitada por los medios sociales esta desperdiciada.

El inadecuado manejo de marca por parte del componente más importante que tiene la empresa que es el recurso humano ocasiona una imagen corporativa deteriorada dado que los vendedores que se encuentran en los centros comerciales, (en total once locales) dos por cada local, no tienen la capacitación adecuada para poder establecer un vínculo fraternal en el proceso de compra, la venta se realiza desinteresadamente. Por lo tanto el comportamiento de los empleados también influye en la organización desde la gerencia, el plan estratégico y políticas así como funciones que no impulsan al vendedor en el manejo de la marca eficiente que impregne en una compra la marca Jean Up, escuchando sus opiniones, sugerencias y quejas, para responder sus inquietudes y necesidades logrando mayor grado de satisfacción.

Árbol de problemas

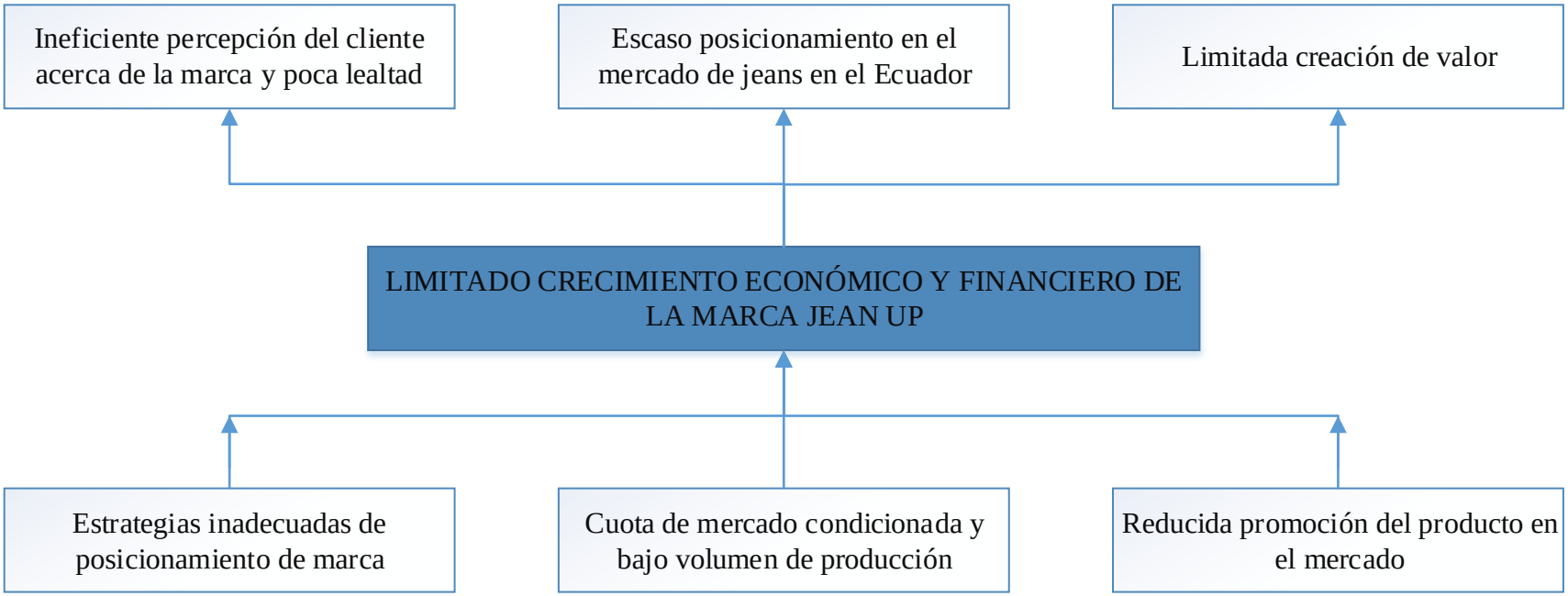


Gráfico N° 1: Árbol de problemas
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

1.2.3 Prognosis

Para una empresa que es reconocida en el mercado interno el siguiente paso es conquistar nuevos mercados y es justamente lo que pretende la marca Jean Up, de lo contrario la rentabilidad se reducirá poco a poco hasta ocasionar el quiebre de la empresa. Por otra parte los gustos y preferencias de los consumidores cambian continuamente por lo cual se realizan estudios permanentes del target debido a que es muy importante para satisfacer las necesidades y deseos del cliente. Por ello se seguirá perdiendo el target alto que tiene la empresa.

Las tácticas de marketing seguirán ocasionando gastos para la empresa sin llegar a una mejora, ocasionando así perdidas en cada periodo, obligando a la empresa a subir los precios intentando recuperar las perdidas, tomando el riesgo de que el cliente poco fidelizado busque nuevas alternativas.

1.2.4 Formulación del problema

De acuerdo con Herrera; Medina y Naranjo (2004) la pregunta de investigación es una interrogante que ayuda a considerar ciertos aspectos importantes del problema, que genera a su vez preguntas directrices que orientan el proceso investigativo.

La pregunta de investigación es aquella que determina, como los métodos de investigación se emplearán para responderla acerca del estudio que se realiza para que mantenga una flexibilidad, y libertad para explorar el fenómeno a profundidad (Strauss & Corbin, 2002).

Según Ruiz; Restrepo y Londoño (2001) afirma "la pregunta de investigación (descriptiva o analítica) es un paso indispensable en el proceso de diseño y desarrollo de una investigación. Usualmente la pregunta de investigación se refina hasta formular objetivos específicos".

1.2.4.1 Pregunta general

¿Cómo incide el posicionamiento de marca en la creación de valor de Jean Up en el Ecuador?

1.2.5 Preguntas específicas

- ¿Cómo las inadecuadas estrategias de posicionamiento afectan en el limitado crecimiento de Jean Up?
- ¿Qué factores inciden en la creación de valor al momento del proceso de compra en las tiendas de Jean Up?
- ¿Qué tipo de solución sería eficiente para mejorar el crecimiento de la marca?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

El estudio se desarrolla en el campo de la administración, en el área de marketing y dentro de las categorías del posicionamiento de marca y creación de valor.

La delimitación espacial indica que la empresa Jean Up con respecto a la matriz se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua y específicamente en la cuidad de Ambato.

La delimitación temporal, establece que el estudio se realiza entre los periodos Julio– Diciembre del año 2016.

1.3 Justificación

La presente investigación es importante porque pretende analizar el entorno global/mundial para posicionar la marca Jean Up, establecer las características de los clientes potenciales, sus necesidades, deseos y preferencias y evaluar el comportamiento de la competencia en estos mercados con la finalidad de crear valor agregado para la empresa e impulsar el desarrollo y la internacionalización de la

marca. Además es importante en el medio académico porque no se han desarrollado investigaciones previas sobre posicionamiento de marcas que generen valor agregado.

Genera interés porque al contar con un posicionamiento en el mercado ecuatoriano, se desea conocer el impacto que tendrá la marca Jean Up en mercados internacionales y el nivel de aceptación frente a marcas reconocidas como Levi´s, Diesel, Boss, determinando las características en el proceso de compra de los clientes potenciales.

Es factible porque la investigación cuenta con el apoyo de la marca Jean Up, de manera que se encuentran disponibles los datos financieros y económicos para realizar el presente estudio, debido a que el investigador cuenta con el respaldo y la colaboración en cualquier ámbito que se requiera.

Los principales beneficiarios del estudio son la franquicia Jean Up porque al analizar el mercado se tendrá un enfoque visionario de las empresas internacionales; el país, porque los inversionistas al conocer el nivel de proyectos que se desarrollan no dudarán en apostar por la participación del patrimonio de la organización; los clientes potenciales, porque conocerán que la calidad, comodidad y estilo no son atributos característicos de sus países sino que existen mejores alternativas fuera de ellos y el investigador porque al realizar un análisis profundo podrá conocer aspectos alternativos de desarrollo en el mercado internacional.

1.4 Objetivos

En los objetivos de la investigación el investigador proyectará a futuro los resultados que se encuentran de manera implícita en la investigación, para ello es necesario plantearse en primer lugar lo que se quiere lograr y hasta donde se pretende llegar, de manera que será necesario establecer objetivo general y específicos (Álvarez, 2005).

También los objetivos constituyen los señalamientos que dirigen el desarrollo de la investigación, con el propósito de alcanzarlos a la finalización de ésta. Con base en los objetivos se planea el proceso de investigación en sus distintas fases o etapas, por lo que conforman un marco que sirve de base para la toma de decisiones en el proceso investigativo (Rojas R. , 2002).

Según Calderon y Alzamora (2010) afirman que:

> Los objetivos de la investigación consisten en indicar de forma clara y precisa qué es lo que se pretende lograr y qué hacer con los resultados de la investigación. Se reconocen dos tipos de objetivos generales y específicos, con la diferencia existente entre ellos que está el nivel de especificación y no en la forma.

1.4.1 Objetivo general

Analizar como el posicionamiento de marca incide en la creación de valor de Jean Up en el Ecuador.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la percepción que tiene el cliente acerca de las estrategias de posicionamiento que actualmente aplica la marca Jean Up.
- Establecer el valor agregado que el cliente percibe en las tiendas a nivel nacional de la marca Jean Up.
- Diseñar el ajuste estratégico a la cadena de suministros como método para la creación de valor de la marca Jean Up en la Empresa Modas Mundo Azul de la Ciudad de Ambato en el año 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

A continuación, se presentan de forma organizada los antecedentes, destacando lo más relevante de cada caso, citando las conclusiones, en este caso se procedió a tomar como referencia investigaciones previas referentes al tema "Posicionamiento de marca y la creación de valor de Jean Up en el Ecuador", para así poder analizar cuáles fueron los factores de éxito y los factores de fracaso como experiencia para no cometer los mismos errores:

Bajo estos antecedentes Núñez, Cuesta y Gutiérrez (2013) en un estudio sobre "Posicionamiento del valor de marca de firmas de moda" concluyen:

> a) En la actualidad la marca se convierte en instrumento clave como estrategia de comunicación del valor añadido de las empresas. Una marca fuerte es la forma más eficiente de crear y mantener una valiosa ventaja competitiva. Por tal motivo, en el sector de la moda cada vez es más importante la apuesta de las marcas en sus estrategias de comunicación, sobre todo cuando estas empresas tienen buenas expectativas de crecimiento nacional e internacional.
> b) Por otro lado, al utilizar variables económicas financieras permitieron acceder a datos objetivos que desde el punto de vista empresarial son una buena herramienta para valorar la marca de cada organización en relación a sus principales competidores.
> c) Además, a través de la metodología de valoración de marcas aplicado al sector textil se puede detectar las marcas más próximas, es decir, detectar las marcas rivales más fuertes, inclusive permite descubrir cuáles son las principales estrategias de diferenciación que cada una de las firmas utiliza.
> d) Finalmente, este estudio se podría aplicar en diferentes momentos del tiempo para ver cómo evoluciona el valor de las marcas ante cambios de estrategia. Además este trabajo indica la posibilidad que se podría extender a otros sectores (p. 18).

Por otro lado, Mejía y Zarta (2010) dentro de su estudio sobre "Propuesta para posicionamiento de marca a través de la comunicación en la empresa Manantial de Austrias" concluyen:

> a) Considera factores como la cultura, tradiciones y creencias deben ser tomados en cuenta al momento de plantear estrategias para lograr los objetivos de la organización.
> b) Es de vital importancia que el plan de comunicación estratégica sea coherente con los objetivos y metas trazadas en el plan estratégico general de la organización y de esta forma hacer que el área de comunicaciones sea parte del engranaje necesario para lograr dichos objetivos.
> c) Se encontró que cuando se plantea un plan de medios, la comunicación es muy influyente en el sentido en que se debe llegar a los diferentes públicos mediante discursos diferentes y se tomen en cuenta los intereses de cada grupo objetivo.

Finalmente, Viscarri (2012) en su publicación sobre "Modelo de creación de valor para el cliente" concluyen:

> a) Las empresas se enfrentan a la complicada tarea de generar valor para el cliente en un entorno de continuos cambios en los que el consumidor es cada vez más exigente. El factor común para el éxito del líder es la identificación de las tendencias del mercado y la definición de un modelo de negocio que sitúe a la enseña como primera referencia en el proceso de decisión de compra. La médula de este propósito es determinar las palancas clave del sector en el que opera la empresa y, sobre todo, saberlo comunicar. La estrategia es integral y el hecho de contar con un buen producto no es suficiente para competir en el entorno actual.
> b) El mercado será quien escrute si el valor agregado que ofrece la empresa a través de elementos como el precio razonable, la calidad e innovación de sus productos, la garantía y seguridad de la marca y el servicio postventa, son suficientes para plasmar una oferta única.
> c) La gestión creativa del servicio es el caballo de batalla de las empresas que manejan ofertas en mercados maduros. Marca un punto de inflexión en la forma en que se percibe hoy en día la empresa en su sector, en el que la innovación en producto es cada vez más compleja y las necesidades están cubiertas. En efecto, la situación actual de la gestión del servicio nos lleva a sustituir algunos términos. Vinculación y compromiso en lugar de satisfacción y fidelización; la experiencia en el servicio subroga la concepción clásica que se tiene del propio servicio.

2.2. Fundamentación filosófica

Tomando en consideración el pronunciamiento de Beraun (2008):

> La necesidad de construir una nueva teoría crítica o paradigma crítico resulta del hecho que las promesas de la modernidad no se han cumplido; por ejemplo, las promesas de la igualdad, de la libertad, de la paz perpetua y de la dominación de la naturaleza son promesas incumplidas que han originado la crisis de la teoría crítica moderna basada en el conocimiento que avanza del caos al orden (pág. 5).

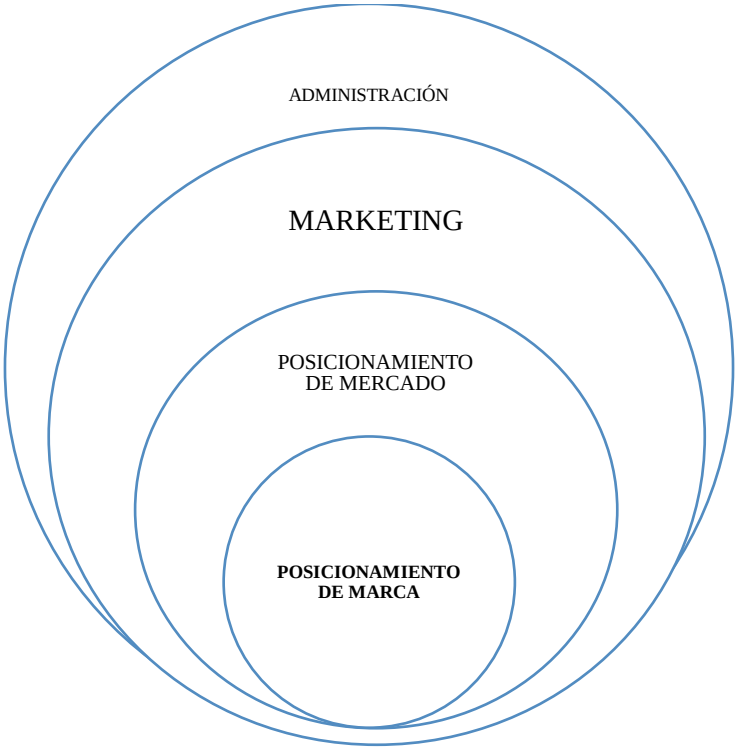
El presente estudio se realizará bajo el paradigma crítico propositivo, crítico porque pretende analizar el posicionamiento de la marca Jean Up en el mercado y propositivo porque a través de un modelo operativo se busca dar solución a la problemática objeto de estudio, al conocer que una marca posicionada en el mercado interno debe expandir sus horizontes hacia el exterior y crear valor para la empresa y el público objetivo.

2.2 Fundamentación ontológica

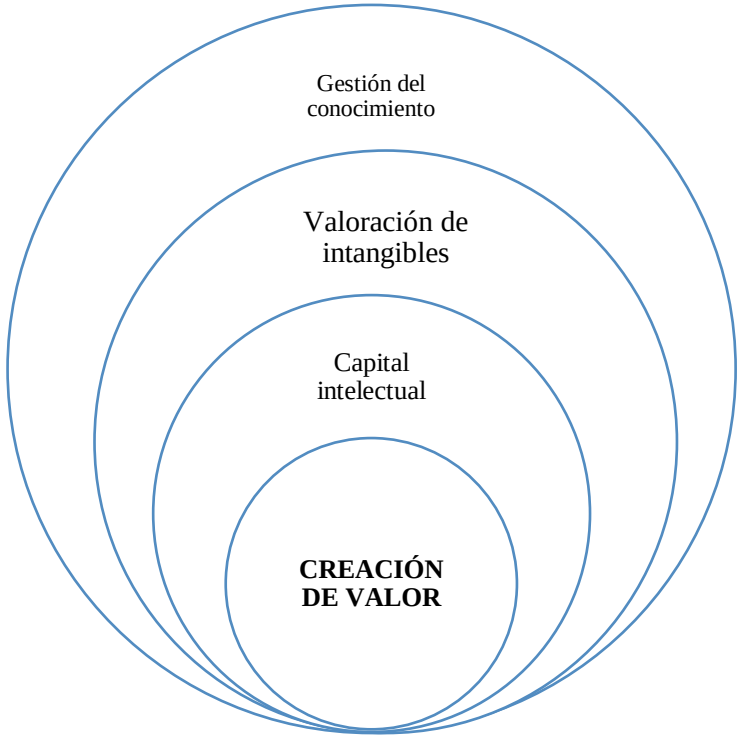
La presente investigación, es de fundamento ontológico porque está orientada a brindar una solución aplicable para mercados externos en lo referente a posicionamiento de marca, a través de la aplicación de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Así lo manifiesta Mantilla (2010) sobre la investigación ontológica: "la investigación está orientada a buscar las causas de los problemas y proponer soluciones de beneficio individual, colectivo y social, allí radica el ser de la investigación y la esencia de la misma" (p. 11).

2.4. Categorías fundamentales



Variable Independiente



Variable Dependiente

Gráfico N° 2: Red de inclusión de las categorías fundamentales
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

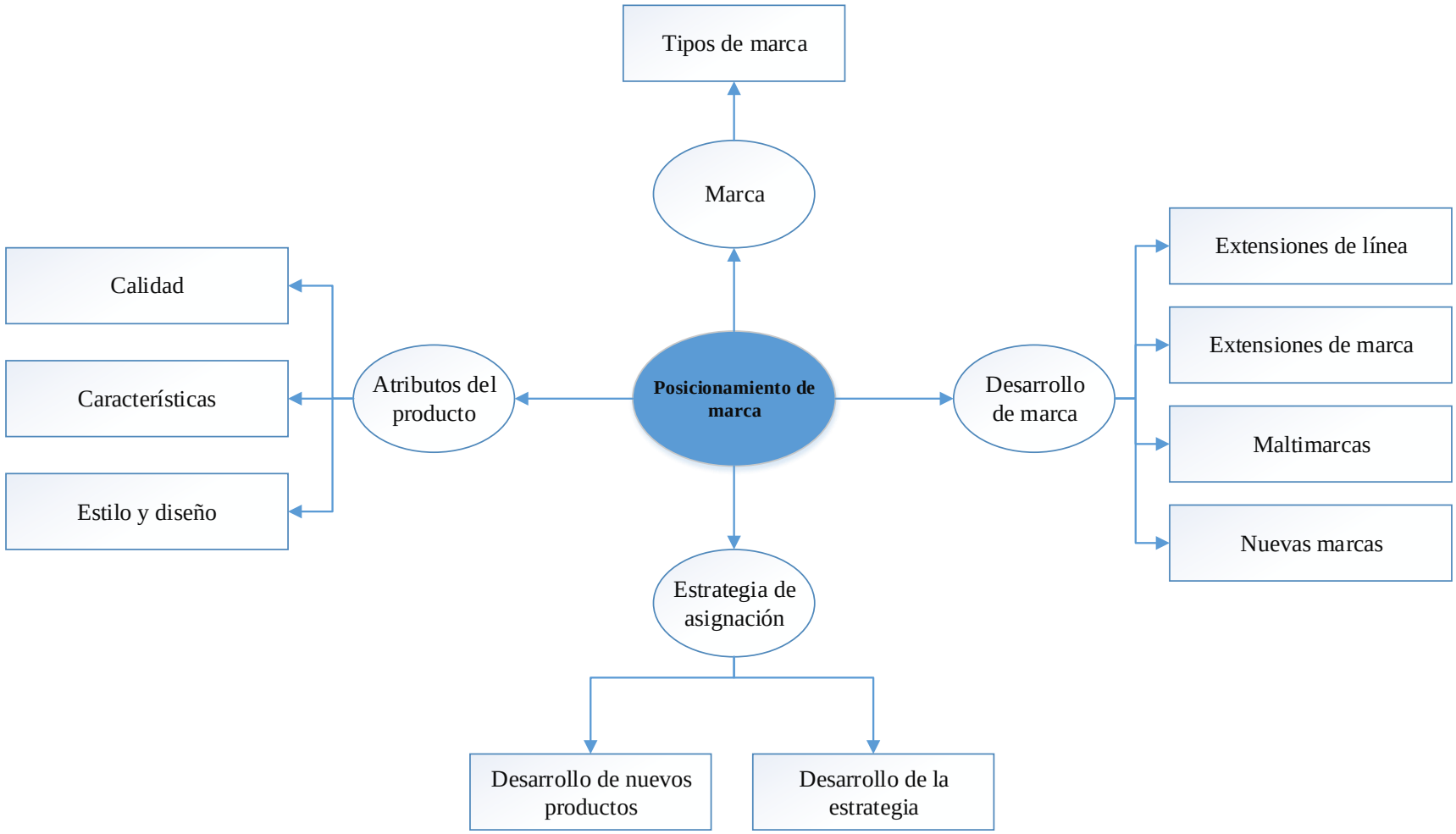


Gráfico N° 3: Constelación de ideas variable dependiente
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

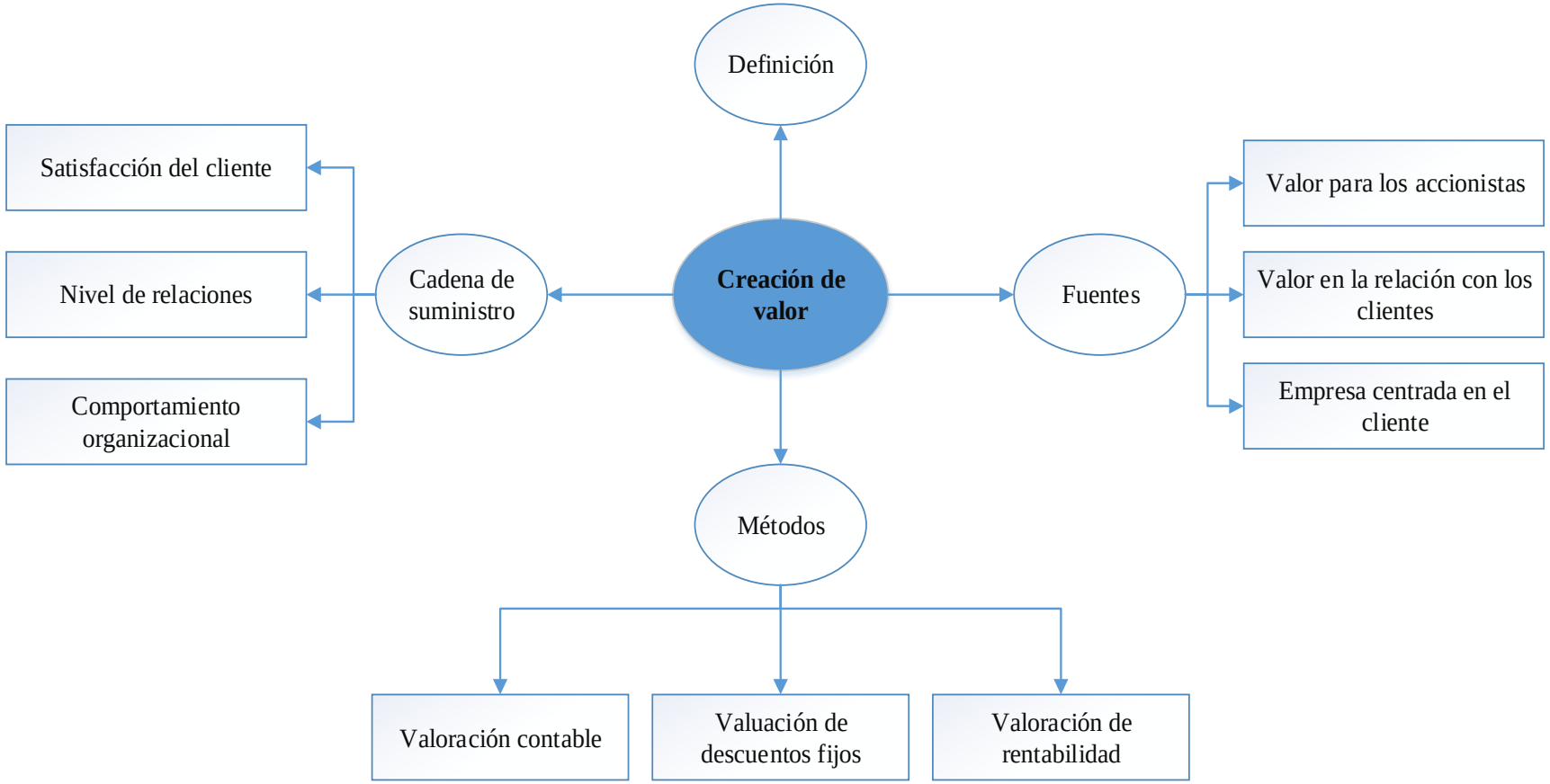


Gráfico N° 4: Constelación de ideas variable dependiente
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

2.4 Marco conceptual

Administración

De acuerdo con Ballina (2000) la administración puede ser definido como un "proceso mediante el cual se administran tanto recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de ciertos objetivos pero, sin embargo muy especialmente, para mantener satisfecho al cliente que es la razón de ser de cualquier organización" (p. 3).

La administración es un proceso mediante el cual se puede alcanzar metas y objetivos estipulados por una empresa u organización, a partir de ello, Bateman y Snell (2001) establecen la siguiente definición:

> La administración constituye el proceso para trabajar con gente y recursos de manera que permita lograr el alcance de las metas institucionales. Además, los buenos gerentes realizan cosas con eficacia y eficiencia [...] es decir, cuando el proceso administrativo se desarrolla de manera adecuada, encierra una serie de actividades, entre las cuales se encuentran inmersas la planeación, organización, dirección y control (pp. 6-7).

Por otro lado, la administración, el management y la gerencia, constituyen un sistema de planeación de actividades, recursos y resultados en las empresas u organizaciones. Básicamente, el concepto de gestión representa el desarrollo del concepto de administración de negocios, puesto que reviste evolución y se enfoca a la mayor complejidad de la administración de las instituciones sociales modernas en relación con la integración dentro del entorno dinámico (Martínez Crespo, 2002).

Finalmente, Robbins y Coulter (2000) manifiestan que "... la palabra administración se enfoca en el proceso de coordinar, e integrar actividades de trabajo de modo que éstas se ejecuten en forma eficiente y eficaz con otros individuos y por medio de ellas" (p. 8).

Marketing

El marketing es una actividad fundamental en las empresas puesto que su estudio se centra en el intercambio, es por ello que Grönroos como se citó en Coca (2014) define la palabra marketing como "una disciplina que crea, despliega y comercializa relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de manera que las necesidades de las partes involucradas queden satisfechas, esta actividad se desarrolla a través del intercambio mutuo" (p. 401).

Según la American Marketing Association (2012) establece un una conceptualización propia y destaca lo siguiente "constituye una función organizacional y un conjunto de métodos para comunicar, crear y entregar valor a los clientes, de esta manera administrar las relaciones con ellos de forma que beneficien tanto a los accionistas como a la organización".

Por otro lado, Monferrer (2013) define el marketing como "el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y colectivos" (p. 17).

Además, Hernández (2013) establece que el marketing se centra en "estudiar la manera en que las actividades de intercambio son creadas, estimuladas y valoradas, pues la esencia de esta relación constituye el intercambio. La conexión tanto de recursos, personas y actividades permite la creación de intercambio y valor dentro del mercado" (p. 2).

Finalmente, Kotler y Armstrong (2012) mencionan de forma general el marketing puede ser definido como "constituye un proceso administrativo y social a través el cual las personas y las organizaciones u organizaciones logran lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros" (p. 5).

Posicionamiento

Según Russell, Lane y King (2005, p. 123) establecen que el posicionamiento constituye la segmentación de un mercado a través de la elaboración de un producto que satisfaga las necesidades de un grupo preestablecido de personas o a su vez, a través de la utilización de un atractivo distintivo de publicidad, que satisfaga las necesidades de un determinado grupo de individuos, sin la necesidad de realizar cambios en el producto físico final.

Además García (2005, p. 96) el término posicionamiento es definido como la toma de una posición concreta y definitiva en la mente de los consumidores. Está se puede dar frente a una necesidad que un producto o servicio pueda satisfacer, y es allí donde las personas bajo su perspectiva y experiencia de compra da prioridad al producto y/o servicio ante otras similares que ofrece la competencia.

Finalmente, Kotler y Armstrong (2003, p. 260) establecen que el posicionamiento constituye la manera en que los consumidores finales definen el producto en relación a sus atributos más importantes. Por otro lado, también podría decirse que el posicionamiento es el espacio que ocupa el producto en la mente de los consumidores, en comparación con los productos que ofrece la competencia.

Posicionamiento de marca

Para García (2005) el posicionamiento de la marca "representa la parte de la identidad de la marca y proposición de valor que se participara activamente al mercado meta y que representa una ventaja importante sobre las marcas competidoras del mercado" (p. 97).

De acuerdo con Ordozgoiti y Pérez (2003) establecen que "al precisar el posicionamiento de una determinada marca se sintetiza el "quién" y el "qué". Es decir a quién se pretende seducir y cuál representa el principal argumento seductor" (p. 193).

Principios básicos para el posicionamiento de marca

Según Scott (2002) define 5 principios básicos para el posicionamiento, a continuación se detalla cada uno de ellos:

> a) El posicionamiento debe marcar la pauta para todas las estrategias de administración de la marca como activo de la empresa y también sus flujos de ingresos y ganancias.
> b) El posicionamiento de una marca debe actualizarse cada tres a cinco años, o con tanta frecuencia como sea necesario para actualizar la estrategia general de crecimiento de la compañía.
> c) Son los empleados, no las agencias de publicidad, quienes hacen realidad el posicionamiento de una marca.
> d) La dirección general tiene que encabezar la iniciativa cuando se trata de implementar el posicionamiento de una marca.
> e) Un fuerte posicionamiento de marca responde a las necesidades del cliente y se ajusta a las percepciones que el cliente nene de la marca (p. 116).

Posicionamiento de marca potente

Por otro lado, el posicionamiento de marca potente según Brujó y Clifton (2010) permite ocupar un sitial importante en la mente de los consumidores y sobre todo del mercado, permitiendo a la empresa crecer e incrementar su nivel competitivo (p. 203).

Proceso de posicionamiento de marca

El proceso de posicionamiento demanda una serie de combinaciones de destrezas creativas, analíticas y estratégicas. Básicamente, las herramientas y estrategias analíticas son importantes para construir bases sólidas asentados en datos precisos, de modo que guíen y apoyen las decisiones sobre el espacio en que se va asentar el posicionamiento (Brujó & Clifton, 2010).

A continuación, en el Gráfico N° 5 se establece de forma visual el proceso para posicionar una marca.

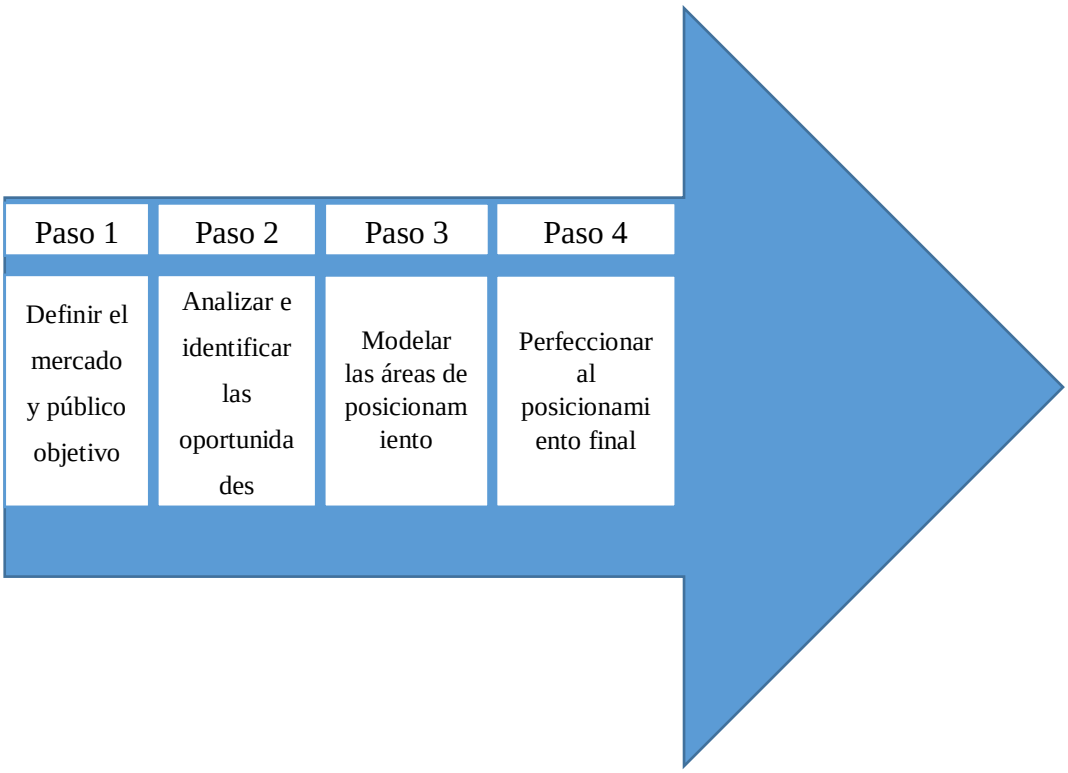


Gráfico N° 5: Proceso de posicionamiento de marca
Fuente: Elaboración propia con información de Brujó y Clifton (2010)
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

El proceso de posicionamiento de marca básicamente se compone de seis pasos o etapas establecidas de la siguiente forma: definición del mercado objetivo, análisis de oportunidades, modelar las áreas de posicionamiento, perfeccionamiento al posicionamiento final, empezar a dar vida al posicionamiento y finalmente la medición de los resultados obtenidos.

Marca

La marca representa un elemento intangible cuya finalidad es ayudar a una empresa u organización determinada a diferenciarse de la competencia. Por otro lado, la marca resguarda a un producto y avala su calidad, sin embrago, además de ser considerado como un intangible, también se puede plasmar en realidades tangibles como nombre, logo o los colores corporativos, pues el nombre hace referencia a un producto, una empresa o un holding empresarial. Además, el nombre constituye la

parte más visible de la esencia de una marca y transmite todos aquellos elementos intangibles que la diferencian de la competencia. Los elementos tangibles e intangibles de una marca ayudan a la organización a crear en la mente de los consumidores una percepción positiva sobre los productos que comercializa la empresa (Medina, 2012).

La marca representa una identificación comercial de un producto, resumida en un nombre, símbolo, diseño o cualquier otra diferencia que identifica bienes y servicios de un comerciante y los diferencia formalmente de los competidores que se encuentran en el mercado, además son creadas con el propósito de establecer vínculos a largo plazo con los clientes (Baños & Rodríguez, 2012).

Para Leal (1996) el término marca es definido como "un fuerte valor simbólico y una capacidad grande de impacto positivo que se va guardando en la memoria colectiva" (p. 200).

Por otro lado, Lambin, Galluci y Sicurello (2008) establecen que "una marca constituye un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o a su vez una composición de todos aquellos, cuyo objetivo es identificar los bienes y servicios de un comerciante, o un grupo de comerciantes, a fin de diferenciarlos de los competidores existentes" (p. 337).

De acuerdo con García (2005, p. 101) la marca es aquella que da a conocer, identifica y diferencia a un producto de la competencia garantizando su calidad y asegurando mejoras constantes para sus consumidores. Además, la marca puede estar estructurado por un nombre, término, símbolo o diseño, o a su vez una mezcla de todos aquellos.

Finalmente, la Editorial Vértice (2012, p. 77) establece que la marca constituye el nombre con el que se expende un producto a fin de diferenciarlo de otros existentes en el mercado. Es decir, cada producto o marca se posiciona en el mercado en relación a su competencia, ocupando un lugar determinado en las preferencias de

los consumidores. Una marca permite diferenciarse de la competencia, facilita la compra reiterada de los productos y facilita la introducción de nuevos productos.

Por consiguiente y en términos generales, la naturaleza del concepto del término marca puede estar dada de la siguiente manera. Bajo un concepto funcional estaría constituida por consumidores que busca y necesitan solucionar problemas prácticos y esperan beneficios utilitarios. Bajo un concepto experimental se enfocaría en intentar satisfacer las necesidades en relación a la estimulación sensorial o cognoscitiva. Finalmente, bajo un concepto simbólico puede tomar varias formas. Puede estar preocupada con la afiliación de un determinado conjunto o clase social o a su vez acceder a la región emocional o psicológico más profundo del o los individuos (Batey, 2013).

Tipos de Marca

A lo largo de investigaciones realizadas en el contexto mundial se han determinado algunas posibles clasificaciones en relación con la marca desde distintos criterios y puntos de vista, estas pueden ser por las características del nombre, por su alcance de su uso, por la propiedad y por su aplicación. A continuación, bajo la óptica del autor se clasifica a la marca bajo dos dimensiones administrativa y operativa, pues considera que ambas son complementarias (Águeda, et al. 2008).

Tabla N° 1: Tipos de marca

Dimensiones Operativas	Dimensiones Legales

• Marca de fabricante
• Marca de distribuidores
  o Blanca o genérica
  o Privada o comercial
• Marca vertical
	• Marca de producto o servicio
	• Marca colectiva
	• Marca de garantía
	• Marca internacional
	• Marca comunitaria

Fuente: Elaboración propia con información de Águeda (2008)
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Como se puede observar en la Tabla Nº 1 existen dos dimensiones claramente definidas, a continuación se describe los tipos de marcas inmersos dentro de la dimensión operativa.

a) **Marca de fabricante:** puede ser definido como marcas de propiedad exclusiva de los fabricantes que se usan para diferenciarlas de aquellas cuya propiedad recae en el distribuidor (Águeda, et al. 2008).
b) **Marcas del distribuidor:** constituyen el conjunto integrado por las marcas privadas o comerciales propiedad exclusiva del distribuidor y las marcas de productos genéricos o marcas blancas. La característica principal de este tipo de marca es el envase, mismo que define el nombre de la clase como arroz, agua o suavizante, además identifica claramente el distribuidor que lo vende así como también el fabricante (Águeda, et al. 2008).
c) **Marca vertical:** constituye el concepto del entorno de la firma con los producto y/o servicios que se ofrecen ahí, la principal característica recae en la comercialización habitual de sus propias marcas de forma exclusiva (Águeda, et al. 2008).

Por otro lado, dentro de las dimensiones legales se encuentran inmersas los siguientes tipos de marcas:

a) **Marca colectiva:** distingue dentro del mercado a los productos y/o servicios que son elaborados por los miembros de una asociación de productores, comerciantes, fabricantes o prestadores de servicios (Águeda, et al. 2008).
b) **Marca de garantía:** constituye el signo que se utiliza para comercializar determinados productos garantizando el cumplimiento de ciertos requisitos como calidad, condiciones técnicas, componentes de elaboración, métodos o modos de elaboración, origen geográfico o a su vez de prestación de servicios. Esta actividad es utilizada por una pluralidad de empresas siempre y cuando existe control y autorización de un titular (Águeda, et al. 2008).
c) **Marca internacional:** constituye la marca que es registrada a niel internacional (Águeda, et al. 2008).

d) **Marca comunitaria:** este tipo de marca es utilizada principalmente por los países que conforman la Unión Europea, creada con el objetivo de armonizar la identificación de los productos y/o servicios en el mercado común europeo (Águeda, et al. 2008).

Bajo la perspectiva de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual OMPI (2008) se establecen los siguientes tipos de marcas:

Tabla N° 2: Tipos de marca y sus características

Tipos	Características
Marcas de fábrica o de comercio	Marcas que indican que un producto ha sido fabricado por una empresa determinada
Marcas de servicio	Marcas que indican que un servicio es suministrado por una empresa determinada
Marcas colectivas	Marcas que indican que el producto o servicio ha sido fabricado o es suministrado por los miembros de una asociación
Marcas de certificación	Marcas que indican que los productos o servicios cumplen un conjunto de normas y han sido certificados por una autoridad de certificación
Marcas notoriamente conocidas	Marcas que se consideran notoriamente conocidas en el mercado y que gozan, por consiguiente, de mayor protección

Fuente: Elaboración propia con información de OMPI (2006)
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

De acuerdo con García (2005) y como se describió en la Tabla N° 2 se establece la siguiente clasificación en cuanto a la tipología de la marca:

a) **Marca paraguas o marca única:** constituyen marcas que identifican a todos los productos y/o servicios de una empresa u organización. Además, facilita la introducción de nuevos productos y disminuye los costos de distribución, por otro lado, al identificar todos los productos con la empresa u organización "se logra una imagen corporativa compacta".
b) **Marca individual:** muchas empresas u organizaciones como estrategia alternativa en su gestión, ofrecen productos diversos, estableciendo un nombre para cada producto o gama de productos, considerando como

marcas explícitamente independientes, sin que la marca corporativa se utilice como respaldo eventual, al menos durante etapa de lanzamiento.

c) **Marca Mixta:** constituyen la combinación entre una marca individual y una marca única de forma que, en términos establecidos por Bassat establece que los productos pueden ser identificados a través del nombre y apellido, por ejemplo en la firma Ford se puede identificar claramente esta situación Ford KA, Ford Mondeo. Ford Fiesta, Ford Escort. Por otro lado, también es permitido la utilización de un nombre y dos apellidos: Ford Fiesta Dragons. Ford Escort Ghia (García, 2005).
d) **Marca de Distribución:** definidas también como marcas privadas o blancas, corresponden a la estrategia de identificar los productos con la marca de otra empresa que asume su comercialización.

A través de tiempo, existen varios autores que han observado diferentes estrategias de marca implementadas por las organizaciones y las han clasificado de acuerdo con las relaciones, tipologías, funciones y jerarquías entre ellas. A continuación, se explican las categorías sugeridas por Keller (2011).

a) **Marca Corporativa:** corresponde al nombre de la empresa u organización. Constituye la más alta jerarquía en la escala de las marcas. Por otro lado, las marcas corporativas se diferencian de las marcas de productos a través de la complejidad, intangibilidad y responsabilidad, además porque este tipo de marcas abarcan un rango mucho mayor de asociaciones. Sin embargo, en el caso de las empresas fabricantes de productos, la marca corporativa y la marca de los productos presentan amplias áreas de superposición.
b) **Marca de Familia:** Constituye un nombre de marca que se utiliza en más de una categoría de productos, pudiendo ser o no, el nombre de la compañía o la organización.
c) **Marca Individual:** normalmente es utilizado solamente para distinguir productos en una sola categoría.

d) **Modificador:** es utilizado para designar elementos específicos, como por ejemplo un tipo de modelo, una versión o configuración especial del producto y/o servicio.

Finalmente, de acuerdo con Aaker (2008) agrega a las categorías ya mencionadas los siguientes tipos de marcas:

a) **Submarcas:** constituyen aquellas marcas que distinguen a una parte de la línea de productos dentro de un sistema de marcas. Dentro de la categoría submarca es importante citar el caso de los microprocesadores Pentium fabricados por Intel como un claro ejemplo.
b) **Marcas compartidas**: constituyen las marcas de diferentes empresas o a su vez de diferentes unidades de negocio pero de la misma empresa, mismas que se combinan para dar el nacimiento a una nueva oferta (p. 53).

Desarrollo del producto

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012, p. 250) una empresa u organización dispone de cuatro alternativas para el desarrollo de marca, estas pueden ser trabajadas a raíz del lanzamiento de extensiones de líneas, extensiones de marca, multimarcas o marcas nuevas como se muestra en el gráfico N° 6.

		Categoría de producto	
		Existente	Nueva
Nombre de Marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nueva	Multimarcas	Marcas nuevas

Gráfico N° 6: Desarrollo de la marca
Fuente: Elaboración propia con información de Kotler y Armstrong (2012)
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Extensión de línea

La primera alternativa en el desarrollo de una marca está constituido por las extensiones de línea, esta situación se genera cuando una empresa u organización maneja los nombres existentes de una marca para nuevas formas, colores, tamaños, ingredientes o sabores de una categoría de productos ya existentes en el mercado (Kotler y Armstrong, 2012).

Extensión de marca

Para Kotler y Armstrong (2012, p. 250) la extensión de marca puede ser entendido como la extensión del nombre de una marca ya existente en el mercado para la utilización en nuevas categorías de productos. En otras palabras, significa utilizar el nombre de una marca exitosa o posicionada para lanzar nuevos productos o modificados en una nueva categoría. Una de las ventajas al utilizar una extensión de marca es que proporciona al producto nuevo un reconocimiento de forma inmediata, además de una aceptación más rápida por los consumidores, sin embargo una desventaja de este tipo de estrategia recae en los riesgos que se toma puesto que se puede generar una posible confusión entre el nuevo producto y la imagen de la marca principal.

Multimarcas

Las empresas u organizaciones a menudo ingresan marcas adicionales en la misma categoría de productos. Bajo este preámbulo, las multimarcas ofrecen distintas características que llaman la atención a diferentes segmentos de clientes. Una de las principales ventajas al utilizar este tipo de estrategia es que se consigue asegurar mayor espacio del nicho de mercado y tener mayor participación de mercado. Sin embargo la principal desventaja de esta estrategia constituye que cada marca únicamente tendrá solo una pequeña parte en la participación de mercado y quizá ninguna de estas sea muy rentable (Kotler y Armstrong, 2012).

Marcas Nuevas

Otra alternativa para el desarrollo de una marca en una empresa u organización se podría generar considerando si el poder existente de la marca está disminuyendo y que requiere de un nuevo nombre de marca para surgir nuevamente en el mercado. También se podría decir que una empresa necesita crear un nuevo nombre de marca cunado hace su ingreso a una nueva categoría de productos, donde ninguno de sus nombres de marca con los que actualmente se le conoce es el apropiado (Kotler y Armstrong, 2012).

Estrategia de asignación de marcas

Una marca constituye todo lo que un producto o servicio representa para los consumidores. Asimismo, las marcas se transforman en bienes valiosos para una empresa u organización, ahora bien ciertos expertos en el tema manifiestan que la marca es el principal valor perdurable de una empresa u organización, superando así a los mismos productos e inclusive a las instalaciones. En consecuencia, la marca puede ser calificada como un activo poderoso que debe ser administrado y desarrollado de la mejor forma pues es un tema complejo que si no es administrado correctamente a corto o largo plazo podría ocasionar diferentes problemas para la empresa (Kotler y Armstrong, 2012).

Desarrollo de nuevos productos

El desarrollo de nuevos productos significa un elemento primordial en la vida de cualquier empresa, pues a medida que sus productos viejos maduran y desaparecen en el tiempo, las empresas tienen la obligación de crear nuevos productos que los reemplacen. Para el desarrollo de nuevos productos se identifican dos formas para realizarlo. La primera consiste a través de la compra, es decir mediante la adquisición de una empresa constituida, una patente o por medio de una licencia para poder vender un determinado producto de alguien más, mientras que la segunda forma es a través de la creación de nuevos productos dentro de la misma

empresa, siempre y cuando se haya realizado un estudio previo de mercado identificando las necesidades del mercado y tratando de satisfacerlas con base a productos originales (Kotler y Armstrong, 2012).

En consecuencia, los productos nuevos son importantes, ya sea para los clientes como para las empresas que oferten, en el primer caso los clientes, suministran nuevas soluciones y variedad a su vida, mientras que para las empresas, los nuevos productos se convierten en una fuente importante de ampliación. Inclusive en una economía decaída, las organizaciones tienen que seguir innovando con el objetivo de captar la atención de la mayor parte de la población (Kotler y Armstrong, 2012).

Proceso de desarrollo de nuevos productos

Para empezar a desarrollar productos que tengan éxito en el mercado las empresas necesitan entender a sus clientes, mercados y competidores. Una vez entendido sus requerimientos la empresa tiene que enfocarse en elaborar productos que entreguen un valor superior hacia los clientes. A continuación se estable dentro del gráfico Nº 7 un proceso sistemático para el desarrollo de nuevos productos:

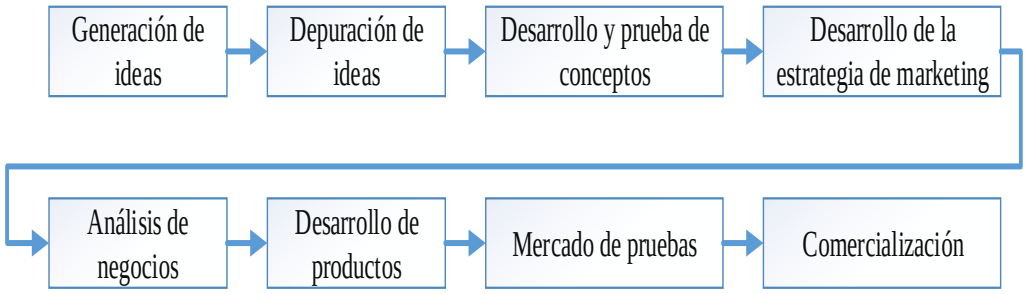


Gráfico N° 7: Proceso de desarrollo de nuevos productos
Fuente: Elaboración propia con información de Kotler y Armstrong (2012)
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Finalmente, como en todo proyecto, el proceso empieza con la generación de ideas y en el desarrollo de nuevos productos no es la excepción puesto que constituye el desarrollo de productos originales, modificados y mejorados (Kotler y Armstrong, 2012).

Desarrollo de la estrategia de marketing

Para Kotler y Armstrong (2012, p. 265) el desarrollo de la estrategia de marketing constituye el diseño de una estrategia de marketing inicial para un nuevo producto con base en el concepto del producto que se lanza al mercado.

Ahora bien, la declaración de la estrategia de marketing se divide en tres partes. La primera establece la descripción del mercado meta; la propuesta de valor planeada; las metas de ventas planteadas, la participación en el mercado y finalmente las ganancias para los primeros años de gestión. La segunda parte constituye la descripción del precio planeado para el producto, también se toma en cuenta el presupuesto para la distribución y las actividades de marketing para el primer año. Y finalmente, la tercera se enfoca en la descripción de las ventas estimadas a largo plazo, las ganancias meta y la estrategia del mix de marketing (Kotler y Armstrong, 2012).

Atributos del producto

Antes del desarrollo de un producto o servicio se debe establecer los beneficios que el producto y/o servicio ofrecerá al público o segmento al cual se dirige. Estos beneficios se informan y entregan mediante los atributos del producto entre los cuales se puede destacar la calidad, características y diseño (Kotler y Armstrong, 2012).

Calidad del producto

La calidad del producto representa la principal herramienta para lograr un posicionamiento dentro del mercado. Debido a que la calidad tiene un impacto directo en el desempeño del producto y/o servicio, es decir, la calidad está asociada con el valor para el cliente y su posterior satisfacción. Dicho en otro modo, la calidad se define como estar libre de desperfectos, por otro lado, empresas u organizaciones que se centran en los clientes poseen una definición más profunda

que se resume en la creación de satisfacción y valor para el cliente (Kotler y Armstrong, 2012).

Características del producto

Cualquier tipo de producto puede ser ofertado con distintas características. El punto de partida siempre será un modelo austero, sin elementos adicionales. Por otro lado, la empresa creará modelos de nivel más alto si agrega más características a los diferentes productos que oferta (Kotler y Armstrong, 2012).

Es decir, las características constituyen una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa en relación a los productos que ofrece la competencia. En conclusión, una manera eficaz para competir en el mercado radica en ser el primer productor en implementar una nueva característica necesaria y valorada (Kotler y Armstrong, 2012). Por otro lado, también se establecen que las características del producto son entendidas como la estimación del valor para el cliente (Jácome Cevallos, 2008).

Estilo y diseño del producto

Otra manera de incrementar valor para los clientes es a través del estilo y diseño que el producto posea. El diseño constituye un concepto más general que el estilo pues el estilo se enfoca en describir el aspecto de un determinado producto. Mientras que los estilos pueden ser atractivos o aburridos. Por consiguiente, la aplicación de un estilo sensacional permite captar la atención del público y producir una sensación agradable, pero no necesariamente puede hacer que el producto logre un mejor desempeño. Bajo este preámbulo, en contraste con el estilo, el diseño es sin duda más profundo, pues permite llegar hasta el corazón mismo del producto contribuyendo a la utilidad del producto, así como también a su apariencia (Kotler y Armstrong, 2012).

Cabe destacar que un diseño no comienza con opciones de nuevas ideas y la ejecución de prototipos. Esta etapa es diferente puesto que inicia con la observación del cliente y el desarrollo de un entendimiento profundo de sus necesidades a ser atendidas por la empresa a través del producto que oferte (Kotler y Armstrong, 2012).

Finalmente, se establece que el diseño del producto constituye en la creación de uno que sea atractivo, fácil, seguro y barato de usar y reparar; también sencillo y económico de fabricar y distribuir. Un buen diseño puede captar la atención, disminuir los costos de producción y otorgarte gran ventaja competitiva dentro del mercado meta (Jácome Cevallos, 2008).

Creación de valor

Según Holbrook como se citó en Correa (2012) describe que "el valor para el consumidor es determinado como un factor estratégico en la administración, muchas veces está relacionado con la creación y entrega de un valor superior a la competencia, siendo sinónimo de términos como calidad y satisfacción" (p. 20).

Es decir, la creación de valor constituye una importante herramienta para el análisis del comportamiento del consumidor ya que es parte fundamental en el desarrollo de las relaciones a largo plazo con los clientes.

Por otro lado, Landroguez, Castro y Carrión (2012) establecen que "crear valor para el cliente se considera como una capacidad de orden superior, pues se referirse al proceso de desarrollo de las capacidades necesarias para suministrar al cliente frecuentemente un valor superior al de la competencia" (p. 72).

Por tanto, Narver y Slater (2005) manifiestan que "para crear mayor valor para sus clientes objetivo, una organización necesariamente tiene que estar orientada al cliente, al competidor y coordinada interfuncionalmente; en otras palabras, una empresa debe estar orientada al mercado" (p. 75).

Bajo la perspectiva de Croxatto (2005) el proceso para la creación de valor está dividida en tres fases que se recorren en forma permanente, obteniendo una figura de un proceso continuo de revisión, mejora y cambio tal cual se muestra en el gráfico Nº 8.

a) Identificar las respuestas a las preguntas claves
b) Mejorar lo que se está haciendo
c) Corregir lo que sea necesario (p. 25).



Gráfico N° 8: Creación de valor
Fuente: Elaboración propia con información de Croxatto, H. (2005)
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Finalmente, Kotler y Armstrong (2012) indican que "al crear valor para los clientes, los mercadólogos obtienen a cambio valor de ellos". A continuación, en el gráfico Nº 9, se describe la metodología propuesta por los autores para crear valor para los clientes.

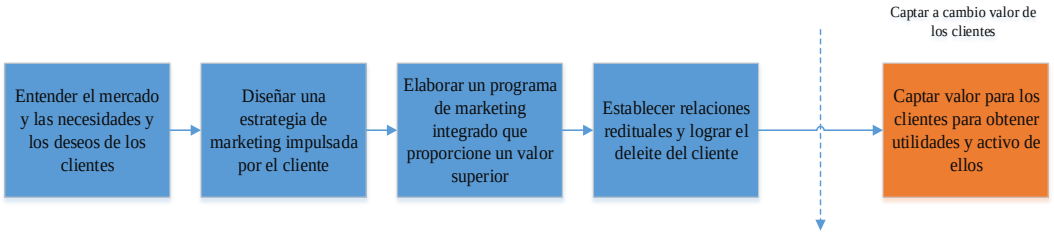


Gráfico N° 9: Creación de valor para los clientes
Fuente: Elaboración propia con información de Kotler y Armstrong (2012)
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Tal cual se muestra en el gráfico Nº 9, las estrategias de generación de valor basan su funcionamiento en el conjunto de estrategias y acciones que tienen como objetivo superar las expectativas de los clientes, teniendo como origen el propio cliente según lo da conocer (Martínez Crespo, 2002).

Capital intelectual

Bajo la perspectiva de la Escuela de Negocios EOI (2008) se identifican las siguientes características en cuanto al capital intelectual se refiere:

a) A pesar que se indica que el personal en cualquier empresa es el elemento principal, es necesario precisar realmente lo que va a generar valor para la compañía, esto es, beneficios futuros.
b) Del capital humano lo que interesa conocer es el valor que aporta el personal de la empresa como consecuencia de sus competencias, formación y motivación que son las que van a generar ingresos futuros y, además, una ventaja competitiva frente a otras empresas.
c) Es necesario medir cómo el capital intelectual afecta a los resultados financieros de la compañía.
d) Lo fundamental es conseguir que ese valor, que tiene cada persona, se quede en la organización, con independencia de que una persona abandone la misma. Esto supone que se traduzca este valor en diferentes áreas de la empresa como la cultura, los procesos, la calidad de los productos, las relaciones con los clientes y proveedores, etc. Es decir, que el valor de la

empresa no reside exclusivamente en el capital humano sino también en otros tipos de capital, de allí, la concepción de capital intelectual.

Para Bradley como se citó en Sánchez, Melián y Hormiga (2007) es capital intelectual puede ser definido como "consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países" (p. 99).

Por otro lado, Edvinsson y Sullivan (1996) manifiestan que "el capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos" (p. 100).

En consecuencia, el capital intelectual puede ser descrito como el conjunto de elementos intangibles que fomente sustancialmente la capacidad que tiene la empresa u organización para desarrollar mayores beneficios tanto en el presente como en el futuro. No obstante, ciertos especialistas, indican que la valoración de una empresa no siempre puede proceder de sus indicadores económicos y financieros, sino que también es importante poner mayor énfasis en la capacidad intelectual (Sánchez Medina, Melián González, & Hormiga Pérez, 2007).

Valoración de intangibles

En general, la mayor parte de métodos de valoración de activos visibles, se hallan centrados en la valoración de ciertos activos que se encuentran expresados en la contabilidad que lleva la empresa, sin embargo su valor no es el más adecuado, puesto que se centra principalmente en el fondo del comercio y en especial, en las marcas (Vélez-Pareja, 2013).

La valorización de activos intangibles

Dentro de los activos que forman parte del patrimonio de las personas, naturales o jurídicas, se pueden distinguir los de carácter físico o tangibles, que tienen existencia física, como los edificios, maquinas, infraestructura, pero también se encuentran los activos intangibles sin apariencia física y que comprenden desde el capital humano, intelectual, los conocimientos técnicos, ideas, marcas, dibujos, modelos y otros que provienen de la capacidad y actividad creadora e innovadora de las personas (King & Fernández, 2007).

Los activos son los bienes tangibles o intangibles que posee una empresa. En la economía industrial, los activos físicos correspondían a la parte principal del valor de una empresa y eran determinantes para medir la competitividad de una empresa en el mercado (King & Fernández, 2007).

Sin embargo, en los últimos años esto ha cambiado de modo radical. Las empresas y las personas en general están comprendiendo cada vez más que los activos intangibles son ya casi tanto o más valioso que sus activos físicos.

Los activos intangibles son relevantes porque cristalizan la actividad innovadora y creadora de las personas y empresas. De hecho, los intangibles, incluidos en ellos la propiedad intelectual, están relacionados con el desarrollo y diseño de nuevos productos, la prestación de servicios y la comercialización, la acumulación de recursos financieros, la exportación o ampliación de las empresas al extranjero por medio de licencia o franquicias (King & Fernández, 2007).

Los intangibles como activos empresariales de mayor valor.

Los intangibles, especialmente la propiedad intelectual, pueden transformarse en un activo muy valioso cuando son protegidos de acuerdo a la ley y cuando dichos productos o servicios protegidos tienen demanda en el mercado (King & Fernández, 2007).

Lo anterior se refleja en hechos tales como que muchas empresas alrededor del mundo han sustituido grandes fábricas por ideas innovadoras que se han transformado en su principal fuente de ingresos, por ejemplo, un programa informático no requiere grandes espacios físicos para ser generado, pero las ganancias que puede aportar su comercialización pude incrementar considerablemente los ingresos del titular del intangible (King & Fernández, 2007).

El mayor valor de los mismos se basa en que ellos pueden:

- Generar ingresos a través de la comercialización de los mismos efectuada a través de las respectivas licencias.
- Generar mayor atractivo para inversores o instituciones financieras
- Aumentar la competitividad de las empresas en los distintos mercados,
- Mejorar la rentabilidad futura de las empresas
- Ayudar a disminuir costos de las empresas mejorar la imagen de la empresa

Los activos intangibles como la propiedad intelectual permiten mejoras a la rentabilidad de una empresa.

Por otro lado, una línea de acción es basarse en el valor que el mercado le asigna a la marca o la patente. Es decir, el valor de esta marca o patente, va a depender de lo que alguien esté dispuesto a vender o pagar por la marca o la patente. Sin embargo, esta aproximación funciona cuando se maneja información de mercado que permite determinar comparaciones. Es decir, si por experiencia o acceso a información especializada, sabemos que el precio de mercado de un bien se transa a un precio determinado (King & Fernández, 2007).

Gestión de conocimiento

La gestión del conocimiento, de acuerdo con Fontalvo, Quejada y Puellos (2011) consiste en el esfuerzo sistemático de encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura de aprendizaje continuo y

compartición de conocimiento, de tal forma que las actividades de la organización puedan basarse en el conocimiento existente.

Por otro lado, se consideran procesos pertenecientes a la gestión del conocimiento, al conjunto de actividades que están direccionadas a la formulación y ejecución de estrategias para el diagnóstico, diseño, puesta en marcha y seguimiento del conocimiento al interior de una empresa. Fontalvo, Quejada y Puellos (2011) plantea que entre los objetivos que se pueden alcanzar con la gestión del Conocimiento se encuentran:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio con énfasis en la generación y utilización del conocimiento.
- Seguir y evaluar los logros obtenidos con la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de los ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los existentes y en el desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores

La gestión del conocimiento es definido como el flujo mixto ya sea de experiencias, valores, información de contexto, percepciones de expertos y el saber hacer que proporcionan un marco de referencia para la evaluación y posterior incorporación de nuevas experiencias e información. En consecuencia, las empresas u organizaciones para satisfacer las necesidades y requerimientos que demanda el mercado, incorporan recursos tangibles e intangibles, siendo estos últimos (intangibles) los grandes generadores de diferenciación en la actualidad, por su parte, estos activos, simbolizado por el capital intelectual representan el mayor generador de valor (Davenport & Prusack, 2000).

De acuerdo con Euroforum (2009) el capital intelectual está compuesto por los siguientes componentes:

> **Capital Humano:** conocimiento tatito, implícito y explicito que poseen las personas, en otras palabras. Este componente recoge tanto las competencias (conocimiento, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajos que constituyen a la empresa.
> **Capital Estructural:** Es el conocimiento que se ha captado e institucionalizado dentro de la estructura, procesos y cultura de la organización.
> **Capital Relacional:** Es el valor del conjunto de cono-cimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con actores del entorno (p. 82).

Fuentes de creación de valor

Al hablar sobre las fuentes de generación de valor significa un aumento potencial sobre el futuro la empresa u organización (crecimiento del volumen del negocio y expectativas de negocio positivas), a continuación, según Croxatto (2005) establece las siguientes fuentes para la creación de valor:

Las fuentes de creación de valor para los accionistas

De acuerdo con Croxatto (2005) establece que, al pensar en los accionistas de una empresa u organización e identificar que significa "valor" para estos, se está desarrollando una mezcla de conceptos emocionales y económicos. Pues, probablemente es diferente la percepción de un dueño que edifico la empresa quizá con grandes esfuerzos personales, a la percepción de un determinado accionista que simplemente se limita a efectuar una inversión en el mercado de capitales. Para el dueño, conjuntamente se encontraran tanto los valores económicos como los efectivos. Sin embargo, la manera de construir las prioridades y el peso de cada uno al momento de establecer que significa "valor" para él, se define en algo sumamente personal. Mientras que para el accionista, podría considerarse como una simple inversión y el retorno de la misma será el factor fundamental al momento de efectuar la evaluación de los resultados obtenidos por aquella inversión.

Por otro lado, existen cuatro grandes fuentes de generación de valor para los accionistas, en donde Croxatto (2005) delimita los siguientes: el crecimiento del

volumen de negocio, las expectativas positivas, la mejora del margen operativo y la mejora en la utilización en cuanto a los servicios. Para finalizar es imposible generar valor de manera sostenible para los accionistas, si no se crea al mismo tiempo valor para los clientes.

La creación de valor en la relación con los clientes

Para el proceso de creación de valor en cuanto se refiere con los clientes según lo expuesto por Croxatto (2005) se delimitan dos tipos de mecanismos incomparables entre los cuales dentro de sus competentes se encuentran inmersos el precio, las características, la disponibilidad, además ciertos elementos emocionales resumidos en los siguientes: la atmosfera del espacio en donde es atendido, a fin de conseguir un grado de satisfacción alto en el cliente y su posterior identificación con la marca consumida.

Por otro lado, dentro de este proceso intervienen tanto componentes emocionales como funcionales en donde quien define el proceso de venta y la relación es solamente el cliente, fundamentado tanto en los elementos funcionales y emocionales. Es decir, los elementos funcionales están directamente relacionados con los siguientes factores: la adquisición, uso, precio, facilidad de acceso al producto, nivel de servicio y las características (Croxatto, 2005).

Finalmente, los elementos emocionales son aún más difíciles de establecer, sin embargo estos representan una fortaleza para la empresa pues son difíciles de copiar por parte de las empresas competidoras del sector. Los componentes emocionales están directamente relacionados con una atención amistosa y servicial que se brinde a los diferentes clientes, una disposición a ayudar y brindar una solución inmediata a posibles problemas detectados (Croxatto, 2005).

Características distintivas de la empresa centrada en el cliente

En la actualidad existen en el mercado empresas que han ejecutado una transición a ser una empresa centrada cien por ciento en el cliente y que les ha traído grandes beneficios en el entorno que compiten, es por ello que Croxatto (2005) expone que estas empresas cuentan con características únicas que permitan tener una permanente de generación de valor en la relación con sus clientes. Es por ellos, que a continuación, se describen ciertas características que hace a una empresa centrada en el cliente diferente al resto de empresas: primero desarrolla una relación a largo plazo con sus clientes, buscando encontrar oportunidades que permitan mantener una relación duradera, además encontrar determinantes de generación de valor, como medir el potencial de su base de clientes y establecer acciones para incrementar el valor.

Finalmente, las empresas u organizaciones centradas en el cliente han descubierto la importancia de la capacidad de entender y escuchar a sus clientes, pues buscan aprovechar al máximo todas las oportunidades que se generen en la relación para comprender de mejor manera las necesidades existentes. Por otro lado, la empresa trata de identificar las expectativas del cliente en relación al producto ofertado, su provisión y servicio otorgado. Además de privilegiar la relación y construir una relación duradera, a través de los elementos funcionales y emocionales el objetivo primordial que se busca es generar valor en la relación comercial (Croxatto, 2005).

Métodos

Bajo la perspectiva de Franklin (2007) establece que en la actualidad el ambiente empresarial busca obtener lo que genéricamente se conoce como "valor agregado". Pues los inversionistas solicitan a los administradores de sus empresas que les contribuyan valor por medio de la revalorización positiva de su inversión, en otras palabras, que generen riqueza. En consecuencia, el objetivo de la empresa u organización debe ser expresada a través de la maximización de su valor, de manera que los accionistas alcancen el beneficio planificado en comparación con su aportación económico y estén dispuestos a conservar su inversión dentro de la empresa.

Por lo tanto, para Franklin (2007), la creación de valor se puede definir como "la maximización del rendimiento de la inversión de los accionistas en el largo plazo" (p. 137). Bajo esta perspectiva, el aporte de valor debe extenderse al mayor número de actividades posibles dentro de la empresa u organización.

A continuación, se identifican tres grupos de valoración en la cual se encuentran inmersos los siguientes métodos: contables, descuentos de flujos y valoración de la rentabilidad.

Método de valoración contable

El método de la valoración contable según lo expuesto por Calles (2008), es aquel que considera que el valor de una empresa u organización se enfoca principalmente en su balance. Además, constituyen métodos estadísticos, pues no expresan el posible crecimiento del futuro de la empresa, el valor temporal del dinero, ni otros factores que también pueden alterar a este método, entre las posibles causas se tiene las condiciones que vive el sector, los problemas en cuanto al recurso humano se refiere, contratos, etc., los mismos que no se exponen dentro de los estados contables.

Método de valuación de descuentos de flujos

El método del flujo de fondos descontado de acuerdo a lo expuesto por Calles (2008), constituye el método más utilizado y el de mayor aceptación por los expertos, pues permite conocer el valor por medio de la rentabilidad obtenida en el negocio. Además, es fácil de aplicar en empresas u organizaciones que disponen de flujos financieros positivos, que pueden ser utilizados para establecer una proyección en el futuro, y donde se puede valorar el nivel de riesgo del negocio establecido.

De acuerdo con Calles (2008) el método de valuación de descuentos de flujos "intentan determinar el valor de la empresa en función de la estimación de los flujos de dinero "cash flow" que genera en el futuro, descontándolos a una tasa de descuento relacionada con el riesgo de dichos flujos" (p. 54).

En conclusión este método trata de obtener el valor actual de los flujos de fondos esperados y requieren un propósito detallado y minucioso para cada periodo, de cada una de las partes financieras relacionadas a la generación de los cash flow de la empresa, tales como cobros de ventas y pagos (Calles, 2008).

Método de valoración de rentabilidad

Finalmente, los métodos de valoración de la rentabilidad futura de la empresa permiten y ayudan a la administración financiera evaluar los proyectos de investigación pues dichos métodos tienden a considerar la capacidad real de la empresa u organización para generar riqueza futura. Es decir, bajo este preámbulo aplicando este método se puede identificar si un proyecto de inversión será rentable o no, claro sin dejar de lado, que se conozca la capacidad generadora de valor de la empresa en determinado momento. Básicamente los métodos de valoración de rentabilidad están constituidos por los siguientes; valor de mercado, valor económico agregado (EVA), beneficio económico y flujo de efectivo retorno de la inversión (Calles, 2008).

Cadena de suministros

Para Sánchez (2013) la cadena de suministro es definida como "el conjunto de funciones, procesos y actividades que permiten que la materia prima, productos o servicios sean transformados, entregados y consumidos por el cliente final" (p. 91).

Por otro lado, Slone, Dttmann y Mentzer (2012) establecen que la cadena de suministros es "la actividad que gestiona el flujo de información, dinero y

materiales a través de la empresa extendida, desde el proveedor hasta el cliente, pasando por los silos funcionales de la empresa" (p. 13).

Satisfacción del cliente

La satisfacción constituye un estado de ánimo que experimenta una persona en relación a las expectativas propias del cliente y el nivel de servicio brindado por la empresa u organización. Bajo este antecedente, se podría decir que si el resultado de esta ecuación es neutro, el cliente no ha experimentado ninguna emoción positiva, lo que quiere decir que la empresa no habrá logrado otra cosa más que hacer lo que tenía que hacer, sin agregar ningún valor agregado a su desempeño dentro del servicio por el cual el cliente está pagando (Gosso, 2010).

Por otra parte, si el resultado es negativo, el cliente experimentará un estado emocional de completa insatisfacción. En este caso la empresa tendrá que asumir los costos relacionados que conlleve el volver a prestar el servicio nuevamente, por otra parte, también se tendría que compensar al cliente a fin de minimizar posibles comentarios negativos que pudieran presentarse así como también elevar la moral del cliente. Finalmente, si el cliente percibió que el servicio tuvo un desempeño mayor al de sus requerimientos, el resultado que se genere será positivo, es decir se habrá conseguido satisfacer altamente al cliente (Gosso, 2010).

Nivel de las relaciones

Dentro del nivel de las relaciones entre los participantes de la cadena de suministro se destaca el nivel que se presenta en la relación-dependencia entre los participantes además es reflejada por los sistemas de planificación, control y decisión que al momento de ser aplicados en el proceso de gestión dificulta la sub-optimización y abre el camino hacia la optimización (Michalska, Navarro, & Botella, 2009).

La estrategia de estas relaciones está basada en el acercamiento continuo entre recursos/conocimientos y oportunidades/riesgos de las distintas empresas que son

participes de la cadena de suministro. Es decir, su duración en gran medida depende de los resultados (Michalska, Navarro, & Botella, 2009).

Comportamiento organizacional

Dentro del comportamiento organizacional, la adecuada comunicación entre los participantes sobre sus capacidades y limitaciones impide la creación de expectativas falsas acerca de su actuación en la cadena de suministro. Es decir, que los empleados satisfechos permitan mejorar la calidad de los productos y procesos realizados por la cadena de suministro, facilitando de este modo la consecución de los objetivos. Por tanto, la calidad implica la introducción en los procesos de gestión de elementos del comportamiento organizativo como: comunicación y partnering (Michalska, Navarro, & Botella, 2009).

Mercado

Para Kotler y Armstrong (2012) un mercado es definido como "el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio" (p. 7).

Clientes

El cliente es definido por Pérez (2013) como "la razón de existir del negocio. Entonces se entiende que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio" (p. 3).

De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización. De esta forma se entenderá que haya compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

Habilidades individuales

De acuerdo con Dessler (2009) "las habilidades individuales y los factores del desempeño son las capacidades básicas requeridas a la mayor parte de los empleados para desempeñar su trabajo" (p. 330).

Producto

Para Belío (2012) el producto es definido como "un conjunto de atributos físicos, de servicio y simbólicos que producen satisfacción o beneficios al usuario o comprador" (p. 15).

Por otro lado, si se entiende el concepto de producto como una fuente de satisfacción de necesidades, una adecuada gestión de producto deberá girar siempre en torno a las necesidades del consumidor.

2.5 Hipótesis

El posicionamiento de marca incide en la creación de valor de Jean Up en el Ecuador

2.6. Señalamiento de variables

Variable independiente:

Posicionamiento de marca

Variable dependiente:

Creación de valor

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

Se utilizará un enfoque cualitativo porque se irá dando ideas, hipótesis y análisis de acuerdo como se vaya desarrollando la investigación obteniendo perspectivas, criterios y experiencias de los involucrados aspectos subjetivos que ayudan a medir cualidades.

Por otro lado, se utilizará el enfoque cuantitativo dado que se realizará un análisis estadísticos y se trabajará a base de datos numéricos que ayudarán a comprobar la problemática e hipótesis de una manera más exacta, es decir, se trabajará de manera independiente para los enfoques cuantitativo y cualitativo, buscando la validez y correlación que exista entre las dos variables en estudio.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Investigación de campo

Conocida también como investigación directa es la que se realiza directamente con los individuos de estudio, con la finalidad de obtener información en el lugar de los hechos, es decir en las instalaciones de la empresa Jean Up.

"La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto" (Abril, 2011, p. 30).

3.2.2 Investigación bibliográfica

Es la información de fuentes secundarias sobre estudios similares que ya se realizaron en el pasado, es decir, organizar y sistematizar la información teórica y empírica (ideas, conceptos, hipótesis, datos, etc.) que contiene un libro, artículo, informe de investigación, censo, u otros documentos, para utilizarla a fin de tener un conocimiento preliminar del objeto de estudio y/o planear el problema de investigación, el marco teórico y conceptual y las hipótesis (Rojas, 2002, p. 179).

3.3. Tipo o nivel

3.3.1 Investigación descriptiva

Conocida también como investigación estadística servirá para describir situaciones, fenómenos, problemas, criterios y eventos para buscar especificar propiedades importantes de personas, grupos, empleados, comunidades o cualquier otro objeto de estudio que sea sometido al análisis e investigación. En fin, se puede concluir que describir es medir se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente.

"Describirse hasta la saciedad" lo que se investiga, escudriñando en sus características más particulares. Es por ello necesario realizar una recolección de datos que nos permita tener una información actualizada y pertinente al tema de estudio.

3.3.2 Investigación asociación de variables (Correlación)

Se pretende con este estudio correlacional responder las preguntas de investigación y como propósito medir el grado de relación que existe entre la variable

independiente y la dependiente, en otras palabras saber cómo se puede comportar la variable independiente conociendo el comportamiento de la dependiente.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Población o universo es cualquiera conjunto de unidades o elementos claramente definidos para el que se calculan las estimaciones de los individuos inmiscuidos en la investigación

Dentro de la presente investigación se tomará como población a los clientes de la marca Jean UP un total de 15000 personas según registra la base de datos de la empresa en estudio a nivel nacional.

3.4.2. Muestra

La población objetiva de este estudio es demasiado extensa, por esta razón se tomara una muestra utilizando la siguiente fórmula de cálculo.

$$\mathbf{n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra
Z = Nivel de confiabilidad = 95% = 1,96
p = Probabilidad de éxito = 0,50
q = Probabilidad de fracaso= 0,50
N = Universo o Población
e = Porcentaje de error = 0,05

Resolviendo

$$\mathbf{n} = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(15000)}{(1.96)^2(0.50)(0.50) + (15000)(0.05)^2}$$

$$\mathbf{n} = \frac{(3.8416)(0.50)(0.50)(15000)}{(3.8416)(0.50)(0.50) + (15000)(0.0025)}$$

$$\mathbf{n} = \frac{14406}{0.9604 + 37.5}$$

$$\mathbf{n} = \frac{14406}{38.4604}$$

$$\mathbf{n} = 374.56$$

Por lo tanto, dado que la población o universo (N) es de 15000 clientes y luego de aplicada la fórmula correspondiente se obtuvo la muestra (n) 375 clientes. A quienes se les aplicara una encuesta estructurada en los diferentes locales a nivel nacional de la siguiente manera:

Tabla N° 3: Encuestas a realizar

Nº de Locales	**Ciudades**	**Total de encuestas a realizar**
2	Quito	68
2	Ambato	69
2	Guayaquil	68
1	Riobamba	34
1	Latacunga	34
1	Cuenca	34
1	Ibarra	34
1	Loja	34
Total		375

Fuente: Jean Up
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

3.5 Operacionalización de variables

Tabla N° 4: Operacionalización variable independiente (Posicionamiento de marca)

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
Medidas que se toman para que un producto o marca ocupe en las mentes de los consumidores objetivo un sitio definido, singular y deseable con respecto los productos de la competencia (García M. , 2005)	Marca Consumidores objetivo Competencia	Nivel de satisfacción Frecuencia de visita Número de competidores	¿Cuándo usted desea adquirir un jean cual es la marca que primero se le viene a la mente? ( ) Studio F ( ) Kancan ( ) Jean Up ( ) Zara ( ) Stage ¿Conoce usted los productos que comercializa la marca Jean Up? ( ) Si ( ) Solo algunos ( ) No ¿Cuál es el grado de satisfacción que dejan los productos Jean Up? ( ) Muy alta ( ) Alta ( ) media ( ) baja ( ) muy baja ¿Considera que la marca Jean Up es conocida a nivel nacional? ( ) Muy conocida ( ) Poco conocida ( ) Nada conocida ¿Con que frecuencia compra usted productos Jean Up?0 ( ) una vez al año ( ) dos veces al año ( ) tres veces al año ( ) Cuatro veces al año	Encuesta	Cuestionario

			¿Cuántas tiendas Jean Up conoce en Ecuador? ( ) 1 -2 ( ) 3-4 ( ) 5 o más ¿Cuál es el factor más importante que considera usted que hace falta a la empresa para diferenciarse de la competencia? ( ) Mejorar en la calidad ( ) Mejorar en el precio ( ) Mejorar en la distribución ¿Cuáles son los valores que usted asocia con la marca Jean Up? ( ) Calidad ( ) Garantía ( ) Diseño ¿Ha sugerido usted alguna vez a amigos, conocidos o familiares que adquieran productos bajo la marca Jean Up? ( ) Si ( ) No ¿Usted es cliente de la empresa desde? ( ) Hace seis meses ( ) Entre 1 y 2 años ( ) Más de 3 años		

Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Tabla N° 5: Operacionalización variable dependiente (Creación de valor)

Conceptualización	Categorías	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas Instrumentos
La creación de valor para el accionista se ha convertido en un paradigma, tanto desde el punto de vista de la estrategia corporativa como de los modelos e iniciativas de gestión empresarial. Se puede, pues, partir, como marco general para plantear el problema de la valoración de los activos intangibles, de este paradigma hoy generalmente aceptado y empezar, por tanto, con la fórmula más utilizada como medida del valor: se crea valor para el accionista cuando la rentabilidad financiera (relación entre el beneficio neto contable y el valor contable de los fondos propios) es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida por el accionista, calculada ésta por cualquiera de los procedimientos técnicos usuales. Bajo un enfoque de la estrategia y gestión	Mercado	Cuota de mercado	Ventas / Negocio sector	Ventas en dólares	Estados de resultados
			Ventas/ Servicio		Ventas de toda la competencia
	Clientes	Frecuencia en la que se repiten los negocios	Clientes más grandes por cuota de ventas	# de clientes potenciales	Base de datos clientes
	Habilidades Individuales	Nivel o grado de titulación	Rotación del personal	Roles de pago	Hoja de vida
		Ausencia por enfermedad en días/ personas	Antigüedad/ persona	Hoja de trabajo	Registro de desempeño
		Estructuras de edades		Tiempo de trabajo	
	Valor Estructural	Numero de PC / persona Tecnol. Infor/ Persona	Costes de tecnol. Inf/ Costes de personal	Activos y roles de pago	Costos de la empresa
	Cifras claves de carácter financiero	Creación de valor desde la perspectiva económica	Cash flow/ ventas	Información financiera	Flujo de caja y estado de resultados
			Gastos del capital personal/ ventas		
			Patrimonio neto		

empresarial basado en la creación de valor para el accionista, se deriva inmediatamente para los directivos la necesidad de procurar la maximización de todos los activos y recursos puestos a su disposición. Entre esos activos y recursos tienen un peso específico cada día más importante los activos intangibles. El modelo Tjänesteförbundet (1993) es una asociación que realiza servicios de negocios y ha desarrollado a mediados de 1993 una serie de medidas para ser utilizadas en negocios de servicios que complementan las cuentas financieras de manera que el valor de las compañías sea más real. Considera que las cifras claves para las empresas basadas en el "conocimiento-intensivo" se deben apoyar en tres aspectos: el capital clientes, el capital individual y el estructural y que deben ser medidas mediante indicadores no financieros (Viloria, Nevado, & López, 2008).			Proporción entre capital ajeno y propio		
	Producto	Atributos de valor percibidos por el cliente	Calidad	¿Cómo está la calidad en comparación de productos similares?	Encuesta clientes
			Nivel de servicio	Cuantos más servicios o productos diferentes que no esté en el costo del producto	Entrevista gerente
			Precio	¿El precio es el adecuado para el cliente?	Encuesta clientes
			Experiencia del usuario	¿Cuál es la experiencia del cliente?	Encuesta a los clientes
				¿Cuál es la experiencia que quiere tener?	
				¿Cómo puede mejorar la experiencia de cliente?	

Elaborado por: Llerena, O. (2017)

3.6. Recolección de la información

En la metodología a utilizar la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004).

3.6.1. Plan para la recolección de información

Sujetos: Personal administrativo y operativo de la empresa para estudiar la gestión financiera y para el direccionamiento estratégico los clientes de la marca Jean UP.

Técnicas: Cuestionarios, observación directa y Delphi.

Recursos de apoyo:

Tabla N° 6: Recurso de apoyo plan de recolección información

Entorno	**Humano**	**Material**
Interno	• Gerente general • Secretaria • Contadora • Vendedores	• Test de acoplamiento • Ventas 2015-2016 • Rutas
Externo	• Docente tutor • Experto en crear valor	• Investigaciones previas • Libros

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Tiempo/ fecha: El desarrollo del trabajo de campo se realizara en el segundo semestre del 2016.

Dónde: En los centros comerciales donde existen las tiendas con exclusividad de la marca JEAN UP

Confiabilidad: Los instrumentos se aplicarán dos veces.
Técnicas y procesos: La técnica principal utilizada para obtener información será la encuesta como instrumento secundario ficha de observación y entrevista.

Instrumentos: Se elaborará un cuestionario previamente estructurado, el cual estará compuesto estrictamente de preguntas cerradas, con el fin de obtener respuestas que faciliten su tabulación y análisis.

3.7. Procesamiento y Análisis

3.7.1. Plan de procesamiento de información

Para Tamayo (2004, 78) "El procesamiento de datos es un registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones".

Esto permitirá cuantificar los datos para su respectivo análisis.

a) **Revisión crítica de la información recogida.-** la información será revisada minuciosamente, capaz de que sea pertinente y completa, descartando información contradictoria y defectuosa.

b) **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis.-** incluye el manejo de información, y estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

    a. **Representación Escrita:** Se aplicará cuando los datos no sean numerosos.
    b. **Representación Tabular:** Se empleará cuando los datos numéricos requirieron ser ordenados en filas y columnas, para una mejor comprensión

c. **Representación Gráfica:** Facilitará la presentación de la información recopilada en una forma comparativa, sencilla y entendible para el lector.

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

Análisis de los resultados estadísticos: Tomando en cuenta los cuartiles y percentiles después se utilizará las gráficas como barras o pasteles y finalmente el estadígrafo que validará y correlacionará la incidencia de las variables.

Interpretación de los resultados, tomando en cuenta los resultados de los instrumentos.

Establecimiento de conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivarán del cumplimiento de los objetivos específicos; y las recomendaciones para cada conclusión.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Datos informativos

1. ¿Cuál es su origen de procedencia?

Tabla Nº 7: Lugar de procedencia

Nº de locales	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
2	Guayaquil	68	18%
2	Quito	68	18%
2	Ambato	69	18%
1	Riobamba	34	9%
1	Latacunga	34	9%
1	Cuenca	34	9%
1	Loja	34	9%
1	Ibarra	34	9%
11	**Total**	**375**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

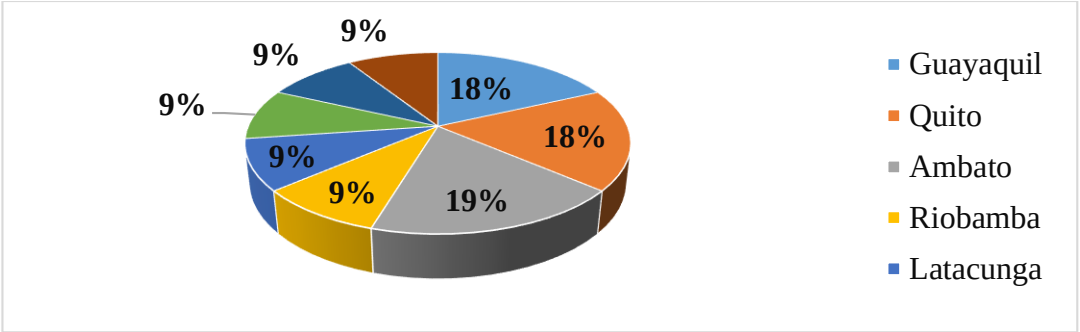


Gráfico Nº 10: Lugar de procedencia
Fuente: Pregunta N° 1
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 18% indican que sus lugares de procedencia son las ciudades de Guayaquil, Quito y Ambato, mientras que el 9% indican que sus lugares de procedencia son las ciudades de Riobamba, Latacunga, Cuenca, Loja e Ibarra.

Bajo esta perspectiva se puede indicar que Guayaquil, Ambato y Quito constituyen las ciudades con mayor número de locales (2), es por ello que en estas tres ciudades se aplicó la mayor cantidad de encuestas.

2. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

Tabla Nº 8: Edad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 25 años	131	35%
De 26 a 35 años	175	47%
De 36 a 45 años	54	14%
Más de 46 años	15	4%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

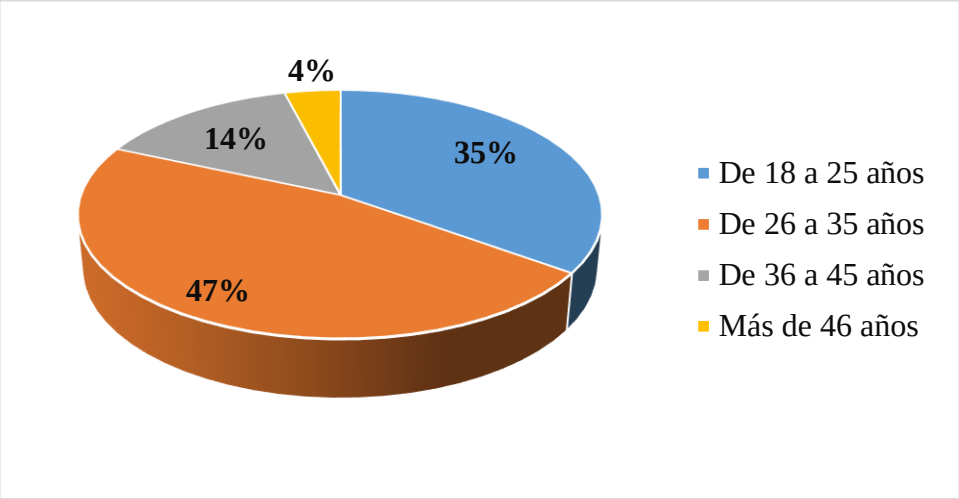


Gráfico Nº 11: Edad
Fuente: Pregunta N° 2
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 47% indica que se encuentra en un rango de edad de 26 a 35 años, el 35% indica que se encuentra en un rango de edad de 18 a 25 años, el 14% indica que se encuentra en un rango de edad de 36 a 45 años y finalmente, el 4% indica que se encuentra en un rango de edad de más de 46 años.

Bajo estos antecedentes se puede indicar que en su gran mayoría las personas encuestadas se encuentran en un rango de edad de 26 a 35 años, es decir clientes relativamente jóvenes cuyo poder adquisitivo les permite comprar productos bajo la marca Jean Up.

3. ¿Cuándo usted desea adquirir un jean cual es la marca que primero se le viene a la mente?

Tabla Nº 9: Posicionamiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Studio F	200	53%
Kancan	54	14%
Jean Up	87	23%
Zara	15	4%
Stage	19	5%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

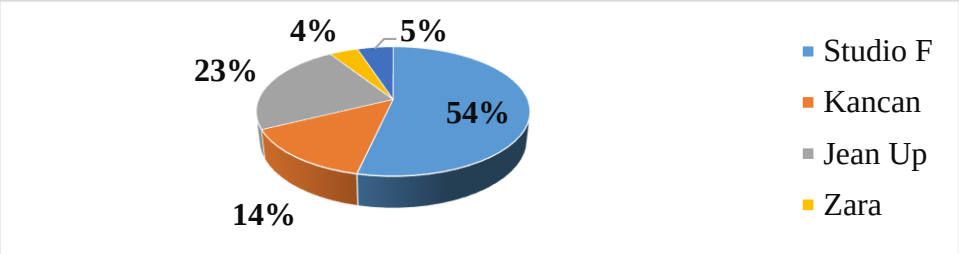


Gráfico Nº 12: Posicionamiento
Fuente: Pregunta N° 3
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 53% manifiesta que al momento de adquirir un jean la marca que primero se le vienen a la mente es Studio F, el 23% manifiesta que al momento de adquirir un jean la marca que primero se le vienen a la mente es Jean Up, el 15% manifiesta que al momento de adquirir un jean la marca que primero se le vienen a la mente es Kancan, el 5% manifiesta que al momento de adquirir un jean la marca que primero se le vienen a la mente es Stage, finalmente, el 4% manifiesta que al momento de adquirir un jean la marca que primero se le vienen a la mente es Zara.

Bajo este antecedente y según la investigación de campo efectuada se puede decir que Studio F es la marca preferida de las personas debido a las bondades que brinda el producto llámense en calidad, diseño y tal vez precio, sin embargo, la marca Jean Up es la segunda en la lista de preferencia y mediante el presente estudio se busca crear valor y lograr un posicionamiento de marca.

4.- ¿Conoce usted los productos que comercializa la marca Jean Up?

Tabla N° 10: Productos Jean Up

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	16%
Solo algunos	268	71%
No	46	12%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

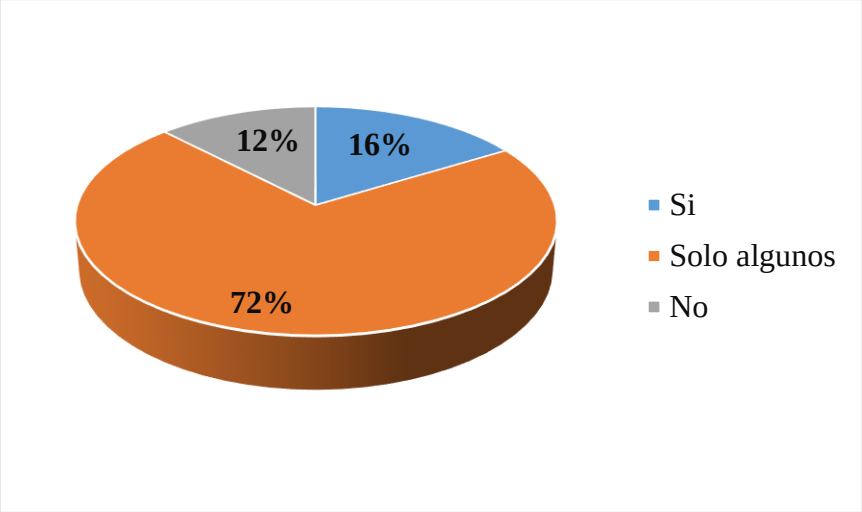


Gráfico Nº 13: Productos Jean Up
Fuente: Pregunta N° 4
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 72% asegura conocer solo algunos de los productos que comercializa la marca Jean Up, el 16% asegura conocer todos los productos, mientras que el, 12% asegura no conocer los productos.

Bajo estas circunstancias se puede indicar que en su gran mayoría las personas encuestadas desconocen el catálogo de productos que comercializa la marca Jean Up situación negativa para la marca pues a pesar que las personas se acercan a los diferentes locales estos no conocen en su totalidad el abanico de productos que está a su disposición.

5.- ¿Cuál es el grado de satisfacción que dejan los productos Jean Up?

Tabla N° 11: Grado de satisfacción

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	167	45%
Alta	164	44%
Media	35	9%
Baja	6	2%
Muy baja	3	1%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

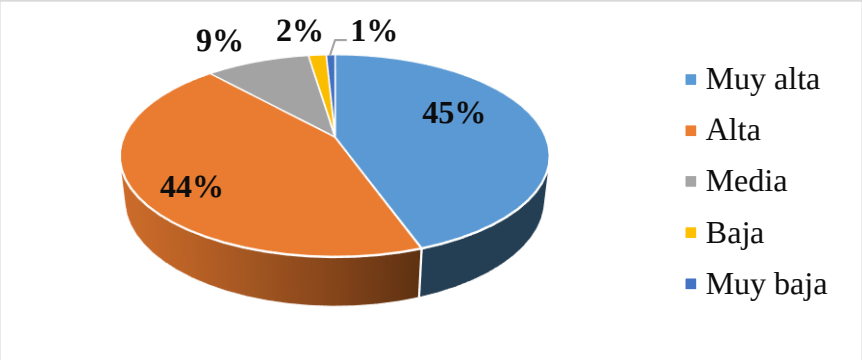


Gráfico Nº 14: Grado de satisfacción
Fuente: Pregunta N° 5
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 45% manifiesta que su grado de satisfacción con los productos Jean Up es muy alto, el 44% manifiesta que su grado de satisfacción con los productos Jean Up es alto, el 9% manifiesta que su grado de satisfacción con los productos Jean Up es media, el 2% manifiesta que su grado de satisfacción con los productos Jean Up es baja, finalmente, el 1% manifiesta que su grado de satisfacción con los productos Jean Up es muy bajo.

Bajo estas características se puede indicar que el grado de satisfacción que experimentan los clientes que adquieren la marca Jean Up es alta situación positiva para la marca pues permite contar con un alto porcentaje de aceptación dentro del mercado en el cual se desenvuelve.

6.- ¿Considera usted que la marca Jean Up es conocida a nivel nacional?

Tabla N° 12: Reconocimiento a nivel nacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy conocida	234	62%
Poco conocida	139	37%
Nada conocida	2	1%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

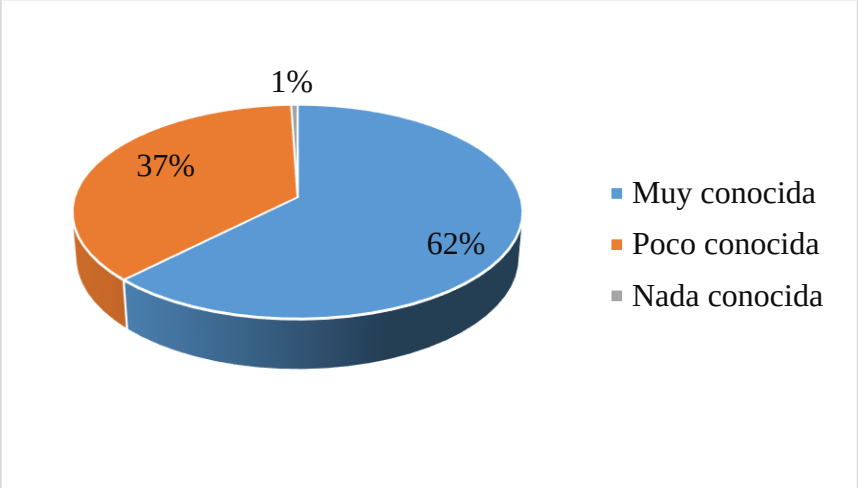


Gráfico Nº 15: Reconocimiento a nivel mundial
Fuente: Pregunta N° 5
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 62% considera que la marca Jean Up es muy conocida a nivel nacional, mientras que el 37% considera que la marca Jean Up es poco conocida a nivel nacional, finalmente, el 1% considera que la marca Jean Up es nada conocida a nivel nacional.

De acuerdo con la opinión de la mayor parte de las personas encuestadas se puede decir que la marca Jean Up es muy conocida a nivel nacional, pues los productos que comercializan son de calidad y diseños únicos lo que hace que sus productos sean atractivos para los clientes.

7.- ¿Con que frecuencia compra usted productos Jean Up?

Tabla N° 13: Frecuencia de compra

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al año	59	16%
Dos veces al año	75	20%
Tres veces al año	128	34%
Cuatro veces al año	113	30%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

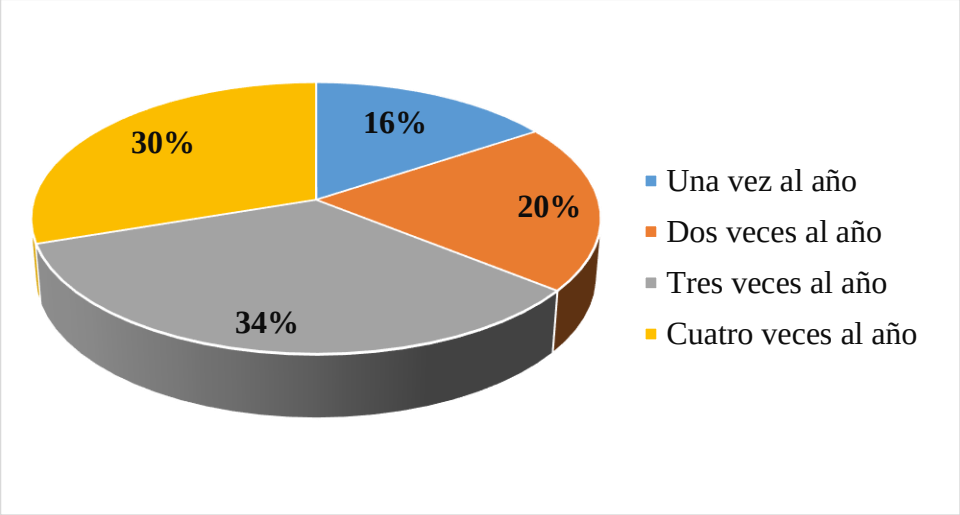


Gráfico Nº 16: Frecuencia de compra
Fuente: Pregunta N° 7
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 34% indican que su frecuencia de compra de productos Jean Up es de tres veces al año, el 30% indica que su frecuencia de compra de productos Jean Up es de cuatro veces al año, el 20% indica que su frecuencia de compra de productos Jean Up es de dos veces al año, finalmente el 16% indica que su frecuencia de compra de productos Jean Up es de una vez al año.

Bajo estas características se puede indicar que para la mayor parte de encuestados la frecuencia de compra es de tres veces por año, es decir que sus compras de productos bajo la marca Jean Up la realizan en un promedio de cada cuatro meses.

8.- ¿Cuántas tiendas Jean Up conoce en Ecuador

Tabla N° 14: Tiendas Jean Up

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2	316	84%
3 a 4	42	11%
5 a más	17	5%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

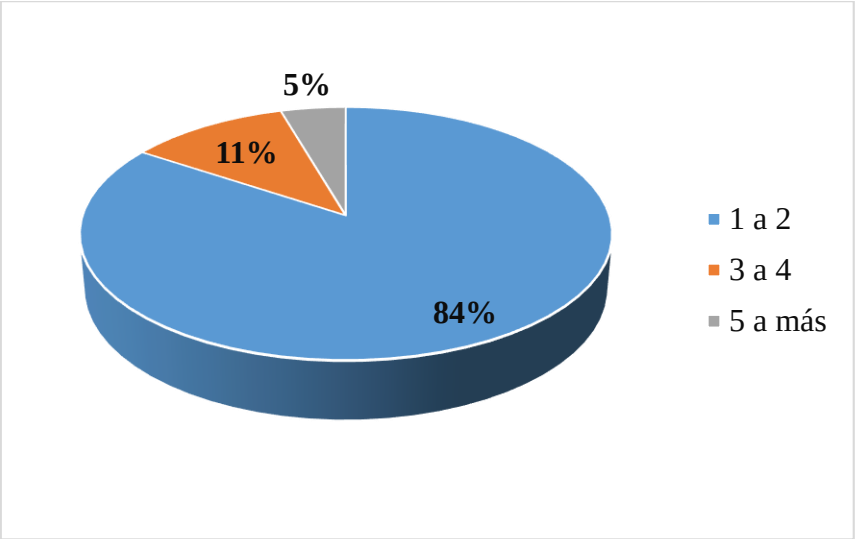


Gráfico Nº 17: Tiendas Jean Up
Fuente: Pregunta N° 8
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 84% manifiestan conocer de 1 a 2 tiendas Jean Up en Ecuador, el 11% manifiestan conocer de 3 a 4 tiendas Jean Up en Ecuador y el 5% manifiestan conocer de 5 a más tiendas Jean Up en Ecuador.

Bajo estas características se puede indicar que en su gran mayoría las personas encuestadas indican conocer de 1 a 2 tiendas Jean Up en el país, pues los locales Jean Up se encuentran ubicadas en las siguientes ciudades: Guayaquil, Quito, Ibarra, Latacunga, Ambato, Riobamba, Cuenca y Loja.

9.- ¿Cuál es el factor más importante que considera usted necesita la marca para diferenciarse de la competencia?

Tabla N° 15: Factor diferenciador

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar en la calidad	68	18%
Mejorar en el precio	289	77%
Mejorar en la distribución	18	5%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

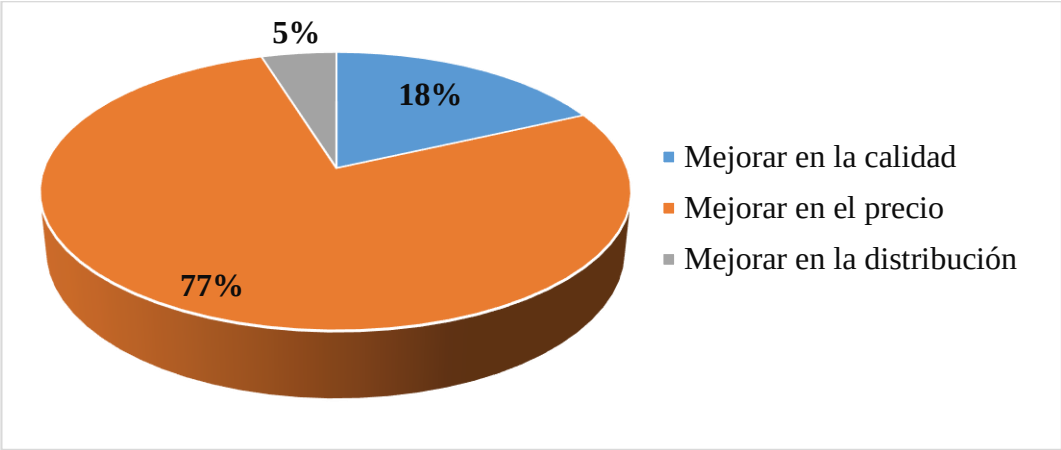


Gráfico Nº 18: Factor diferenciador
Fuente: Pregunta N° 8
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 77% considera que el factor que le hace falta a la empresa para diferenciarse de la competencia es mejorar el precio, el 18% considera que el factor que le hace falta a la empresa para diferenciarse de la competencia es mejorar la calidad y el 5% considera que el factor que le hace falta a la empresa para diferenciarse de la competencia es mejorar la distribución.

Bajo este preámbulo se puede considerar que en su gran mayoría los encuestados concuerdan que el aspecto a mejorar para diferenciarse de la competencia es mejorar el precio pues bajo el criterio de las personas encuestadas indican que el precio es considerado como alto.

10.- ¿Cuáles son los valores que usted asocia con la marca Jean Up?

Tabla N° 16: Valores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	213	57%
Garantía	59	16%
Diseño	103	27%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

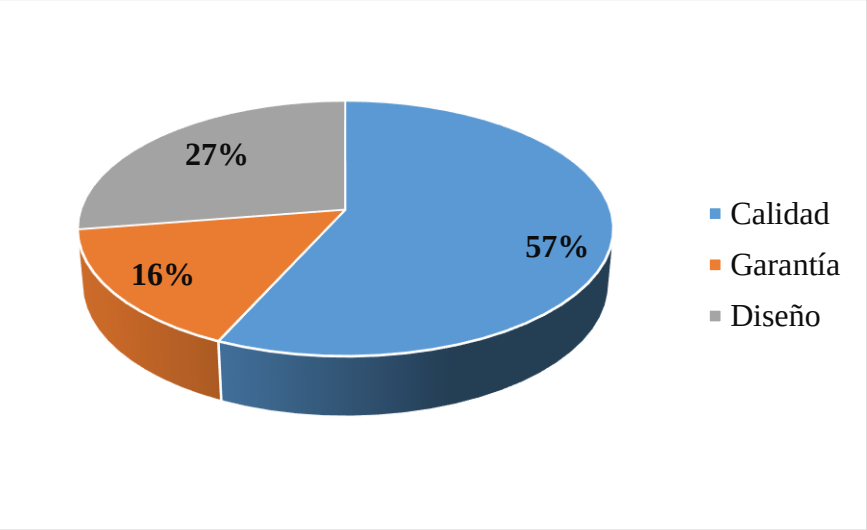


Gráfico Nº 19: Valores
Fuente: Pregunta N° 10
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 57% asocia a la calidad como valor de la marca Jean Up, el 27% asocia al diseño como valor de la marca Jean Up y el 16% asocia a la garantía como valor de la marca Jean Up.

Bajo estas características en su gran mayoría las personas encuestadas asocian a la calidad como principal valor que distingue a la marca Jean Up, aspecto positivo para la empresa pues los productos gozan de la aceptación del público que adquieren estos tipos de productos.

11.- ¿Ha sugerido usted alguna vez a amigos, conocidos o familiares que adquieran productos bajo la marca Jean Up?

Tabla N° 17: Sugerencias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	223	81%
No	52	19%
Total	275	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

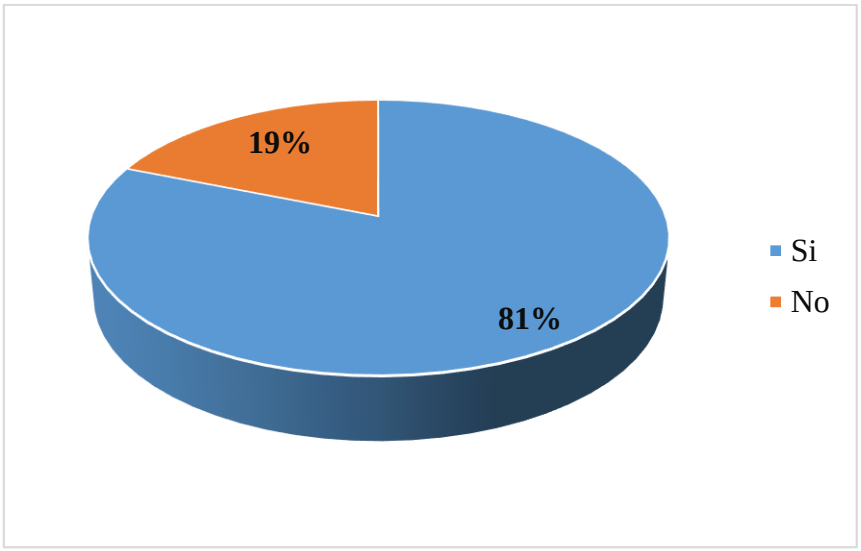


Gráfico Nº 20: Sugerencias
Fuente: Pregunta N° 11
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 81% manifiestan que han sugerido alguna vez a amigos, conocidos o familiares que adquieran productos bajo la marca Jean Up, mientras que el 19% manifiestan que no han sugerido alguna vez a amigos, conocidos o familiares que adquieran productos bajo la marca Jean Up.

Bajo estas características se puede indicar que en su gran mayoría las personas encuestadas en determinado momento si sugirieron ya sea a amigos, conocidos o familiares que se acerquen a las diferentes tiendas de Jean Up pues su experiencia de compra fue satisfactoria además de haber adquirido un producto de calidad.

12.- ¿Usted es cliente de la empresa desde?

Tabla N° 18: Tiempo (relación cliente/empresa)

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Hace seis meses	10	4%
Entre 1 y 2 años	197	71%
Más de 3 años	68	25%
Total	275	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

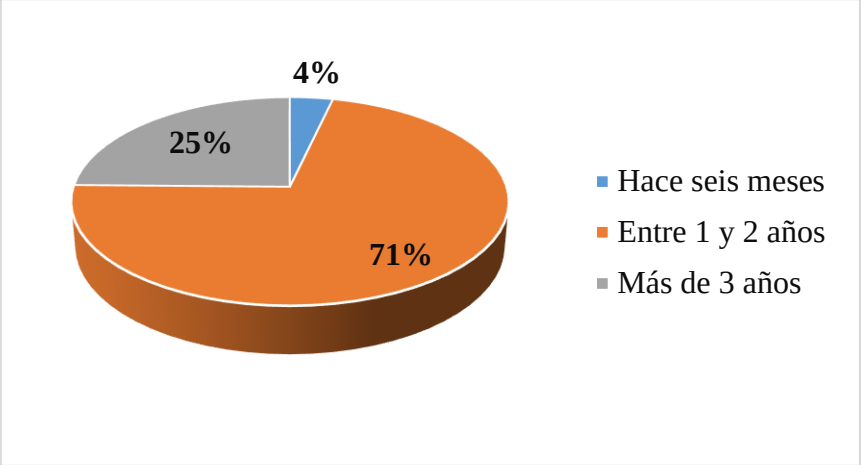


Gráfico Nº 21: Tiempo (relación cliente/empresa)
Fuente: Pregunta N° 12
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 71% indican que son clientes de la empresa entre 1 y 2 años, mientras que el 25% indican que son clientes de la empresa más de 3 años y el 4% indican que son clientes de la empresa hace seis meses.

Bajo estas características se puede indicar que en su gran mayoría las personas encuestadas mantienen una relación comercial con la empresa en un promedio de uno a dos años, tiempo en el cual la relación se ha fortalecido con base a la calidad, diseño y garantía que brinda la marca Jean Up.

13.- En el producto que usted adquiere en la tienda ¿Percibe servicios o productos agregados que no está incluido en el costo del producto?

Tabla N° 19: Percepción de servicios o productos agregados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	12%
Solo algunos	97	26%
No	232	62%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

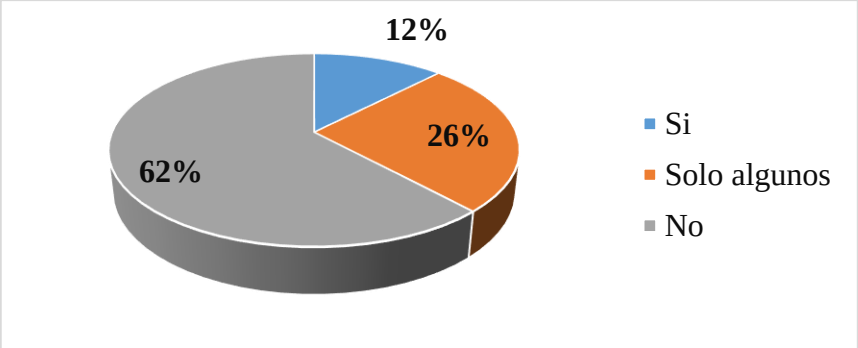


Gráfico Nº 22: Percepción de servicio o productos agregados
Fuente: Pregunta N° 13
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 62% consideran que en los productos que adquieren en las diferentes tiendas no perciben productos o servicios agregados, mientras que el 26% consideran que en los productos que adquieren en las diferentes tiendas solo en algunos perciben productos o servicios agregados y el 12% consideran que en los productos que adquieren en las diferentes tiendas si perciben productos o servicios agregados.

Bajo estas características se puede indicar que en su gran mayoría las personas encuestadas consideran que no perciben productos o servicios agregados que no están incluido en el costo del producto que adquieren, situación en la cual la empresa tendría que mejorar para conseguir mayor aceptación dentro del mercado en el cual compite.

14. ¿Según su criterio cómo calificaría los siguientes factores al momento de escoger una marca?

Tabla N° 20: Reputación de la marca

	Reputación de la marca	
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	245	65%
Importante	49	13%
Neutral	45	12%
Poco importante	26	7%
Nada importante	10	3%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

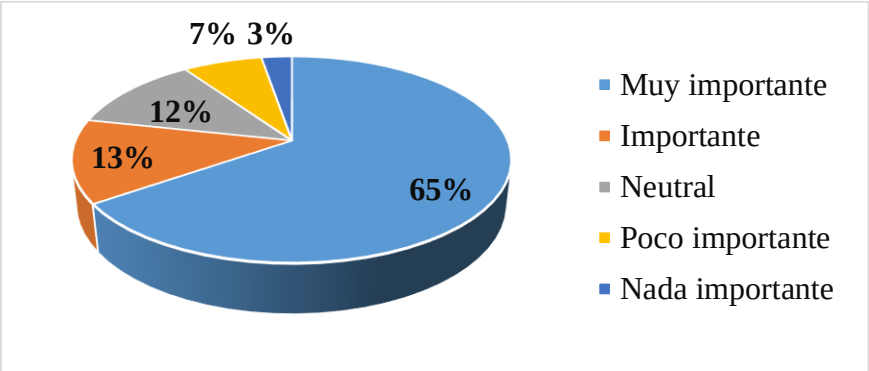


Gráfico Nº 23: Reputación de marca
Fuente: Pregunta N° 14a
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 65% califica al factor reputación de marca como muy importante, el 13% lo califica como importante, el 12% lo califica como neutral, el 7% lo califica como poco importante y el 3% lo califica como nada importante.

Bajo estos antecedentes se puede indicar que para la mayor parte de personas encuestadas la reputación de marca es calificada como muy importante.

Tabla N° 21: Imagen de la marca

	Imagen de la marca	
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	214	57%
Importante	78	21%
Neutral	59	16%
Poco importante	15	4%
Nada importante	9	2%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

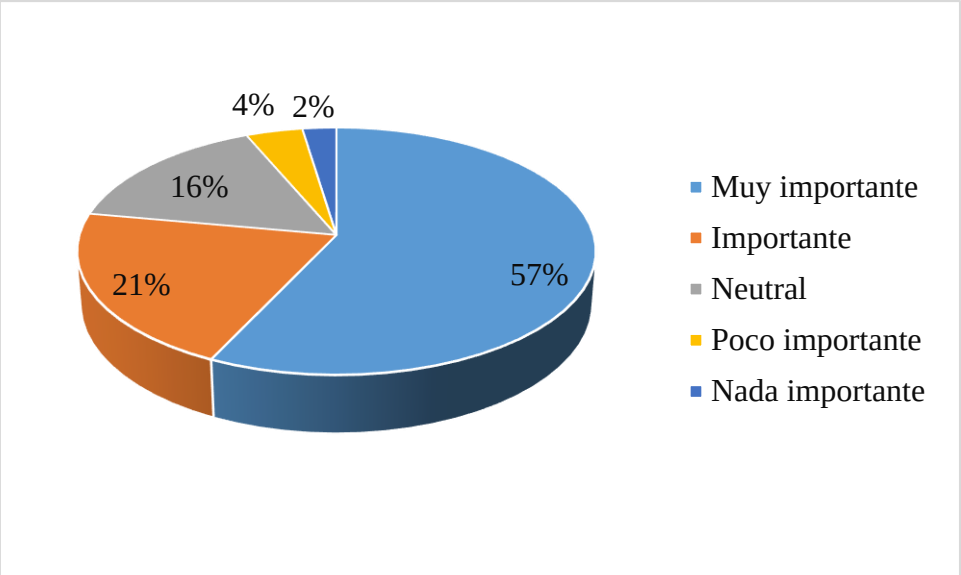


Gráfico Nº 24: Imagen de marca
Fuente: Pregunta N° 14b
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 57% califica al factor imagen de la marca como muy importante, el 21% lo califica como importante, el 16% lo califica como neutral, el 4% lo califica como poco importante y el 2% lo califica como nada importante.

Bajo estos antecedentes se puede indicar que para la mayor parte de personas encuestadas la imagen de la marca es calificada como muy importante.

Tabla N° 22: Conjunto de cualidades de la marca

	Conjunto de cualidades de la marca	
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	207	55%
Importante	85	23%
Neutral	48	13%
Poco importante	22	6%
Nada importante	13	3%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

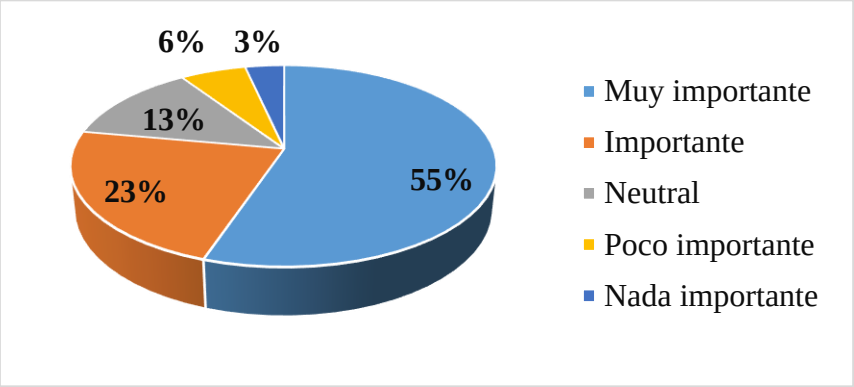


Gráfico Nº 25: Conjunto de cualidades de la marca
Fuente: Pregunta N° 4
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 55% califica al factor conjunto de cualidades de la marca como muy importante, el 23% lo califica como importante, el 13% lo califica como neutral, el 6% lo califica como poco importante y el 3% lo califica como nada importante. Bajo estos antecedentes se puede indicar que para la mayor parte de personas encuestadas el conjunto de cualidades de la marca es calificada como muy importante.

Una vez evaluados cada uno de los ítems correspondientes a la pregunta N° 14 se puede concluir de manera general que el factor de mayor relevancia para los clientes es la reputación de la marca pues cuenta con el mayor porcentaje en relación a las demás opciones.

15. ¿Qué percepción tiene Ud. sobre la marca Jean Up?

Tabla N° 23: Percepción

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diferente de la competencia	127	34%
Sencillo de identificar	159	42%
Posicionada en el mercado	89	24%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

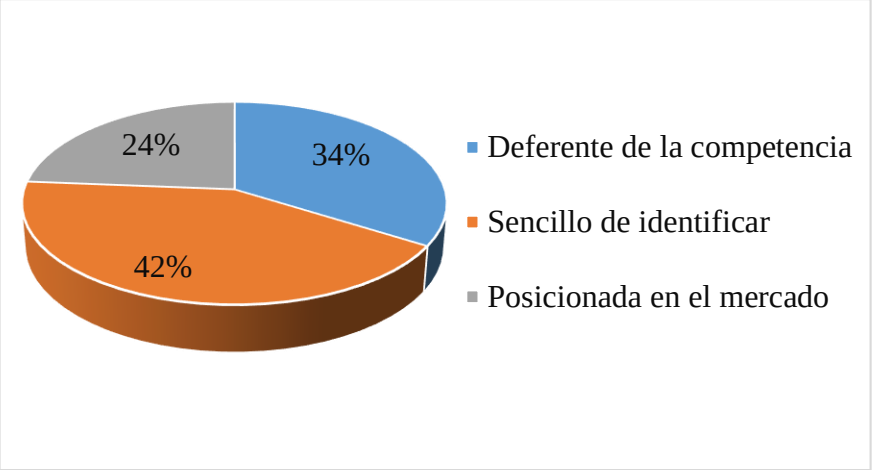


Gráfico Nº 26: Percepción
Fuente: Pregunta N° 15
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 42% indican que la percepción que tienen sobre la marca Jean Up es que es sencillo de identificar, mientras que 34% indican que la percepción que tienen sobre la marca Jean Up es que es diferente de la competencia y el 24% indican que la percepción que tienen sobre la marca Jean Up es que está posicionada en el mercado.

Bajo estas características se puede manifestar que para la mayor parte de personas encuestadas la percepción que tienen sobre la marca Jean Up es que es sencillo de identificar.

16. ¿Cómo calificaría a los factores que influye en el servicio de la empresa?

Tabla N° 24: Atención al cliente

	Atención al cliente	
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	69	18%
Muy bueno	232	62%
Neutral	45	12%
Bueno	26	7%
Deficiente	3	1%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

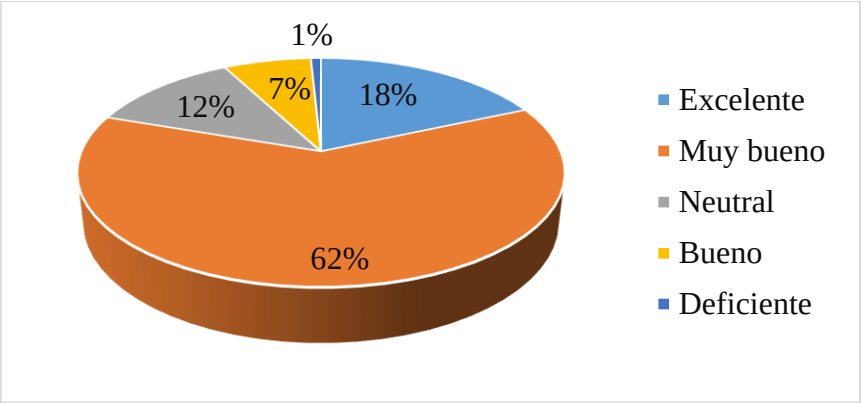


Gráfico Nº 27: Atención al cliente
Fuente: Pregunta N° 16 a
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 62% califica a la atención al cliente como muy bueno, el 18% lo califica como excelente, el 12% lo califica como neutral, el 7% lo califica como bueno y el 1% lo califica como deficiente.

Bajo estos antecedentes se puede indicar que para la mayor parte de personas encuestadas la atención al cliente que brinda la empresa es calificada muy buena factor positivo para la empresa pues es una fortaleza en su gestión.

Tabla N° 25: Facilidades de pagos

	Facilidad de pagos	
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	3%
Muy bueno	24	6%
Neutral	31	8%
Bueno	45	12%
Deficiente	265	71%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

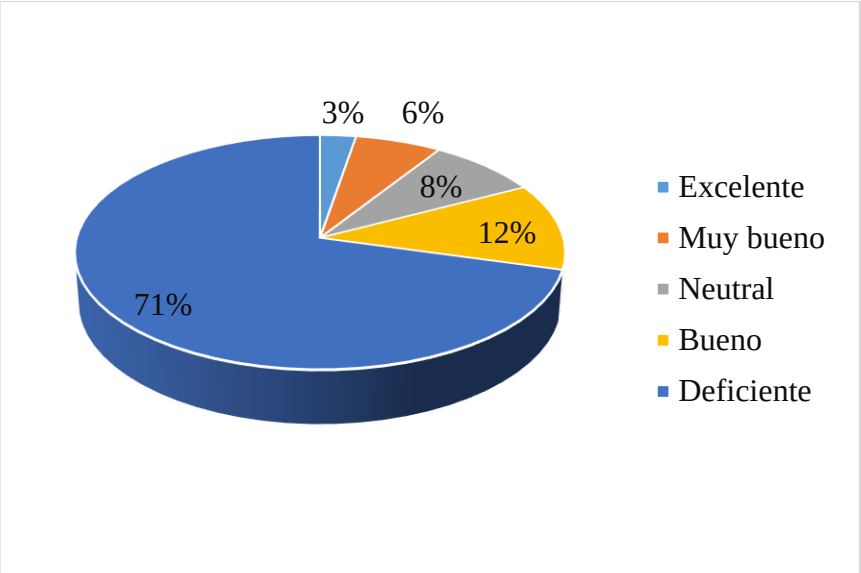


Gráfico Nº 28: Facilidades de pago
Fuente: Pregunta N° 16b
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 71% califican el sistema de facilidades de pago que brinda la empresa como deficiente, el 12% lo califica como bueno, el 8% lo califica como neutral, el 6% lo califica como muy bueno y el 1% lo califica como excelente.

Bajo estos antecedentes se puede indicar que para la mayor parte de personas encuestadas el sistema de facilidades de pago que brinda la empresa es calificada muy deficiente factor negativo pues es una deficiencia con la que cuenta la empresa en su gestión.

Tabla N° 26: Cumplimiento de pedidos

	Cumplimiento de pedidos	
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	3%
Muy bueno	31	8%
Neutral	42	11%
Bueno	289	77%
Deficiente	3	1%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

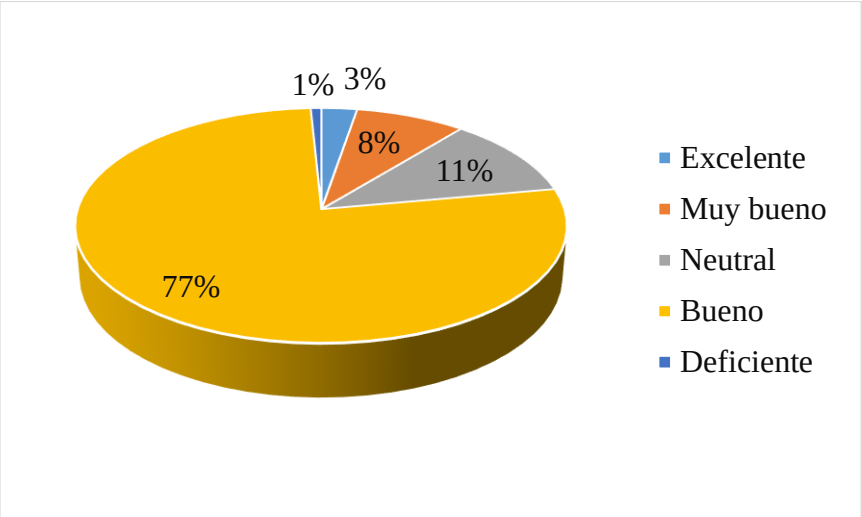


Gráfico Nº 29: Cumplimiento de pedidos
Fuente: Pregunta N° 16c
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 77% califican el cumplimiento de pedidos como bueno, el 11% lo califica como neutral, el 8% lo califica como muy bueno, el 3% lo califica como excelente y el 1% lo califica como deficiente.

Bajo estos antecedentes se puede indicar que para la mayor parte de personas encuestadas el cumplimiento de pedidos cuenta con una calificación de buena, es decir que la empresa tiene que poner énfasis en este tema para llegar a una calificación optima que le permita tener credibilidad con el cliente.

Entrevista aplicada al Gerente de Jean Up

Dentro de los principales productos que fábrica la empresa están: pantalones Jeans de dama, caballeros; camisas y blusas. La marca Jean Up se encuentra en el mercado hacia aproximadamente 7 años habiendo logrado cierto posicionamiento en el mercado nacional, ya que considera que Jean Up es una de las tres marcas de mayor prestigio y reconocimiento a nivel nacional que está dirigido a un segmento socio económico medio y medio-alto.

Una de las principales fortalezas que tiene la marca es contar con sus tiendas propias en los mejores centros comerciales del país. Se debe indicar que falta difusión en las ciudades pequeñas, pues esto constituye una debilidad.

Las actividades que genera mayor valor para la marca es ofrecer diseños únicos en temporadas oportunas y cumplir con todos los requerimientos del cliente y siempre agregar un poco más, logrando así la satisfacción del cliente final.

4.2 Verificación de hipótesis

Comprobación de hipótesis

1. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula

H_o: El posicionamiento de marca **NO** incide en la creación de valor de Jean Up en el Ecuador.

Hipótesis alternativa

H_1: El posicionamiento de marca **SI** incide en la creación de valor de Jean Up en el Ecuador.

2. Comprobación de la hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se procedió a relacionar las preguntas elaboradas en la encuesta, mismas que se detallan a continuación:

Pregunta N°3: ¿Cuándo usted desea adquirir un jean cual es la marca que primero se le viene a la mente?

Pregunta N°13: En el producto que usted adquiere en la tienda ¿Percibe servicios o productos agregados que no está incluido en el costo del producto?

3. Frecuencias observadas y esperadas

Tabla N° 27: Frecuencias observadas

		En el producto que usted adquiere en la tienda ¿Percibe servicios o productos agregados que no está incluido en el costo del producto?			Total
		Si	Solo algunos	No	
¿Cuándo usted desea adquirir un jean cual es la marca que primero se le viene a la mente?	Studio F	26	68	106	200
	Kancan	7	4	43	54
	Jean Up	9	17	61	87
	Zara	2	4	9	15
	Stage	2	4	13	19
Total		46	97	232	375

Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Tabla N° 28: Frecuencias esperadas

		En el producto que usted adquiere en la tienda ¿Percibe servicios o productos agregados que no está incluido en el costo del producto?			Total
		Si	Solo algunos	No	
¿Cuándo usted desea adquirir un jean cual es la marca que primero se le viene a la mente?	Studio F	24,5	51,7	123,7	200
	Kancan	6,6	14,0	33,4	54
	Jean Up	10,7	22,5	53,8	87
	Zara	1,8	3,9	9,3	15
	Stage	2,3	4,9	11,8	19
Total		46	97	232	375

Elaborado por: Llerena, O. (2017)

4. Modelo estadístico

Para realizar la comprobación de hipótesis se procedió a utilizar el chi cuadrado que sirve para someter a prueba de hipótesis a las distribuciones de frecuencia

Donde:

X^2 = Chi cuadrado
$\sum$= Sumatoria
fo = Frecuencias observadas
fe = Frecuencias esperadas

4.1 Nivel de significancia

El nivel de significancia que se utilizó fue de 0,05

4.2. Cálculo de los grados de libertad

La distribución del chi cuadrado se basa en los grados de libertad que existen en la tabla de contingencia, donde se expresa lo siguiente:

gl= (c-1)* (f-1)

gl= Grados de libertad
c= Número de columnas
f= Número de filas

gl = (f-1) (c-1)
gl = (5- 1) (3 - 1)
gl = (4) (2)
gl = 8

Tabla N° 29: Tabla del Chi-cuadrado

	P
Gl	**0,05**
1	3,8415
2	5,9915
3	7,8147
4	9,4877
5	11,0705
6	12,5916
7	14,0671
8	15,5073

Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Se encontró el grado de libertad correspondiente: gl = 8; por lo tanto, el valor tabulado del X^2_t con 8 grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05 es de 15,5073.

4.3 Cálculo matemático

Tabla N° 30: Tabla de contingencia

	O	**E**	**(O-E)**	**$(O-E)^2$**	**$(O-E)^2/E$**
Studio F/Si	26	24,5	1,5	2,2	0,09
Studio F/Solo algunos	68	51,7	16,3	264,6	5,11
Studio F/No	106	123,7	-17,7	314,5	2,54
Kancan/Si	7	6,6	0,4	0,1	0,02
Kancan/Solo algunos	4	14,0	-10,0	99,4	7,11
Kancan/No	43	33,4	9,6	92,0	2,75
Jean Up/Si	9	10,7	-1,7	2,8	0,26
Jean Up/Solo algunos	17	22,5	-5,5	30,3	1,35
Jean Up/No	61	53,8	7,2	51,5	0,96
Zara/Si	1,8	1,8	0,0	0,0	0,00
Zara/Solo algunos	4	3,9	0,1	0,0	0,00
Zara/No	9	9,3	-0,3	0,1	0,01
Stage/Si	2	2,3	-0,3	0,1	0,05
Stage/Solo algunos	4	4,9	-0,9	0,8	0,17
Stage/No	13	11,8	1,2	1,6	0,13
					20,56

Elaborado por: Llerena, O. (2017)

De acuerdo con los cálculos realizados en las tablas de frecuencias observadas y esperadas, se obtuvo un valor de X^2_c de 20,56.

4. Decisión final

El valor de X^2_t = 15,5073
El valor de X^2_c = 20,56

X^2_c 20,56 > X^2_t 15,5073

Dado que el valor de X^2_c calculado (20,56) es mayor que el valor de X^2_t (15,5073). Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o del investigador, es decir que "El posicionamiento de marca **SI** incide en la creación de valor de Jean Up en el Ecuador".

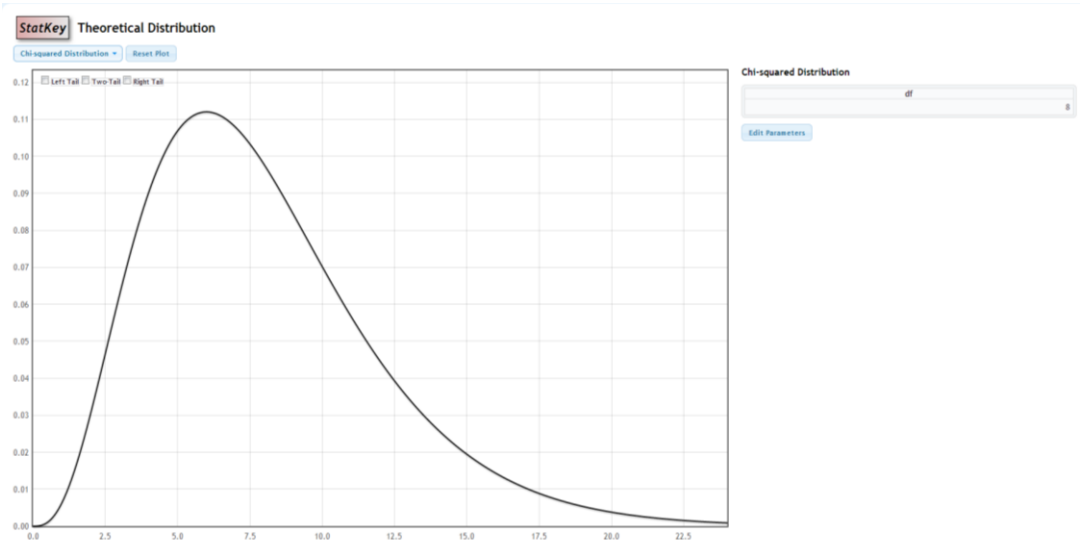


Gráfico Nº 30: Representación gráfica X^2
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDCIONES

5.1. Conclusiones

- El posicionamiento de marca tiene una incidencia medianamente negativa en la creación de valor en la empresa, dado que actualmente el modelo de negocio implementado por la marca Jean Up no ha logrado posicionarlo dentro del mercado, pues a pesar que sus ofertas y la expansión que ha experimentado en los diferentes años, ha venido a crear cierto valor para el segmento, sin embargo este no es percibido por el consumidor final.

- El posicionamiento es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; además es el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Bajo este antecedente y según la investigación de campo efectuada se puede decir que Studio F es la marca preferida de las personas debido a las bondades que brinda el producto llámense calidad, diseño y precio, sin embargo, la marca Jean Up es la segunda en la lista de preferencia por encima de otras marcas como Kancan y Stage.

- De acuerdo con la investigación de campo desarrollada se puede concluir que en su gran mayoría, es decir un 62% de las personas encuestadas consideran que no perciben productos o servicios agregados que no están incluido en el costo del producto que adquieren.

5.2 Recomendaciones

- Construir una herramienta importante partiendo desde el análisis del comportamiento del consumidor para de esta forma fidelizarlo y establecer un vínculo duradero a través de relaciones comerciales a largo plazo en donde las dos partes ganen, los clientes a través de productos de calidad y la empresa a través de las compras reiteradas que ejecuten los clientes.

- Proporcionar al cliente continuamente un valor superior al de la competencia, sin embargo para lograr esto la empresa debe estar primero orientada al cliente, buscando satisfacer sus necesidades y luego orientada al competidor, pues sus productos necesariamente tienen que tener un valor superior a los de la competencia.

- Diseñar estrategias enfocadas a la creación de valor con un enfoque océano azul, creando nuevos espacios en el mercado alineando todo el sistema en las actividades de la empresa con el fin de lograr diferenciación en el mercado y bajo coste.

- Finalmente, para mejorar el crecimiento de la marca debe realizarse un ajuste estratégico a la cadena de suministros como método para la creación de valor de la marca Jean Up.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Tema

AJUSTE ESTRATÉGICO A LA CADENA DE SUMINISTROS COMO MÉTODO PARA LA CREACIÓN DE VALOR DE LA MARCA JEAN UP EN LA EMPRESA MODAS MUNDO AZUL DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Institución ejecutora

Empresa Modas Mundo Azul

Beneficiarios

- Personal de ventas
- Sucursales
- Clientes

Ubicación

Parque Industrial

Tiempo estimado

Se estima que el diseño y la socialización del ajuste estratégico lo realicen en segundo semestre del 2017 con un tiempo estimado de 4 meses y medio.

Responsable de la ejecución

- Investigador: Oswaldo Llerena
- Gerente de Empresa

6.2 Antecedentes investigativos

El posicionamiento de marca tiene una incidencia medianamente negativa en la creación de valor en la empresa, dado que actualmente el modelo de negocio implementado por la marca Jean Up no ha logrado posicionarlo dentro del mercado, pues a pesar que sus ofertas y la expansión que ha experimentado en los diferentes años, ha venido a crear cierto valor para el segmento, sin embargo este no es percibido por el consumidor final.

El posicionamiento es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; además es el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Bajo este antecedente y según la investigación de campo efectuada se puede decir que Studio F es la marca preferida de las personas debido a las bondades que brinda el producto llámense en calidad, diseño y tal vez precio, sin embargo, la marca Jean Up es la segunda en la lista de preferencia por encima de otras marcas como Kancan y Stage. De acuerdo con la investigación de campo desarrollada se puede concluir que en su gran mayoría las personas encuestadas consideran que no perciben productos o servicios agregados que no están incluido en el costo del producto que adquieren.

Construir una herramienta importante partiendo desde el análisis del comportamiento del consumidor para de esta forma fidelizarlo y establecer un vínculo duradero a través de relaciones comerciales a largo plazo en donde las dos partes ganen, los clientes a través de productos de calidad y la empresa a través de las compras reiteradas que ejecuten los clientes.

Proporcionar al cliente continuamente un valor superior al de la competencia, sin embargo para lograr esto la empresa debe estar primero orientada al cliente, buscando satisfacer sus necesidades y luego orientada al competidor, pues sus productos necesariamente tienen que tener un valor superior a los de la competencia, diseñar estrategias enfocadas a la creación de valor con un enfoque océano azul, creando nuevos espacios en el mercado alineando todo el sistema en las actividades de la empresa con el fin de lograr diferenciación en el mercado y bajo coste.

6.3 Justificación

El análisis estratégico es la clave del negocio dado que la empresa y sus procesos internos y el entorno competitivo obligan a que dicha estrategia sea flexible, es decir se pueda cambiar conforme las características del mercado, en absoluto, la estrategia, es uno de los factores de éxito, mientras más innovadora tenga la estrategia, mejor será aceptada en el mercado y por ende dicha coherencia con la evolución de las necesidades, los procesos se alinean con el fin de adaptarse a los cambios que constantemente se producen en la cadena de si, adquiriendo así especial importancia el ajuste estratégico en la empresa como fuente de éxito.

Construir continuamente nuevos desplazamientos y recursos que funcionan y abandonando aquellas que no tienen éxito. La estrategia es eterna. Más bien todo lo contrario, la estrategia es un proceso continuo de adaptación para dejar atrás lo inservible y para mantener y mejorar aquello que aporta valor y éxito.

Impedir que la empresa se convierta en una organización inflexible en donde se impida que se tome decisiones en la cadena de suministro, y más bien lograr la "aventura" del cambio y el reajuste estratégico donde se llega al Punto de inflexión estratégico.

Cuestión aparte será determinar si el cambio o ajuste estratégico a realizar pues deberá llevarse a cabo mediante un ajuste incremental o si por el contrario se deberá

realizar un cambio radical y si el mismo será fruto de un movimiento reactivo o proactivo de la empresa ante los cambios en el entorno.

Por otro lado, en la actualidad, cada vez será más difícil optar por decisiones graduales y reactivas, por tanto el camino para poder sobrevivir pasará por adoptar decisiones estratégicas arriesgadas, innovadoras y decididas que afecten a todas las áreas de la organización (estructura, cultura, productos…) y donde no exista posibilidad de retroceso.

Evidentemente no todas las recetas valen para todos los casos y por tanto, para establecer el alcance de dicho ajuste, habrá que atender a las características del sector y de la empresa en cuestión, con el objetivo de establecer si la misma está preparada o no para la adopción de cambios y ajustes.

Independientemente de la elección e intensidad del cambio no se puede olvidar que la empresa está en funcionamiento y que la decisión de realizar un ajuste estratégico debe tener en cuenta, por descontado, el futuro pero también, por supuesto, el presente de la empresa.

Se trata entonces de equilibrar y maximizar dos etapas diferentes donde, por un lado, se busque la eficiencia o explotación de los recursos y capacidades actuales y por otro lado, se pretenda avanzar con la exploración de las nuevas capacidades y recursos que demanda el entorno (estrategias duales).

Hoy en día son muchos los autores que piensan que la adaptación a los cambios externos no es una forma adecuada de competir en el entorno actual, pues al contrario, la mejor manera de adquirir ventaja competitiva está en la adaptación y la redefinición tanto de la empresa como de su entorno sectorial, en definitiva en "anticiparse al futuro".

Si bien es cierto que está afirmación sería la situación ideal no es menos cierto que la apuesta es excesivamente arriesgada y que serán pocos los privilegiados que den con la clave y con el éxito.

Tal vez la adquisición de la ventaja competitiva mediante este sistema sea válida para las denominadas estrategias innovadoras que son aquellas que cambian las reglas de juego y los modelos de negocio. Pero incluso en estos casos el imitador puede obtener ventaja competitiva en costes y asumiendo menos riesgo que el innovador.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Diseñar el ajuste estratégico a la cadena de suministros como método para la creación de valor de la marca Jean Up en la empresa modas mundo azul de la ciudad de Ambato en el año 2017

6.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la cadena de suministros para el análisis de las actividades creadoras de valor.
- Elaborar la propuesta de valor partiendo de la cadena de valor de la empresa y plasmándolo dentro del Modelo Canvas.
- Desarrollar el ajuste estratégico a través de acciones de respuesta que genere valor en la satisfacción del cliente.
- Crear un sistema océano azul con el diseño de la matriz de las 4 acciones buscando nuevos mercados.

6.5 Análisis de factibilidad

6.5.1 Factibilidad organizacional

La presente propuesta es factible, debido que la persona quien desarrolla la investigación es el gerente general (Ing. Oswaldo Llerena) y es el primer interesado en reunir todos los esfuerzos, además existe personal calificado y predispuesto a colaborar con la información necesaria para poner en marcha la presente propuesta, a fin de mejorar su situación dentro del mercado posicionando la marca Jean Up en el mercado a través de la creación de valor.

6.5.2 Factibilidad ambiental

La propuesta es factible desde el punto de vista ambiental pues la empresa desarrolla sus actividades de manera responsable en lo que respecta a la recolección de desperdicios que pudieran afectar al medio ambiente. Este es un punto a favor de la empresa pues sus actividades no están relacionadas con la contaminación ambiental.

6.5.3 Factibilidad económica

A pesar que la inversión es relativamente alta ($ 10.000,00) la parte administrativa está muy interesada en implementar la propuesta en sus diferentes fases pues con su aplicación el principal beneficiario sería la empresa.

6.6 Fundamentación

6.6.1 Diagnostico actual

6.6.1.1 Cadena de suministros

Hace referencia al control de cada una de las operaciones que se encuentran en la producción de un bien o un servicio iniciando desde la planeación de la producción, la materia prima hasta la entrega del producto terminado al consumidor o cliente (Sánchez, N., Gutiérrez, P. & Quitiaquez, V., 2006).

La Cadena de Suministro se convierte en el eje de mejora organizacional alterando los factores claves de éxito para cada actividad económica (Mendoza, 2013).

6.6.1.1 Análisis de Posicionamiento

El posicionamiento de una empresa, marca o producto, en el mercado se basa en plasmar la imagen en la mente del cliente actual o potencial de la marca, empresa o productos con los atributos adecuados al clúster del mercado pretendiendo diferenciarse y obteniendo una larga vida ante la competencia. (Líberos, E., 2017, 1 Febrero).

En términos estrictos el Análisis de "Posicionamiento, es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas" (Coca Carasila, 2007).

6.6.1.3 Cuatro Círculos

La estrategia de cuatro círculos es un modelo que permite abordar la complejidad del contexto y gestionar la incertidumbre, en el desarrollo, de un proyecto a través de proceso de comunicación estratégica. Esta metodología conlleva a tres definiciones internas que posibilitan el desenvolvimiento de la estrategia:

1. la complejidad del contexto
2. identificar donde está la incertidumbre
3. analizar que tiene de particular la comunicación estratégica

El objetivo de los cuatros círculos es construir un futuro compartido participando de la complejidad en lugar de seguir el de venir determinista del pasado (Manucci, 2006).

6.6.1.3.1 Persuasión a la gestión de Realidades

Las Organizaciones enfrentan hoy el desafío de mantener una dinámica operativa ante la velocidad de los procesos, las paradojas y la discontinuidad de los cambios en el entorno, que están generando un desplazamiento desde el mercado industrial físico, basando en la materialidad de las propuestas hacia uno simbólico, basado en una trama de significados.

En este espacio simbólico una organización no solo compite con otros productos, marcas u organizaciones, sino que también son factores de competencia la credibilidad, la confianza, las percepciones y las actitudes.

La Organización debe orientar sus procesos para buscar un lugar en este universo dinámico, complejo y subjetivo, que se aleja cada vez más de la materialidad, la objetividad y la predictibilidad de los mercados industriales del siglo pasado.

El desplazamiento de lo físico en lo simbólico a la dinámica actual conlleva a la necesidad de desarrollar nuevas herramientas para participar activamente en la trama de significados sociales. Las organizaciones no son sistemas cerrados, y sus integrantes no son simple receptores y ejecutores de tareas.

Mapa para transitar la complejidad del contexto

La realidad corporativa es una construcción colectiva desde donde emerge el diseño de lo cotidiano en las organizaciones. La organización aborda la dinámica de la cotidianidad con todo su cuerpo; con la información y los recursos del presente con la historia y las experiencias pasadas y con las expectativas y temores del futuro.

Los mapas son una forma metafórica por la cual podemos comprender y actuar sobre la información cotidiana, que permiten dirigir o influenciar el curso de nuestras vidas. La realidad corporativa es un mapa que permite navegar en la complejidad del contexto, pero, a diferencia de una hoja de ruta convencional, el mapa corporativo de la realidad es un mapa inconcluso, porque el territorio de referencia está en constante movimiento.

La estrategia de la mirada es el mecanismo articulador del diseño, la implementación y la gestión del mapa con el que la organización aborda la complejidad del entorno y desde el cual proyecta estrategias de intervención. El espacio en el que vive la organización es una metáfora de la realidad. En esta concepción de espacio corporativo es importante distinguir tres categorías las cuales les ampliamos en la Tabla Nº 31.

Tabla N° 31: Complejidad del contexto

Complejidad	Es una propiedad inherente a los sistemas dinámicos. El entorno es inestable por naturaleza, está en permanente movimiento y genera situaciones emergentes. Controlar la complejidad del entorno es una ilusión
Incertidumbre	Marca los límites de la metáfora corporativa de la realidad cuando se enfrenta un horizonte de predicción. Aparece cuando no se pueden predecir con certeza los movimientos de un sistema en el devenir de los acontecimientos.
Desconcierto	Aparece cuando la metáfora corporativa se torna inoperante, es decir, cuando los modelos corporativos sucumben a la dinámica de la realidad porque es más intensa que lo que las construcciones pueden integrar y procesar

Elaborado por: Llerena, O. (2017)

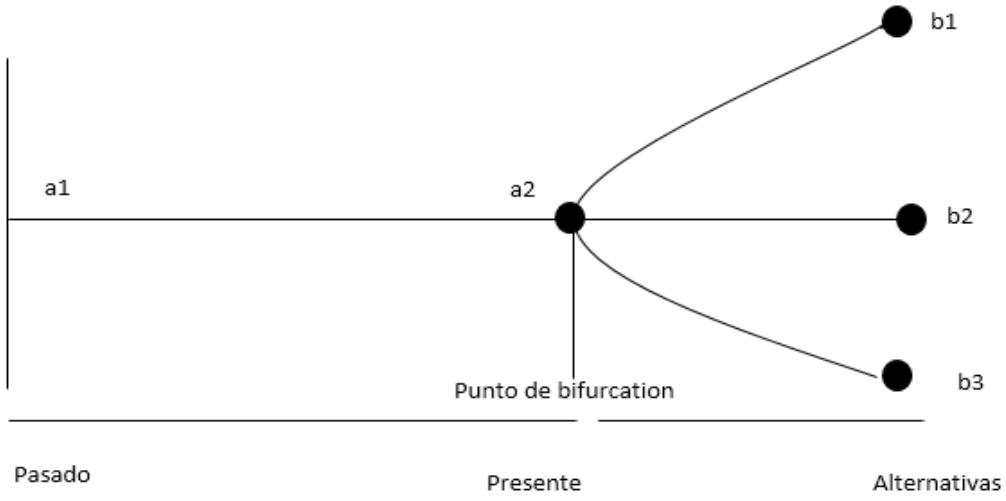


Gráfico Nº 31: Estrategia de los cuatro círculos
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

La Actualidad es una sucesión de situación emergente e irreversible que transforman la línea recta en continuas bifurcaciones. El "punto de bifurcación "es un concepto originalmente desarrollado por el termo dinámico y que ha tenido implicaciones muy importantes en el desarrollo de las organizaciones. Andrew Grove, desde la economía, lo define como punto de inflexión estratégica, un momento en la vida de un negocio en que sus fundamentos están a punto de cambiar.

La Existencia de la bifurcación le da un carácter histórico a la evolución del sistema. En el punto de bifurcación se combinan el determinismo y la aleatoriedad, la necesidad y el azar.

A partir del punto de bifurcación (a2) aparecen alternativas emergentes (b1, b2, b3) hacia las que pueden moverse el sistema. En este movimiento hay un componente determinista (a1-a2) con certezas y posibilidades de predicción en un componente aleatorio (b1, b2, b3) y donde aparece la incertidumbre sobre los estados que pueden alcanzar el sistema. En el punto de bifurcación se construye el destino de la organización. Las situaciones que pueden generar estos cambios pueden ser externas (situaciones de mercado, cambios sociales, disposiciones de gobierno,

crisis políticas, fenómenos ambientales) o internas, generadas por la propia organización.

La realidad no se puede controlar solo se puede gestionar el modelo corporativo de esa realidad, esto es, el mapa que la organización define para participar estratégicamente en la dinámica del entorno.

Un sistema social gestiona su participación regulando la apertura de sus límites y procesando los estímulos cotidianos en función del mapa de la realidad que han construido.

Esto le permite un estado operativo para adaptarse, aprender y crecer en un entorno dinámico e inestable. Este juego de apertura/cierre, la organización puede pasar por distintos estados y generar diferentes modalidades de participación, desde las más cerradas (basadas en un mapa más estricto y determinista) hasta aquellas más abiertas (basadas en un mapa más dinámico y flexible).

Es posible analizar estos estados operativos en las organizaciones utilizando las definiciones de espacio y tiempo.

En el espacio se pone en juego la dimensión de realidad corporativa donde, se pueden establecer dos posiciones según la operatividad este basada en modelos determinista (cerrados) o dinámicos (abiertos). En el tiempo se pone en juego la gestión de las acciones donde se pueden establecer dos posiciones según la organización base su operatividad e intervenciones reactivas (cerradas) o planificadas (abiertas). En esta articulación brinda cuatro posiciones que representan los estados que pueden transitar las organizaciones de su dinámica cotidiana

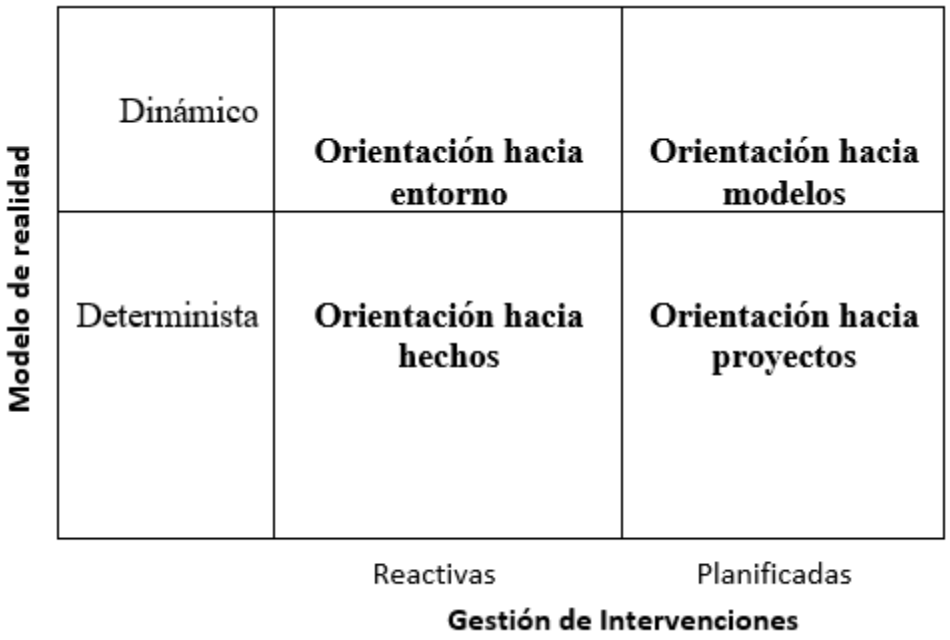


Gráfico Nº 32: Modelo de realidad
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Orientación hacia los hechos: Es un estado caracterizado por un comportamiento reactivo frente a los acontecimientos del entorno. Las intervenciones están origen todas hacia el control externo de los eventos cotidianos.

Orientación hacia modelos: Es un estado caracterizado por el diseño e implementación modelos de gestión. Es una posición en el que la que los procesos se redefinen permanentemente.

Orientación hacia un proyecto: Es un estado en el que la organización tiene una concepción de tiempo más abierta, ha podido definir un proyecto a futuro y gestiona sus intervenciones siguiendo una planificación preestablecida. El riesgo si se maneja de manera determinista son los planes cerrados y lineales que nunca llegan a materializarse.

Orientación Hacia el entorno: Es un estado en el que la organización tiene una apertura dinámica con el entorno y se mantiene pendiente de sus movimientos para redefinir sus procesos. El riesgo cuando se maneja de manera muy reactiva, es que

se convierta en una organizacional permeable que pierda su integridad ante la ausencia de un proyecto de desarrollo.

Cada Organización, por sus características y por su cultura, mantiene un estado operativo predominante y se apoya en los otros tres según los momentos del contexto. Todos los estados contienen posibilidades y riesgo. Cuando una Organización se cristaliza en un cuadrante, su potencialidad se convierte en riesgo. Cuando se pierde la dinámica, los estados potenciales se transforman en estructuras riesgosas como: bombero, narcisista, introvertida y paranoide.

6.6.1.3.2 La implementación de los cuatro círculos

Transformar la mirada en acción implica aprender a mirar. Cada uno mira desde su propia incertidumbre la dinámica de la realidad, y les otorga significados a los espacios vacíos que emergen de la trama compleja. Entre la mirada y la acción circulan creencias, percepciones, sensaciones y experiencias que nos colocan como protagonistas del diseño estratégico de nuestros pasos. La significación de la realidad nos brinda perspectiva. El sistema de creencias y los paradigmas (personales y corporativos) son un balcón desde lo cual pueden verse con cierta distancia algunos aspectos de la realidad. Sin perspectiva no hay proyección y, por lo tanto, no hay proyecto.

Sin perspectiva actuamos a la deriva, presos del desconcierto y del devenir. Cuando esa perspectiva se transforma en acción, también se transforma la dinámica de trama de reacciones en la que se participa. Controlar una cantidad de variables no es garantía de una participación efectiva en el abordaje de la realidad. La participación es un proceso con final abierto que implica interacción, emergencia e interacción.

La implementación de los cuatro círculos se asemeja al armado de un rompecabezas dinámico cuya imagen nunca es final, es solo una aproximación momentánea.

Siguiendo reglas simples en la implementación del modelo se puede generar formas complejas. Esto no depende del modelo, sino de los compromisos de los protagonistas de la aplicación. La estrategia de los cuatro círculos es un abordaje alternativo al modelo mecanista. Es la Estrategia de la simpleza basada en mirar, definir rumbos, compartir recursos y actuar. Este capítulo se analiza la implementación de este modelo en diferente escala de proyectos: individuales, grupales y corporativos. Además se presentan tres herramientas ejecutivas para complementar el trabajo de diseño y gestión. En la estrategia de los cuatros círculos se encuentra presente la no linealidad, la multidimensionalidad, la emergencia, los atractores, la fractalidad y la auto organización de la aplicación del modelo de los cuatro círculos simplifica el abordaje de la realidad en pocas preguntas y le devuelve a cada persona, grupo u organización la posibilidad de ser protagonista de su proyecto y trazar un futo propio en la incertidumbre del presente. Así es simple, así de complejo

6.6.1.3.3 Del modelo simple a las formas complejas

La realidad corporativa es una trama de significados que contiene, al mismo tiempo, una perspectiva sobre el presente y una visión sobre el futuro. El presente es un mapa que define el territorio de acción, el entorno de competencia, las características de los públicos, el diseño de los procesos de trabajo y las reglas que regulan esta trama de relaciones. El futuro es un mapa de posibilidades, de recursos inexplorados y de situaciones posibles.

Todo proceso estratégico surge partir de una hipótesis, una perspectiva en el presente sobre las posibilidades futuras de la organización. La estrategia surge de una realidad corporativa específica que da significado a los acontecimientos y situaciones del entorno y define un modelo de abordaje e intervención. La realidad corporativa es una construcción colectiva que, en la medida que mantenga una dinámica de actualización y sincronía con el ambiente podrá mantener su funcionalidad y operatividad acorde con los objetivos de la organización.

Modelo de realidad (como unidad de sentido y acción que construye la organización)

Es la estructura de contacto e interacción con el entorno. Para mantener una realidad corporativa dinámica y actualizada este modelo debe contener procesos que permitan integrar nuevos datos al sistema, definir y focalizar factores de desarrollo y proyectar un marco estratégico para las acciones e intervenciones.

Una metodología sin reflexión teórica que lo sustente se coinvierte en una simple receta que se desploma ante la inestabilidad del contexto actual. Asimismo, la reflexión teórica sin una materialización metodológica es un conjunto valioso de ideas que pueden paralizar la dinámica de un sistema sino posibilita parámetros para la acción. Las organizaciones tienen el desafío de mirar más allá de sus teorías para diseñar y gestionar un espacio de desarrollo que transcienda la rutina de sus hábitos en la heterogeneidad y volatilidad.

La implementación de los cuatro círculos tienen como objetivos generar y gestionar contenidos (en diferentes niveles de complejidad) para que puedan integrarse a la vida de la organización enriqueciendo sus modelos de realidad y, por ende, su proceso y su metodología de intervención.

La implementación de los cuatro círculos como recursos implica el trabajo sobre cuatro proceso (percepciones, posiciones, relaciones y acciones) en diferentes escalas: individual, grupal y organizacional. Las herramientas por su parte son estructuradas operativas basadas en los principios de los cuatro círculos, destinadas a determinados fines específicos. Mantienen la lógica de los cuatro círculos y se pueden integrar a un proceso individual, grupal u organizacional, o bien puede ser utilizada como herramientas independientes. Ha sido diseñada con fines específicos y trabajan sobre tres ejes concretos:

1. **Análisis de factores estratégicos de Intervención:** para el diseño y gestión del valor de la propuesta corporativa

2. **Mapa de Intervención:** Para el diseño de proyección de acciones en diferentes hábitos estratégicos de intervención.
3. **Matriz de Vínculos Estratégicos:** Para la articulación de un proyecto estratégico basado en cuatro matrices que articulan la propuesta diferencia, programa de intervención para determinados públicos , una estructura de acción y una devaluación con indicadores de gestión.

La implementación de los cuatro círculos se asemejan al armado de un rompecabezas dinámico cuya imagen final nunca es final porque surge de la interacción y articulación de las piezas no hay una imagen predeterminada como el paisaje cambia según la articulación de la metodología con los dispositivos y las herramientas para generar y gestionar contenidos.

6.6.1.3.4 Los Cuatro círculos como recursos estratégicos

Según sea señalada la implementación de los cuatro círculos, tanto en lo individual como en lo grupal o corporativo como está relacionada con el trabajo sobre cuatro unidades que tiene como marco de referencia las percepciones, las posiciones, las relaciones, las acciones. Cada unidad tiene un objetivo y un eje de trabajo, que define su dinámica interna para:

- Diseñar territorios corporativos en el desarrollo de un proyecto. El eje de trabajo es una vivencia que surge en el presente que marca los límites de un espacio de acción.
- Diseñar oportunidades y alternativas de acción en esos territorios. El eje es un proceso que guía un rumbo y una serie de proyecciones alternativas sobre un espacio de acción.
- Diseñar una red de recursos para desarrollar el proyecto. El eje de trabajo es la integración de material, humana y técnica que permita enriquecer las percepciones, las alternativas y el modo de acción.

- Diseñar un modo de participación activo en la dinámica cotidiana basada en el desarrollo de un vínculo estratégico. El eje de trabajo es el valor de la propuesta, que sostiene la dinámica de las relaciones y los vínculos.

Además del proceso en las cuatro unidades (con sus objetivos específicos y ejes de trabajo), es necesario un modo de relación que permita la circulación de datos, de información y de significados entre ellas el modo de relación entre los cuatro círculos se establece a través de cuatro preguntas:

- ¿Cuál es el registro en cada círculo?
- ¿Cómo se enriquecer o ampliar ese registro?
- ¿Qué surge de esa interacción?
- ¿Cómo seguir la secuencia o materializar la síntesis?

a) La primera pregunta esta relaciona con el eje de trabajo específico de cada circulo (la vivencia, el propósito, la integración de recursos, el valor de la participación)
b) La segunda pregunta está relacionada con la interacción de los círculos (desde que circulo se pueden incorporar contenidos para ampliar el registro inicial).
c) La tercera pregunta sesta relacionada con el resultado de esa interacción a los cuatro círculos (si ha modificado el registro inicial o es necesario procesar más contenidos).
d) Finalmente la cuarta pregunta está destinada a la continuación de la secuencia (en qué momento cerrar el proceso y como sintetizar en una acción o conclusión)

La potencialidad de modelo radica en dicha dinámica. La diferencia entre estos términos no es arbitraria y está en relación con el nivel de filtro por el que ha pasado determinado contenido y alcanzado un grado de complejidad.

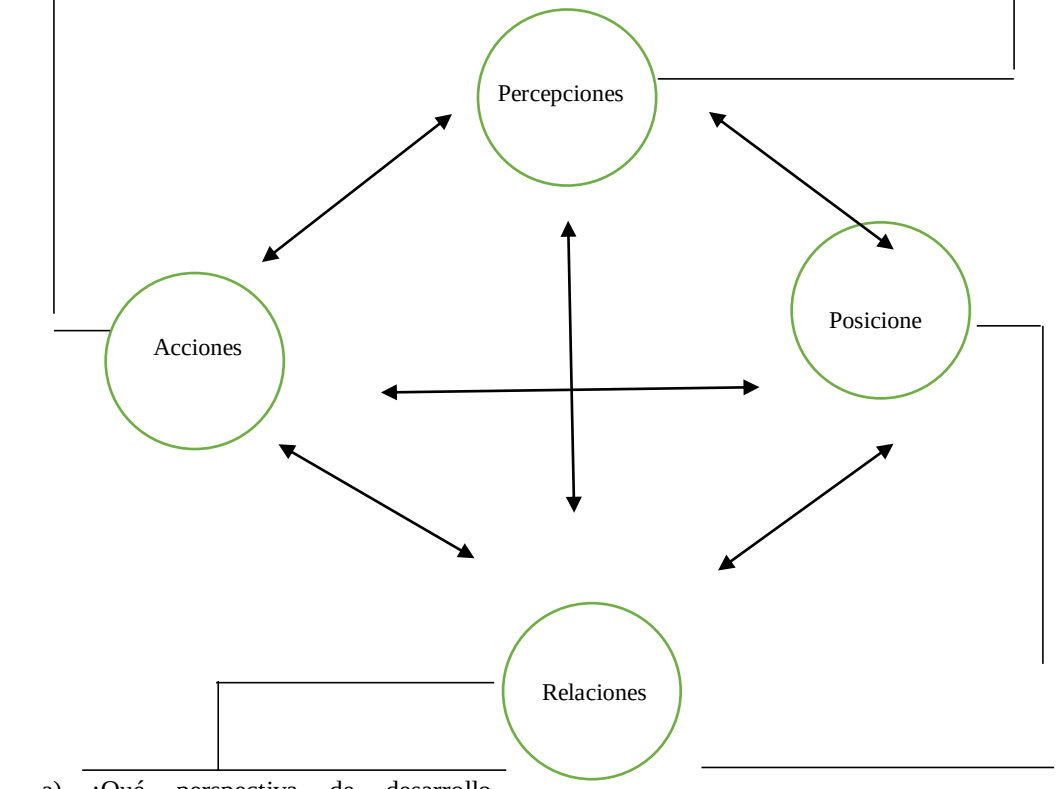
Los datos son unidades de contenidos pueden surgir ante determinada metodología o bien, de la interacción cotidiana más allá de lo que la persona el grupo o la institución realiza. Pero un dato no necesariamente implica información. Esta es un conjunto de datos que van tomando forma partir de su organización y representación. La información contiene datos pertinentes con determinado sentido para quien/es están haciendo el análisis. El significado ya es información procesada o analizada desde la experiencia. Cuando la información tiene implicancias en la vida de una persona, grupo u organización se pone en juego la experiencia y se desencadena un procedimiento que incluye filtros profundos no solo cognitivos, sino también emocionales y conductuales que condicionan el desarrollo de determinados significados.

Cada persona (individual, grupal o institucionalmente) tiene una escala de medida para procesar datos y convertirlos e información y además tiene una historia ciertas vivencias, y perspectivas para convertir esa información en significados propios. Lo que es relevante para cada persona, grupo u organización difiere entre sí.

En el siguiente gráfico se presenta el modelo con las unidades de trabajo y las preguntas de interacción común en las tareas escalas de implementación.

a) ¿De qué modo participar y gestionar los resultados en esta situación?
b) ¿Desde qué circulo se puede aportar nueva información o recoger otros significados para ampliar el valor de la participación?
c) ¿En qué aspecto cambia o no el valor de los vínculos en la participación?
d) ¿Hacia qué circulo continuar?

a) ¿Qué vivencia aparece con relación al territorio de acción?
b) ¿Desde qué circulo se puede aportar nueva información o recoger otros significados para ampliar el territorio de acción?
c) ¿En qué aspecto cambia o no la vivencia?
d) ¿Hacia qué circulo



a) ¿Qué perspectiva de desarrollo aparecen con relación al territorio de acción?
b) ¿Desde qué circulo se puede aportar nueva información o recoger otros significados para ampliar las hipótesis de investigación?
c) ¿En qué aspecto cambia o no el propósito en este territorio de acción?
d) ¿Hacia qué circulo continuar?

a) ¿Con que recurso se cuenta para participar en esta situación?
b) ¿Desde qué circulo se puede integrar información o significados para ampliar la red de recursos?
c) ¿En qué aspecto se modifica o no la red de recursos?
d) ¿Hacia qué circulo continuar?

Gráfico Nº 33: Cuatro círculos estratégicos
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

6.6.2 Oferta de valor

Según Osterwalder (2012) la oferta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora. En este sentido, la oferta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa brinda a los clientes.

Este término fue acuñado a principios de los ochenta por Michael Lanning y la doctora Lynn Phillips. La idea clave de sus análisis dice que un consumidor escoge una marca frente a las demás porque según su percepción, ofrece la combinación más positiva de beneficios y de precio (es decir, el mayor valor).

Cuando un cliente escoge una marca, lo hace porque esta ofrece una mejor combinación de beneficios y precio que la de la competencia. Lanning y Phillips defienden que las firmas con éxito están integradas alrededor de esta Oferta de Valor al cliente, que guían su forma de pensar. Este concepto es fundamental en la fijación de precios.

6.6.2.1 Cadena de Valor

De acuerdo con Mayo como se citó en Quintero y Sánchez (2006) expresa que el análisis de la cadena de valor, es una técnica original de Michel Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han "agregado" a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando.

De acuerdo con Francés (2006) establece que la Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor

está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Quintero & Sánchez, 2006).

6.6.2.2 Propuesta de valor

Según Medina (2012) define como una propuesta de valor bien diseñada reconoce y atiende los requisitos competitivos para participar adecuadamente en una categoría de negocio. Cuando se entienden a profundidad los recursos necesarios en la industria y disponibles al interior de la organización, se conoce también si la empresa podrá embarcarse en la tarea que se encomiendan.

Para el diseño de una propuesta de valor efectivo, los colaboradores, requieren conocer el propósito de su trabajo y los jefes necesitan saber a dónde están llevando el equipo. Si no lo tiene claro, corren riesgo de llevar a la empresa erráticamente de una oportunidad a otra, de reaccionar en exceso ante algunas amenazas menores y de hacer caso omiso de otras potencialmente más graves.

Por otro lado, cuando la propuesta de valor no está consensuada, los colaboradores no comprenden el espíritu de su trabajo e incluso crean rutinas en su propio beneficio, no en el de los clientes.

6.6.2.3 Modelo Canvas

Es una nueva herramienta que combinada con otras y utilizada de forma adecuada facilita a una empresa crear, desarrollar y capturar valor. Se trata del modelo de negocio Canvas, que fue creado por (Osterwalder, 2012). Desde su publicación en 2010 Business Model Generation en este modelo se estudian cuatro áreas que hacen

referencia a la respuesta a las preguntas: ¿Cómo?, infraestructura, ¿qué?, propuesta de valor, ¿quién?, cliente y ¿Cuánto?, modelo económico, fundamentales ala momento de pensar en un negocio.

Según Martínez (2013) es una herramienta, un lienzo, muy práctica ya que permite modificar todo lo que quieras sobre la misma a medida que vas avanzando en sus análisis y probando las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la vialidad del negocio.

6.6.3 Ajuste estratégico

Según Chopra y Meindl (2013) el Ajuste Estratégico requiere que tanto la estrategia competitiva como la de la cadena de suministros de una compañía tengan metas alineadas. Ello se refiere a la consistencia entre las prioridades del cliente que la estrategia competitiva espera satisfacer y las capacidades de la cadena de suministros que la estrategia de esta pretende construir. Para que una compañía logre el ajuste estratégico debe obtener lo siguiente:

1. La estrategia competitiva y todas las estrategias funcionales deben ajustarse entre sí para formar una estrategia total coordinada. Cada estrategia funcional debe apoyar a otras estrategias funcionales y ayudar a que cada compañía alcance su meta de estrategia competitiva
2. Las diferentes funciones en una compañía deben estructurar apropiadamente sus procesos y recursos para que sean capaces de ejecutar estas estrategias con éxito.
3. El diseño de toda la cadena de suministros y el rol de cada etapa deben alinearse para apoyar la estrategia de la cadena.

6.6.3.1 Incertidumbre cliente

Entender al cliente y la incertidumbre de la cadena de suministros: debe entender las necesidades del cliente de cada segmento que desea captar. La incertidumbre de la cadena de suministros ayuda a la compañía a identificar el grado de imprevisibilidad de la demanda.

Sea mucho más sensible el precio que el cliente la incertidumbre de la demanda implícita, conforme a una cadena eleva su nivel de servicio, debe ser capaz de satisfacer un porcentaje cada vez mayor de la demanda que el cliente requiere.

6.6.3.2 Capacidad de marca

Según Hoyos (2016) Branding determina la capacidad de la marca de ser diferente a su competencia y ser visible, generar deseo y lealtad. El desempeño financiero o capacidad de la marca de producir ingresos adicionales a los ingresos generados por el capital invertido.

6.6.3.3 Lograr el ajuste

Una estrategia competitiva específica, explícita o implícitamente uno o más segmentos de clientes que una compañía espera satisfacer. Para lograr el ajuste estratégico una compañía debe garantizar que las capacidades de sus cadenas de suministros apoyen su capacidad para satisfacer las necesidades de los segmentos de cliente que desea captar.

Si hay discordia entre lo que la cadena de suministros hace perfectamente bien y las necesidades deseadas del cliente, la compañía tendrá que restructurar la cadena de suministros para apoyar la estrategia competitiva o bien modificar la estrategia competitiva.

Entender la capacidad de la cadena de suministros. Cada uno de los diferentes tipos de cadenas de suministros está diseñada para realizar diferentes tareas. Una compañía debe saber para que esta diseñada su cadena de suministros.

6.6.4 Diferenciación

6.6.4.1 Océano Rojo

El océano rojo tiene una estrategia basada en la competencia, presupone que las condiciones estructurales de una industria están dadas y que las compañías deben competir sometiéndose a ellas. Los académicos denominan a este supuesto con el concepto de estructuralista o el determinismo ambiental. En diferencia, la innovación se basa en la idea de que las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están dadas, y que los actores de la industria las pueden reconstruir a través de sus actuaciones y postulados, a esto se lo llama como re construccionista. En el océano rojo, las empresas compiten acorde con la misma regla de mejores prácticas lo que les lleva a un costo. Entonces se puede decir que las empresas escogen entre la alternativa estratégica de la diferenciación o del bajo costo (Kim & Mauborgne, 2005).

6.6.4.2 Océano Azul

El océano azul es un rasgo del pasado y presente de la vida de las empresas, porque las industrias no permanecen estáticas, al contrario, evolucionan constantemente, los mercados se amplían y las empresas van y vienen. La innovación de valor es la piedra angular del océano, este se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y para los compradores sobre la propuesta de valor. Las economías se logran al reducir y eliminar las variables sobre las cuales compiten las industrias. Para los compradores el valor se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido. Al paso del tiempo, los costos se reducen aún más cuando entrara a operar las economías de escala debido al mayor nivel de ventas emanado del valor superior (Kim & Mauborgne, 2005).

Tabla N° 32: Estrategia del océano rojo frente estrategia del océano azul

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Comparten el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Fuente: Adaptado de (Kim y Mauborgne, 2005)
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

6.6.4.3 Matriz de las 4 acciones

El esquema de las cuatro acciones es reconstruir elementos de valor para el comprado dentro de la construcción de una nueva curva de valor. El propósito principal es el de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo, creando una nueva curva de valor, lo fundamental es plantear cuatro preguntas clave tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria:

1. ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
2. ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
3. ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
4. ¿Cuáles variables de deben crear porque la industria nunca ha ofrecido?

Las respuestas a las dos primeras preguntas (eliminar o reducir) es donde se lleva a cabo la reducción de la estructura de costos en comparación con los competidores.

Por otra parte, las dos variables restantes permiten incrementar el valor para los compradores y generar una nueva demanda. Cuando se aplica el formato de las cuatro acciones a la estrategia de la industria se puede llegar a una nueva forma de encontrar las viejas verdades (Kim & Mauborgne, 2005).

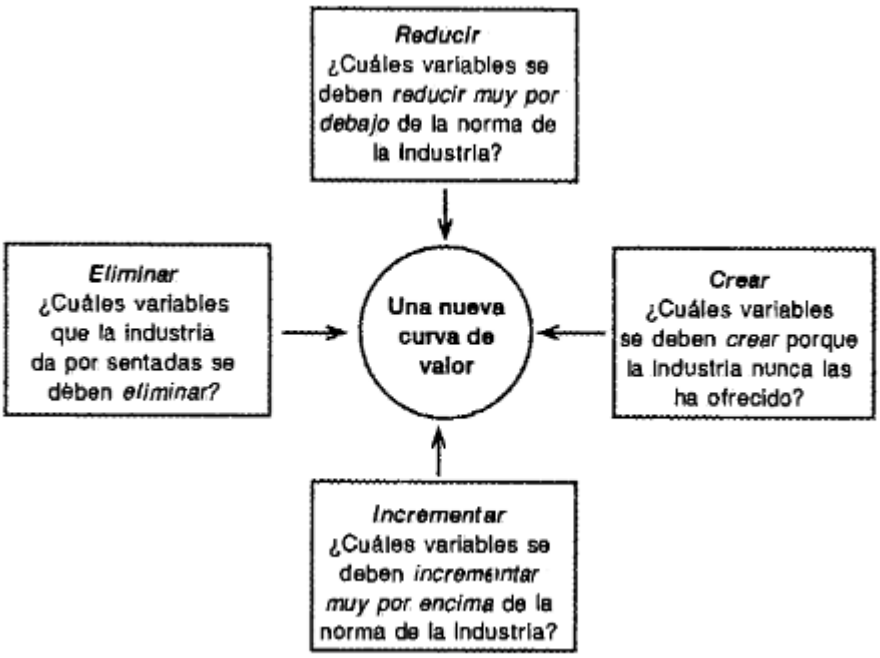


Gráfico Nº 34: Esquema de 4 acciones
Fuente: Adaptado de (Kim y Mauborgne, 2005)
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

6.7 Metodología del modelo operativo

A continuación, se presenta el modelo operativo conforme al diseño del ajuste estratégico de la cadena de suministros como método para la creación de valor de la marca Jean Up en la empresa modas mundo azul, analizando un diagnóstico de la situación actual de cadena de suministros para analizar las actividades de valor que se está brindando actualmente en las tiendas a nivel nacional y explicando cómo afecta su desempeño al ajuste estratégico en la ventaja competitiva con la que se encuentra.

Además, se elaboró la propuesta de valor partiendo de la cadena de valor que describe el desarrollo de las actividades de la empresa, con la condición de generar valor al cliente final desglosado por actividades primarias y actividades de soporte para poder finalmente graficar en un modelo Canvas que describe la nueva lógica de como Jean Up crearía, entregaría, y capturaría valor a través de los nueve elementos que conforma el modelo.

Después de analizado la cadena de suministros, la importancia de su diseño, planeación y operación se define la nueva estrategia y se explica cómo afecta su desempeño al ajuste estratégico entre la estrategia competitiva y la estrategia de su cadena de suministro y se explicara la importancia del ajuste estratégico en todas las etapas de la cadena de suministro.

Y finalmente, crear un sistema océano azul, sin utilizar a la competencia como referencia para la comparación, sino más bien aplicar una lógica estratégica diferente a la cual se le denomina *innovación en valor.* Esta se ha denominado la piedra angular de la estrategia océano azul y se le ha dado ese nombre porque en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es lograr que esta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado. Terminando con el diseño de la matriz de las 4 acciones que permitirá reconstruir los elementos de valor para el comprador dentro de la construcción a fin de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo y crear una nueva curva de valor generando un nuevo mercado por lo cual se ha armado el modelo con cuatro fases que permitirán a la estrategia desarrollarse conforme a la añadidura de valor que se propone en el contexto actual que se desenvuelve Jean Up. El modelo consta de 4 fases como explica la siguiente tabla a continuación:

Tabla N° 33: Modelo operativo

AJUSTE	**Modelo operativo**
	Fase Uno

	1. Diagnostico actual	1,1 Cadena de suministro
		1,2 Análisis posicionamiento
		1,3 Cuatro círculos
	Fase Dos	
	2. Oferta de valor	2,1 Cadena de valor
		2,2 Propuesta de valor
		2,3 Modelo Canvas
	Fase Tres	
	3. Ajuste estratégico	3,1 Incertidumbre cliente
		3,2 Capacidad de marca
		3,3 Lograr el ajuste
	Fase Cuatro	
	4. Diferenciación	4,1 Océano Rojo
		4,2 Océano Azul
		4,3 Matriz de las 4 acciones

Elaborado por: Llerena, O. (2017)

6.7.1 Fase 1

6.7.1.1 Diagnóstico de la situación actual

El diagnostico situacional de Jean Up se realizó con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento, las fortalezas para maximizarlas, las necesidades de plantear estrategias para las debilidades y las amenazas que dificulta el crecimiento potencial de la empresa.

En primera instancia se identificaron los proveedores más importantes por cantidad de pedidos en dólares, también el número de clientes en las 11 tiendas a nivel nacional y finalmente la competencia que se encuentra posicionada en el mercado nacional.

Por otro lado, el ambiente microeconómico se concentra específicamente en la rama o sector en el cual se encuentra desarrollando su actividad económica y los datos se recopilo con la información registrada en el área de administración de la empresa Mundo Azul.

Tabla N° 34: Proveedores

Importdenim	Telas licras
Vicunha	Telas planas
Cadena	Hilos
Comercializadora Insucarvaz	Botones y accesorios

Fuente: Empresa Jean Up - Departamento de Bodega
Elaborado: Llerena, O

La mayoría de proveedores son nacionales, se considera una ventaja puesto que los pedidos llegan de manera inmediata y las relaciones se han ido fortaleciendo para mejores prácticas de negociación como formas de pago, descuentos por volumen, y asesoramiento.

Clientes

La empresa cuenta con una cartera de clientes (consumidor final) de aproximadamente 15.000 los mismos que constan en la base de datos de la empresa.

Competencia

Consideramos como las más relevantes las tiendas que venden diferentes marcas de jeans detalladas a continuación:

Tabla N° 35: Competencia

COMPETENCIA DE LA MARCA JEAN UP	
Nombre	**% de participación en el mercado**
Studio F	20%
Kancan	25%
Zara	32%
Stage	15%
Otros	8%

Fuente: Jean Up
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Matriz DAFO

A continuación, se diagnostica a través de la matriz DAFO que permite analizar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de cada área de negocio (impuestos, aranceles, política pública, contrabando, maquinaria obsoleta, poco capital operativo, falta de personal formado y capacitado e inadecuada cadena de suministros).

La empresa en la actualidad cuenta con once tiendas en varios centros comerciales del país manteniendo un crecimiento sostenido, en la actualidad sus ventas logran cubrir sus costos y gastos y hasta obtener una utilidad mínima. Sin embargo, no es suficiente ya que la empresa pretende obtener una rentabilidad mayor.

Tabla N° 36: Matriz DAFO

Amenazas	**Oportunidades**
Insuficiente control aduanero	Nuevos segmentos de mercado

Inexistencia de aranceles con países vecinos	Aumentar las líneas de productos
Inseguridad jurídica	Aprovechar nichos de mercado de empresas quebradas
Aumento de contrabando	
Productos chinos bajo precio	
Debilidades	**Fortalezas**
Capital operativo	Maquinaria con nueva tecnología
Personal operativo sin capacitación técnica	Tiendas propias
Cadena de suministros estática	Gozar de un cierto posicionamiento
	Información oportuna de la moda

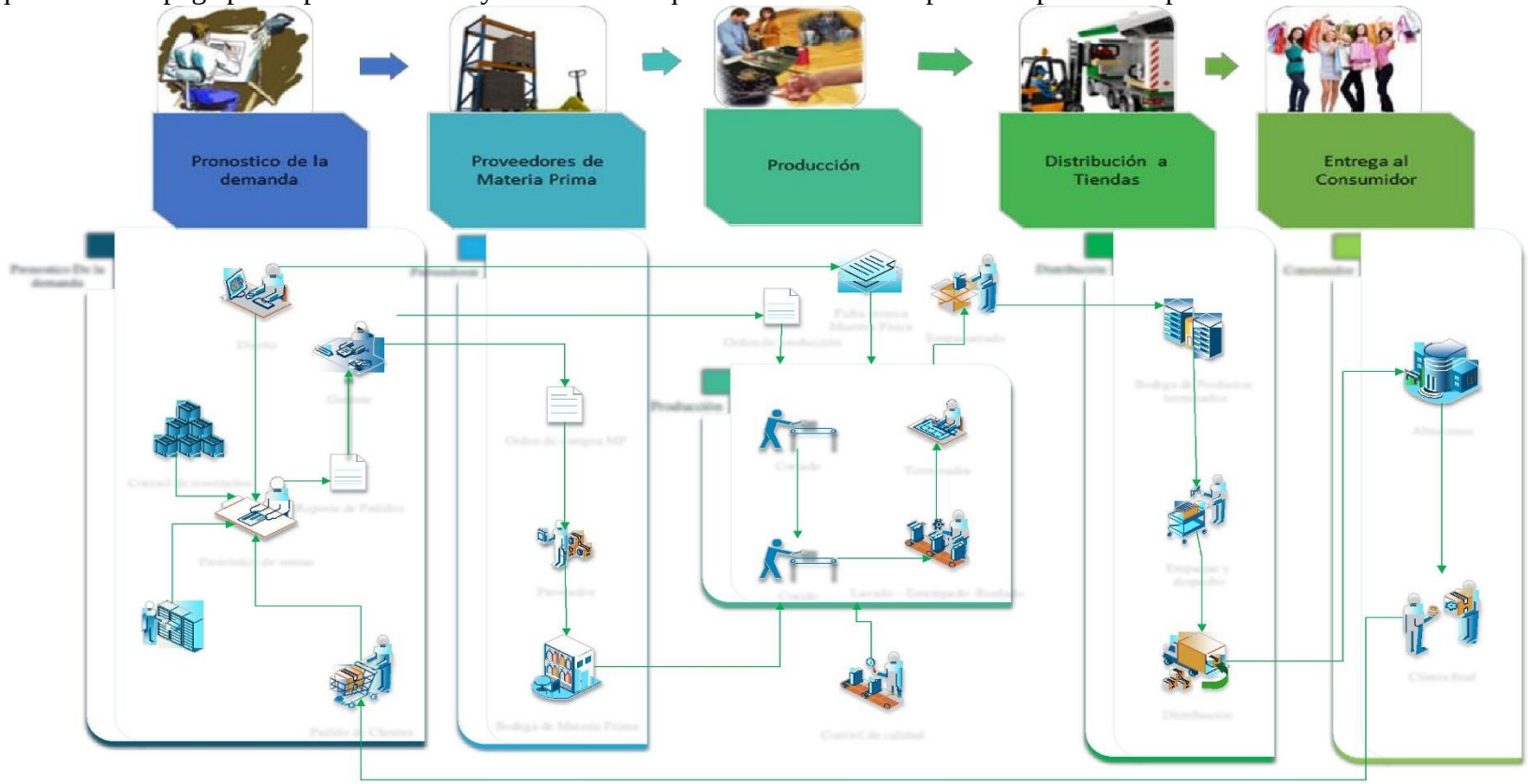
Fuente: Empresa Jean Up – Estudio de campo.
Elaborado: Llerena, O. (2017)

Como amenazas se pudo determinar el insuficiente control aduanero, la inexistencia de aranceles con países vecinos, la inseguridad jurídica, el aumento de contrabando y los productos chinos a bajo precio. Por otro lado, se analizó las oportunidades entre las cuales se identificó nuevos segmentos de mercado, el posible aumento de nuevas líneas de producto y aprovechar los nichos de mercado dejados por empresas quebradas.

Dentro de las debilidades se identificaron el poco capital operativo, personal operativo sin capacitación técnica y una cadena de suministro estática. Por otro lado, dentro de las fortalezas identificas constan la maquinaria con nueva tecnología, tiendas propias en varios centros comerciales importantes del país, tener un cierto posicionamiento en un segmento socioeconómico medio y medio alto. Y además una de las principales fortalezas es tener una información oportuna y actualizada de la moda.

6.7.1.1.1 Cadena de suministro

La cadena de suministros se compone de todas las partes involucradas directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente. La cadena de suministros incluye no solo al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (menudeo), e incluso a los clientes mismos. El objetivo de la cadena de suministro debe ser maximizar el valor total generado. El valor (también conocido como superávit de la cadena de suministros) que genera una cada de suministros es la diferencia entre lo que el cliente paga por el producto final y los costos en que incurre la cadena para cumplir con el pedido.



Proceso actual de producción de la Empresa

Se analiza el primer proceso de la cadena de suministros, actividad que realiza el departamento de ventas con los datos históricos de ventas años anteriores, emitido por el sistema "Microplus"

El departamento de diseño estudia los datos cualitativos y cuantitativos de ventas del período anterior y elige el producto más vendido para producirlo nuevamente, complementando con diseños de nuevas tendencias, adicionalmente realiza la Ficha Técnica que contiene las especificaciones para fabricar los jeans.

Además, se realiza control de inventarios para verificar la existencia de referencia que se va a repetir en la producción, para no fabricar un stock excesivo.

Con toda la información recolectada se calcula el pronóstico y se emite el Reporte de Pedido para fabricación.

Proveedores de materia prima

Una vez recibida la orden de pedido, se procede a verificar el stock de materiales existentes.

Se eligen solamente proveedores nacionales, considerando:

- Precios
- Disponibilidad de Stock
- Plazos de Pago

Designado el proveedor se emite la orden de compra respectiva.

Producción

El jefe de producción recibe:

- La Orden de producción aprobada por gerencia.
- La ficha técnica aprobada por el Departamento de diseño.
- La materia prima para la fabricación del pedido, conjuntamente con la Nota de entrega de materiales.

En la línea de producción se efectúan las siguientes Actividades

- Corte
- Cosido
- Lavado – Estampado – bordado
- Terminados

El control de calidad se lo realiza en cada punto de la línea de producción. Se procede al empaquetado del producto, y es enviado a la Bodega de Productos terminados.

Distribución a tiendas

En la Bodega de productos terminados se procede preparar el pedido para cada tienda.

La entrega a cada tienda se la realiza por medio de una Compañía de transporte externa.

Entrega al consumidor

En cada almacén se verifica el stock recibido y se coloca el producto para exhibición y venta de acuerdo al manual de procedimiento de la empresa.

Uno de los parámetros de la estrategia de elección de proveedores es que éstos deben tener una logística de distribución y stock que asegure la disponibilidad inmediata de materias primas e insumos necesarios para la producción, por lo que no se necesita de una bodega de almacenaje de materia prima en otro lugar del país, sino solamente en la planta de Modas Mundo Azul.

De la misma manera ya que Modas Mundo Azul tiene un convenio con una empresa especializada de transporte que garantiza la entrega de las prendas en máximo 12 horas en cualquiera de sus locales a nivel nacional, no es necesario contar con otro centro de distribución que no sea la bodega de productos terminados que está instalada en la planta central.

6.7.1.1.2 Análisis de posicionamiento

La mejor manera de penetrar en la mente del consumidor es siendo el primero en llegar, hacerlo con un buen nombre que lo identifique y entregando un producto novedoso de calidad, -Jean Up- es el primer fabricante de jeans que ofrece la particularidad de ser "Levanta colas".

La empresa posicionará su producto explotando los atributos que tiene la prenda, y por los cuales las mujeres lo preferirán sobre el resto:

Tabla N° 37: Atributos que diferencian a Jean Up de la competencia:

Tiene un diseño innovador	Materiales brindan comodidad
Mejoran la apariencia física	Nueva imagen y marca.
Moldean y resaltan la figura femenina	Se ajusta cómodamente al cuerpo.
Colecciones exclusivas.	Brinda estatus.

Fuente: Empresa Jean Up - Departamento de Diseño
Elaborado: Llerena, O. (2017)

Adicionalmente la marca Jean Up se posicionará en el mercado porque su diseño, corte y estilo va a satisfacer la necesidad de elegancia distinción y confort, en un

ambiente social en el cual se busca exaltar la belleza física femenina, por lo que el valor percibido por los clientes al usar nuestro producto será:

Tabla N° 38: Valores percibidos por nuestros clientes al usar Jean Up

Alta autoestima.	Feminidad.
Elegancia.	Reconocimiento.
Sensualidad.	Seguridad.
Confort.	Confianza en sí misma.
Exclusividad.	Distinción

Fuente: Empresa Jean Up Departamento de Marketing y Ventas
Elaborado: Llerena, O. (2017)

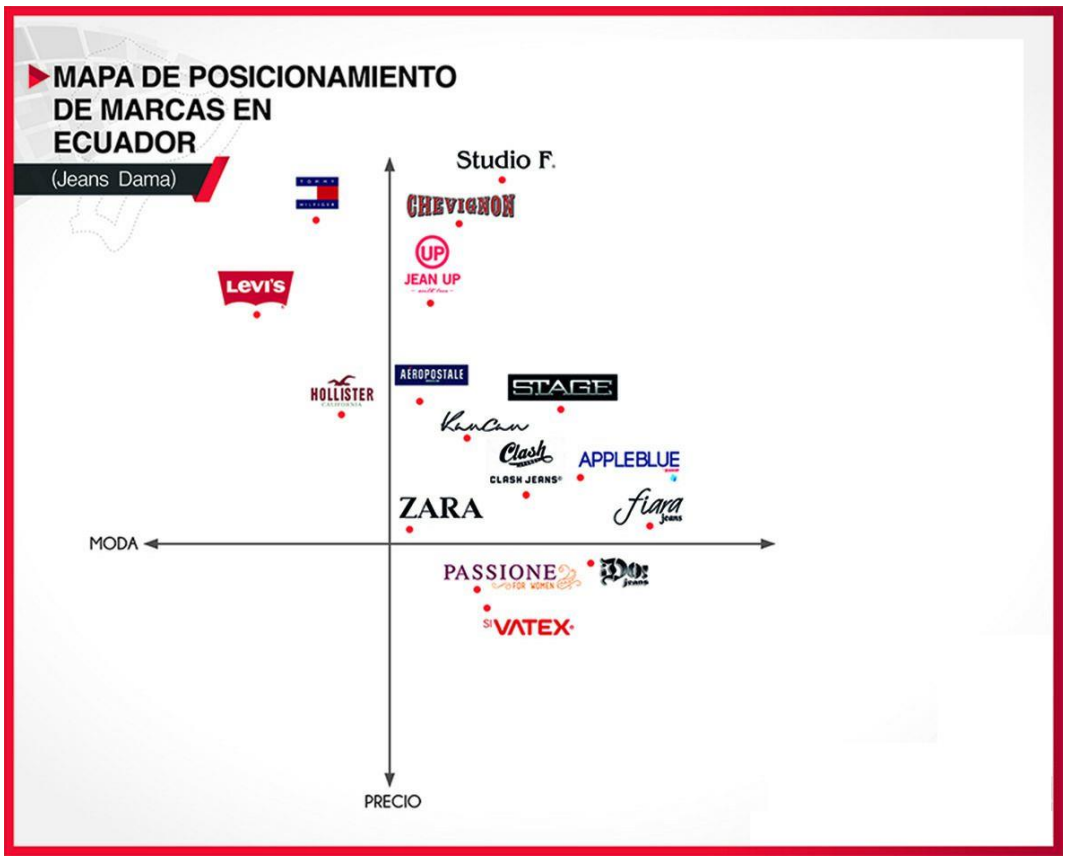


Gráfico Nº 35: Mapa de posicionamiento
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

6.7.1.1.3 Cuatro círculos

Para transformar la mirada en acción implica aprender a mirar. Cada uno mira desde su propia incertidumbre, la dinámica de la realidad, aquí se otorgó significados a los espacios vacíos que emergen de la trama compleja. Según lo señalado la implementación de los 4 círculos, tanto en lo individual como en lo grupal o corporativo, está relacionada con el trabajo sobre 4 unidades que tienen como marco de referencia las percepciones, las posiciones, las relaciones, las acciones.

Pero antes de entrar a esta metodología que permite ampliar la capacidad de decisión y las posibilidades de acción para transcender las intervenciones reactivas y compulsivas ante la dinámica de sucesos cotidianos, se ha diseñado una tabla donde se traza el futuro que desea la organización, partiendo desde las incertidumbres que hubo en el pasado, comparándolas con el presente y concentrar el contexto de la incertidumbre en el punto de bifurcación que convino el determinismo y la aleatoriedad, la necesidad y el azar. Donde a partir de estas aparecen alternativas emergentes para llegar al futuro que se quiere trazar.

A continuación, se presenta la tabla donde se muestra las incertidumbres que se considera en el pasado versus el presente y lo que se anhela al futuro.

Tabla N° 39: Incertidumbres

Pasado	**Presente**	**Futuro que queremos**
Incertidumbres	**Versus**	**Estrategias**
Si el segmento medio alto compra en el ecuador	Si está dispuesto a comprar	Que exista mayor número de personas que compren lo nuestro.
Maquinaria obsoleta	Maquinaria actual con tecnología suficiente para cumplir con los estándares requeridos.	Maquinaria con tecnología de punta

Si nuestro diseño y calidad será igual o mejor a los productos importados	Diseño y calidad con estándares requeridos	Crear un departamento de investigación, desarrollo y diseño
Si existe la aceptación de una marca nacional	Si hubo aceptación, pero no la esperada	Que el cliente se enamore del producto ecuatoriano
Política comercial desde el sector publico	Crearon las salvaguardias	Consumir producto ecuatoriano, eliminando la importación de productos extranjeros.
Contrabando	Mucho más control y mejor producción nacional	Eliminar el contrabando
Personal operativo poco capacitado (baja calidad)	Medianamente capacitado	Capacitación con empresas internacionales de producción
Procesos todavía no definidos	Proceso definido medianamente.	Conseguir certificación ISO
Sistema inadecuado de ventas	Mayor control en el sistema de ventas	Asesorar al cliente pero eliminar la palabra persuasión

Elaborado: Llerena, O. (2017)

Como se puede apreciar las estrategias están basadas a la creación de valor para lograr la satisfacción plena del cliente y futuros clientes de la marca Jean Up, lo que se busca es que las personas consuman producto nacional, el mismo que se lo debe realizar mediante el uso y adquisición de maquinaria que cuente con tecnología de punta, esto se lo puede lograr también mediante la investigación, desarrollo y diseño de nuevos productos (I+D+D). Esto permitirá que las personas se sientan conforme con el producto ecuatoriano, lo que originará que las marcas extranjeras vayan perdiendo mercado. Además, el personal debe mantenerse completamente formado, conforme con las buenas prácticas de manufactura internacional (BPM), para ubicarse en el concepto de *producción limpia*, generando un producto final más respetuoso con el medio ambiente con el resultado de proceso que incorporan en cada una de las fases valor en las actividades, así también se creara responsabilidad social que incentivara la prevención de la contaminación en el sector, así se

generaría valor ambiental en los proceso de planeación y gestión que conlleven a la sostenibilidad ambiental y al mejoramiento de la competitividad empresarial.

Además, debido a la naturaleza y características especiales de los servicios frente a los productos, la calidad en el servicio no puede ser gestionada de igual manera que en los productos tangibles. En el servicio lo importante es la *calidad de servicio* percibida por el cliente, que puede desagregarse en diferentes dimensiones, de manera que se haga un concepto operativo más para la organización, es por ello que la implementación de un sistema de gestión de calidad más la adquisición de buenas prácticas de manufactura y con el ajuste estratégico en la cadena de suministros se lograra un producto de calidad, recordando que la medición de la calidad de servicio difiere sustancialmente de la medición de calidad del producto, es decir, se puede tener un servicio excelente pero si no existe un producto de calidad no tenemos la complacencia buscada en la satisfacción del cliente o viceversa, si tenemos un producto de calidad y un bajo servicio en la tienda no lograremos que el cliente se sienta totalmente satisfecho con las expectativas esperadas.

En un futuro cercano se deberá adquirir una certificación ISO, que consiste en tener estándares de calidad bajo procesos bien definidos por medio de la documentación lograr eficiencia en cada una de las áreas, por otro lado medir y monitorear el desarrollo de los procesos para incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos, con el departamento de investigación y desarrollo se incrementara la innovación basada en investigación para el desarrollo de modelos, diseños, tendencias, aumento de ofertas que conlleve al aumento de ventas y al liderazgo en el mercado, lo que permitirá que la empresa tenga la capacidad de mostrar un producto de calidad al mercado, la empresa haya creado un valor hacia la persona más importante que es el cliente.

6.7.2 Fase 2

6.7.2.2 Oferta de valor

6.7.2.2.1 Cadena de valor

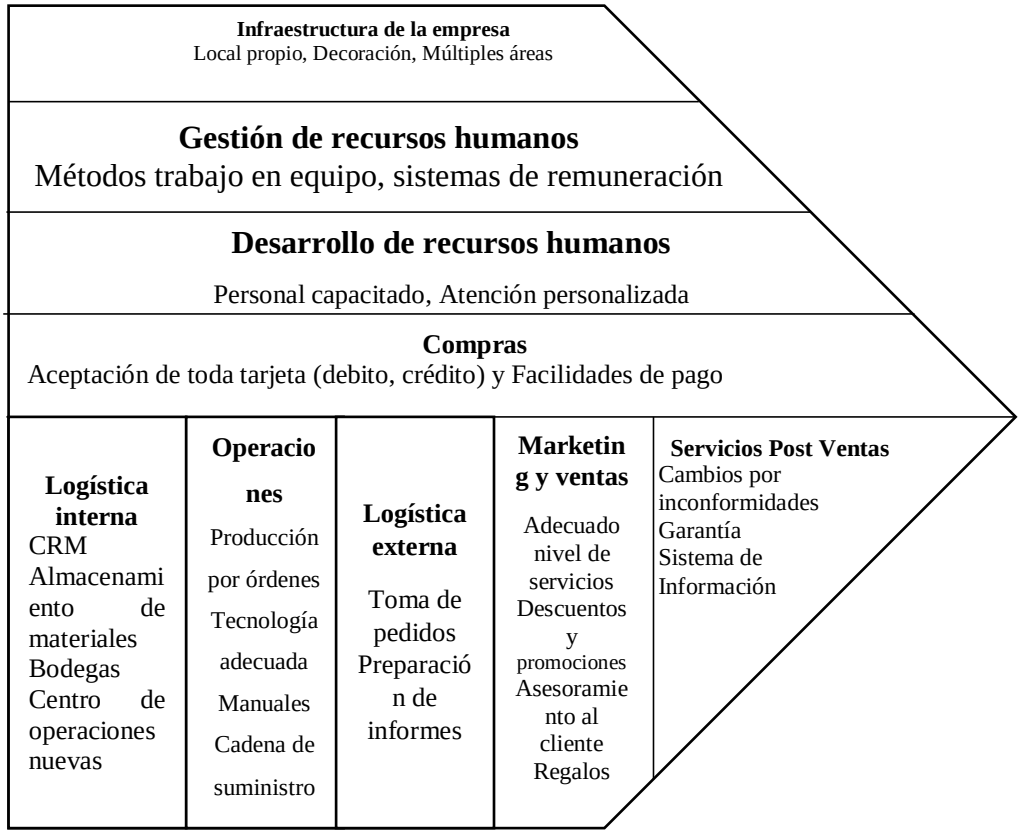


Gráfico Nº 36: Cadena de valor
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Dentro de la cadena de valor se tiene la infraestructura de la empresa, en cual se proyecta crear áreas diferenciadas para la propuesta, es decir, (adecuadas para niños) y otra área para personas sin complejos. En la gestión de recursos humanos se tendrá un método de trabajo en equipo que sea eficiente, así también en el desarrollo de recursos humanos el personal estará capacitado para la atención personalizada, finalmente en las actividades consideradas como primarias se tiene compras donde se otorgará facilidades de pagos a los diferentes clientes.

Por otro lado, se tiene las actividades de soporte; la logística interna contará con el sistema CMR, almacenamiento de materiales, bodegas y centro de operaciones nuevos. Las operaciones se realizan por órdenes de producción a través de una tecnología adecuada, utilizando manuales, es decir llevando de forma eficiente la cadena de suministros. También logística interna que está constituida por la toma de pedidos y preparación de informes. De igual manera se proyecta que el área de marketing y ventas tendrá un adecuado nivel de servicios, descuentos y promociones, asesoramiento al cliente y regalos. Finalmente, los servicios post venta tendrá cambios por inconformidades, garantía y mejores sistemas de información.

6.7.2.2.2 Propuesta de valor

Cliente: Madres e hijos (as)

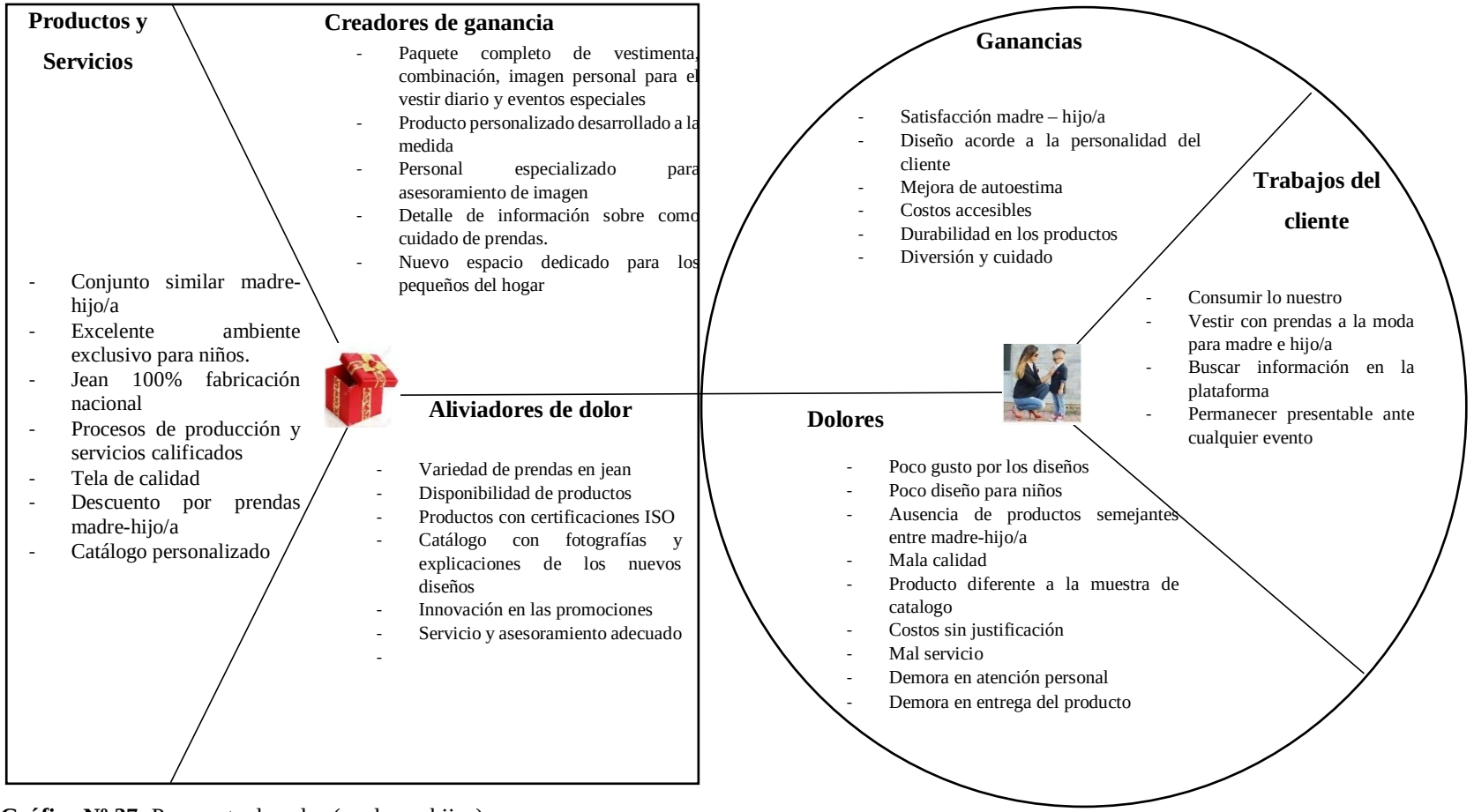


Gráfico Nº 37: Propuesta de valor (madres e hijos)
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Cliente: Mujeres sin complejos

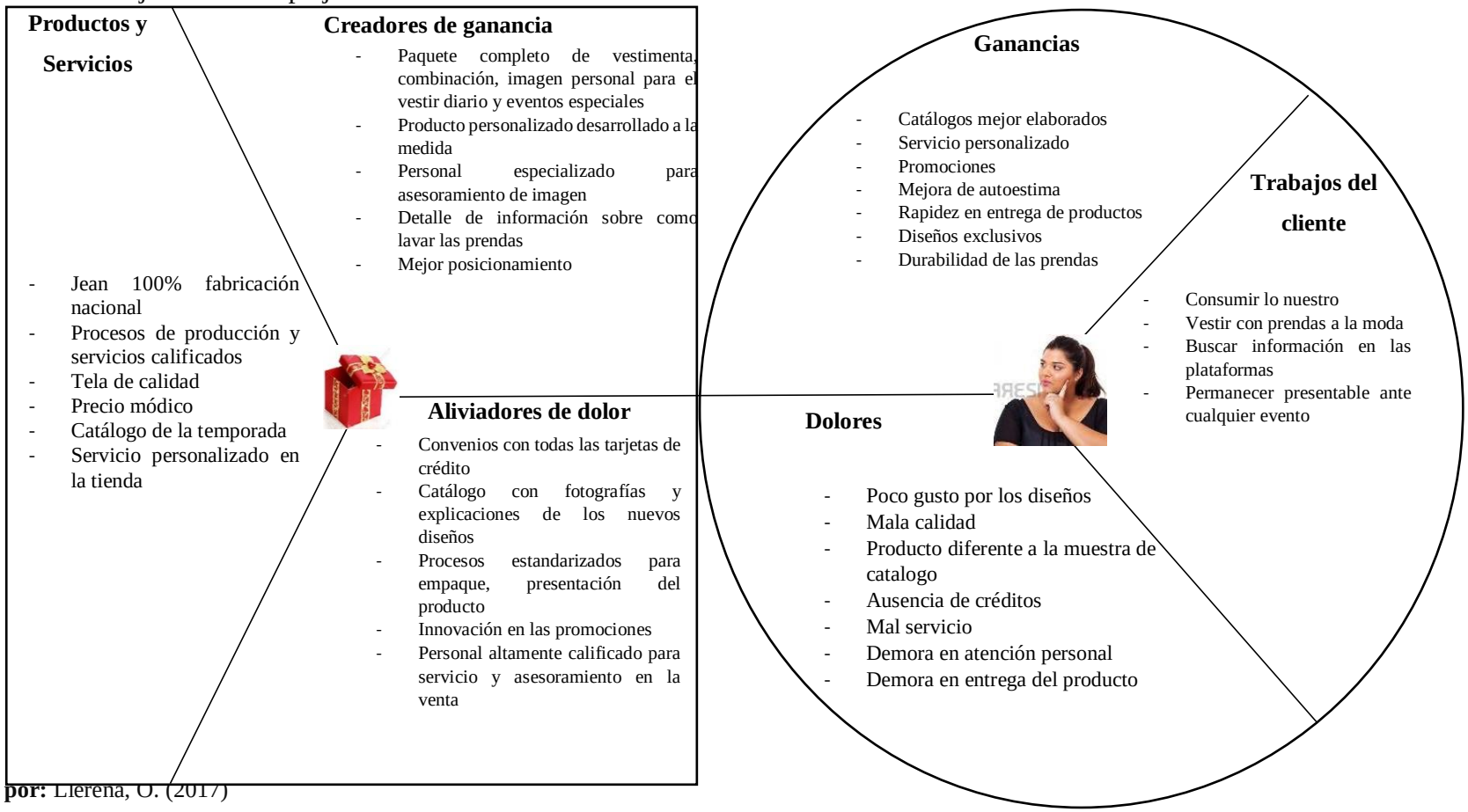


Gráfico Nº
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

6.7.2.2.3 Modelo Canvas

Después de tener claro, como funciona actualmente el modelo de negocio partiendo desde la cadena de suministros y la propuesta de valor que se le quiere dar al cliente se procede a elaborar el modelo canvas.

El modelo canvas es una herramienta que ayuda a describir la lógica de cómo la empresa Modas Mundo Azul crea, entrega y captura valor para la marca Jean UP, el modelo está basado de nueve campos en una sola "hoja", resultando un documento que ofrece directamente una visión global (el "helicopter view"), mostrando en una manera clara las redes de conexión entre los diferentes elementos que componen el modelo canvas

En el primer campo denominado "segmentos de clientes", es por donde empieza la propuesta de valor dado que los clientes es la razón de ser de cualquier empresa, la causa es para que el presente proyecto nazca enfocado al cliente y no al producto por ende se han establecido tres segmentos de mercado, todos de un nivel socio económico medio-alto clasificado en las siguientes:

1. Mujeres de 15 a 40 años
2. Mujeres sin complejos, voluptuosas o de tallas grandes
3. Mujeres que son madres y tienen hijos pequeños.

En el segundo campo denominado relación con clientes se determinan a través de qué tipo de relaciones establece Jean UP con sus clientes, la relación tiene que ver con la sensación que quiere producir la marca en el cliente. Las siguientes relaciones son:

1. Relación cara a cara en las tiendas de los centros comerciales
2. Redes Sociales
3. Creación de un espacio exclusivo para niños
4. Atención personalizada

En el tercer campo denominada canales, incluye los canales que se van a utilizar para explicar a los clientes la propuesta de valor y como eliminar la persuasión en la venta creando asesoramiento, la plataforma online son el principal motor de ventas que se proyecta a continuación:

1. Página Web Jeans Up
2. Publicidad en Facebook
3. Venta en línea
4. Mensajes whatsapp

En el cuarto campo se denominó propuesta de valor, este punto es considerado el principal dado que es aquello que permite diferenciarse de la competencia, y ese algo que permite la diferenciación a través del valor es lo que hace que el cliente pague sin ninguna persuasión. Crear un espacio nuevo en el mercado a través de una estrategia océano azul que engloban las siguientes actividades que se marcan dependiendo los segmentos de mercados detallados a continuación:

Segmento 1 (para mujeres de 15 a 40 años y mujeres sin complejos)

1. Procesos de producción y servicios calificados
2. Precio módico
3. Catálogo de la temporada
4. Servicio personalizado en la tienda

Segmento 2 (para madres e hijos/as)

1. Conjunto similar madre-hijo/a
2. Excelente ambiente exclusivo para niños.
3. Procesos de producción y servicios calificados
4. Descuento por prendas madre-hijo/a
5. Catálogo personalizado

En el quinto campo se denominó actividades clave, este proceso es uno de los más complicados de definir dentro del modelo de negocio porque la cadena de suministros debe ser dinámica de tal manera que sean flexibles y se pueda realizar cualquier cambio en la creación de valor a continuación se presenta las actividades claves:

1. Convenios con la red de proveedores para la entrega de la materia prima a tiempo
2. Capacitaciones al personal en calidad en el servicio de manera rápida y ágil
3. Modelación de procesos de producción, administración y ventas
4. Adecuaciones en la imagen del local (temática)

En el sexto campo se denominó recursos claves, esta es la gasolina de la propuesta de valor, es decir, los recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos que depende el definir y valorar óptimamente la ejecución de la estrategia de creación de valor a continuación recursos claves:

Financieros:

1. Aporte de los socios

Físicos:

1. Locales en zonas estratégicas
2. Construcción de una página Web
3. Producto de calidad

Tecnológico:

1. Software de Control de Facturación e Inventarios
2. Software Contable

3. Wifi
4. Página Web y redes sociales

Humanos:

1. Gerente
2. Consultores
3. Personal de atención al cliente
4. Guardia
5. Decorador y Diseñador

En el séptimo campo se denomina socios clave, existe día a día un esfuerzo e interés mayor para establecer acuerdos, sociedades o apalancamiento con terceros para compartir experiencia, costes y recursos, que permita diseñar desarrollar y gestionar este proyecto para la propuesta de valor a continuación presentamos asociaciones claves:

1. Proveedores de insumos de calidad
2. Comunicador visual (Diseñador)
3. Sponsors

En el octavo campo se denominó fuentes de ingreso, debe ser a priori, es decir, antes de empezar a definir las fuentes de ingreso se debe analizar bien los pasos anteriores dado que paradójicamente esta etapa es la consecuencia o el efecto de las anteriores a continuación se detalla las siguientes fuentes de ingreso:

1. Tarjetas de crédito a plazo sin interés
2. Dinero Electrónico
3. Transferencias
4. Financiación inmediata

En el noveno campo se denomina estructura de costos, comienza desde el análisis siguiente: ¿se cobra al cliente antes de pagar a los proveedores? y ¿los ingresos son mayores a los costos? a continuación los siguientes factores de costos:

1. Materia prima nacional y de calidad
2. Adecuación del local
3. Implementos de calidad
4. Mantenimiento de la página web y redes sociales
5. Impuestos
6. Capacitación al personal

Modelo Canvas

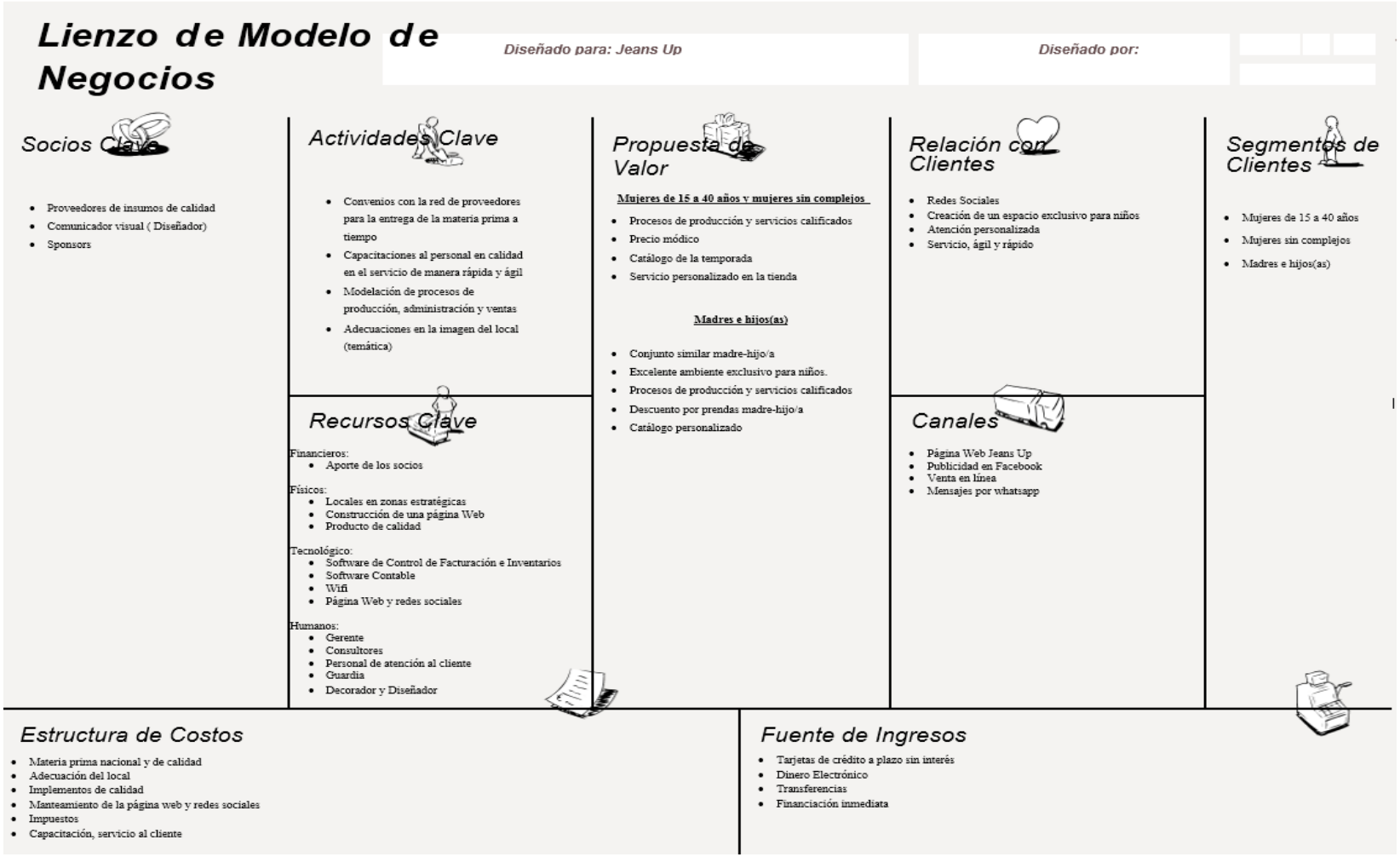


Gráfico Nº 39: Modelo Canvas
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

6.7.3 Fase 3

6.7.3.3 Ajuste estratégico

6.7.3.3.1 Incertidumbre cliente

Las incertidumbres del cliente se las muestra a continuación en conjunto con estrategias planteadas para cubrir las mismas.

Tabla N° 40: Incertidumbre cliente

Incertidumbres	**Presente**	**Estrategias**
Existirá atención personalizada	Se cuenta con suficiente personal	Atención al cliente mediante asesores de imagen
Los costos serán accesibles	Costos competitivos	Precios competitivos y grandes promociones
Diseño y calidad será igual o mejor a los productos importados	La tecnología adecuada para cumplir con los estándares	Mejorar el departamento de diseño
Personal operativo sin capacitación técnica	Capacitación del personal	Programar capacitación técnica continua para el personal operativo
Se atiende a tiempo a todos los clientes	80% de nivel de servicio	Ajustar la cadena de suministro para llegar a un 95% de nivel de servicio
Sistema inadecuado de ventas	Mayor control en el sistema de ventas	Eficiente atención al cliente

Elaborado: Llerena, O. (2017)

6.7.3.3.2 Capacidad de marca

En lo que se refiere a capacidad de marca se analiza si la incertidumbre del cliente aumenta o disminuye de acuerdo a ciertas características que se le ha proporcionado

previamente a todo el servicio y a la calidad de producto que el cliente está adquiriendo, así como también al tiempo de entrega.

Tabla N° 41: Capacidad de marca

Capacidad de marca	**La incertidumbre…**
Calidad deficiente	Incrementa
Capacidad limitada	Incrementa
Atención descordial	Incrementa
Entrega de productos con mucho tiempo	Incrementa
Desconocimiento de la marca	Incrementa
Sin variedad de productos	Incrementa

Elaborado: Llerena, O. (2017)

6.7.3.3.3 Lograr el ajuste

Para lograr el ajusta se analiza la incertidumbre directamente con la capacidad de respuesta que se tiene por parte de la tienda para resolver dichas dudas por parte del cliente, logrando con esto tener aceptación por parte de los clientes.

Tabla N° 42: Lograr ajuste

Incertidumbre	**Capacidad de respuesta**
Existirá atención personalizada	Personal capacitado
Los costos serán accesibles	Costos módicos y descuentos
Si nuestro diseño y calidad será igual o mejor a los productos importados	Producto de calidad
Personal operativo poco capacitado (baja calidad)	Personal capacitado
Se atiende a tiempo a todos los clientes	Suficiente personal

Sistema inadecuado de ventas	Atención rápida y bajo costos

Elaborado: Llerena, O. (2017)

Indicadores de desempeño en el ajuste estratégico de la cadena de suministros

Los indicadores de desempeño son instrumentos para monitorear la consecución de los objetivos de la cadena de abastecimiento y el ajuste estratégico que actualmente se diseña. La información que proporcionan es de naturaleza cuantitativa (incluso si se miden variables cualitativas), y dirigida a un diagnóstico de la situación para mejorar. El instrumento de medida por aplicar, es simple, sencillo y fácil de interpretar, teniendo en cuenta la interdependencia de las actividades de la cadena de abastecimiento, su elaboración y publicación, y debe ser orientado lo más objetivamente posible, a un auténtico control de gestión.

Establecer la necesidad en las empresas de identificar el mercado en donde se encuentran como una característica fundamental para el correcto desempeño de la información recolectada y entregada por los indicadores. Este mercado está definido por las condiciones de oferta y demanda, y puede encontrarse cuatros tipos del mismo: en desarrollo, en crecimiento, estable y maduro.

Cuando el mercado está en crecimiento la oferta y la demanda son afectados, la demanda es mayor que la oferta y, por ende, el suministro es incierto. En la que se esquematizan estos tipos de mercado y su comportamiento con la demanda y la oferta.

Tabla N° 43: Clasificación de mercados

Maduro Oferta excede a la demanda	**Estable** Mercado establecido y demanda balanceada
Desarrollo	**Crecimiento**

Nuevos mercados y nuevos productos Oferta y demanda son bajas	La demanda excede a la oferta

Fuente: Adaptado de Hugos, M. (2013) "Essentials of supply chain management" (p. 137-170)
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Hugos (2013), afirma que una vez que las empresas identifican los mercados, deben recoger la información más importante sobre los mismos, que permita entender el grado de respuesta al mercado y guiar el comportamiento de la organización. Para ello, las empresas deben realizar medidas del desempeño en cuatro categorías: servicio al cliente, eficiencia interna, fexibilidad a la demanda y desarrollo de productos. Conociendo estas categorías y el mercado en donde la empresa interactúa, es posible disponer de un marco conceptual que permite evaluar el desempeño de la compañía.

Cada mercado requiere un grupo específico de elementos para evaluar. En la tabla Nº 44, se observan las categorías de desempeño para evaluar en cada uno de los mercados en donde se encuentre la empresa. Las medidas de desempeño más importantes en las cadenas de suministros para cada una de las categorías son:

Tabla N° 44: Medidas de desempeño

Maduro	**Estable**
Servicio al cliente Eficiencia interna Flexibilidad a la demanda	Servicio al cliente Eficiencia interna
Desarrollo	**Crecimiento**
Servicio al cliente Desarrollo de productos	Servicio al cliente

Fuente: Adaptado de Hugos, M. (2013) "Essentials of supply chain management" (p. 137-170)
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Servicio al cliente:

- **Para mercados de alta demanda y volumen de producción:** relación de cumplimiento de órdenes, relación de entrega a tiempo, relación de valor y número de pedidos rechazados o en espera por falta de productos, frecuencia y duración de pedidos rechazados o en espera por falta de productos, y relación de devoluciones.
- **Para mercados especializados de productos hechos a medida:** tiempo de respuesta a órdenes, relación de entregas a tiempo, valor de entregas tarde y relación de las mismas, frecuencia y duración de entregas tardías, número de productos devueltos por garantía, y número de reparaciones.

Eficiencia interna:

- Valor del inventario, Rotación de inventario, Ingresos sobre ventas, Ciclo de caja.

Flexibilidad a la demanda:

Tiempo de ciclo de actividades, Capacidad de responder a aumentos súbitos de la demanda (Upside Flexibility), Capacidad de responder a pedidos de productos fuera de línea o nuevos (Outside Flexibility).

Desarrollo de productos:

- Porcentaje total de ventas de productos introducidos en el último año
- Porcentaje de SKU's totales introducidos en el último año.
- Tiempo de ciclo para el desarrollo de nuevos productos y entrega de los mismos.

Por otra parte, en el diseño de indicadores logísticos de gestión, se debe considerar los siguientes aspectos:

- **Definición inequívoca y aceptabilidad:** todo indicador debe estar perfectamente definido en cuanto a su contenido y fórmula de cálculo, y debe relacionarse con un objetivo concreto, perfectamente cuantificable, entendido y aceptado por los responsables.
- **Modo de expresión:** los indicadores deben expresarse en forma de proporciones o porcentajes que son más estables que las cifras absolutas, fáciles de interpretar y permiten analizar la evolución de las magnitudes, así como la comparación con otros indicadores similares de otros sectores o departamentos.
- **Nivel de agregación:** es conveniente que los indicadores se instrumenten en un determinado nivel de agregación definido, como familias de productos, sector de mercado, etc.
- **Simplicidad operativa:** los datos deben ser sencillos de calcular e interpretar, empleando en lo posible, herramientas informáticas que actúen sobre bases de datos fiables y actualizados.
- **Factibilidad:** los objetivos previstos deben ser realistas y realizables, tomando siempre como base la situación actual.
- **Presentación:** deberá ser siempre de forma gráfica, comparando la evolución con relación al objetivo propuesto, centrándose en la tendencia y no en situaciones puntuales poco significativas.

Una de las tantas tipologías de indicadores de desempeño, se puede clasificar en cualitativos y cuantitativos.

Indicadores de desempeño cualitativos

Los presentes no existe medida numérica directa, aunque algunos aspectos pueden ser cuantificados. En esta categoría, se encuentran los siguientes indicadores:

- **Satisfacción del cliente:** grado con el cual los clientes son satisfechos con el producto o servicio recibido.

- **Flexibilidad:** capacidad de la cadena de abastecimiento para responder a las fluctuaciones aleatorias en los patrones de demanda.
- **Integración de los flujos de materiales e información:** grado en el cual todas las funciones en la cadena de abastecimiento, pueden intercambiar información y materiales sin inconvenientes.
- **Gestión efectiva del riesgo:** grado en el cual se minimizan los efectos de los riesgos.
- **Desempeño de proveedores:** mide el desempeño de los proveedores de materias primas en cuanto a calidad de las mismas y tiempo de entrega.

Indicadores de desempeño cuantitativos

Son aquellos que pueden ser medidos numéricamente en forma directa. Pueden subdividirse en cuatro clases así:

- **Indicadores de costos o financieros:** costos de la cadena de abastecimiento completa, ingresos por ventas, utilidades, inversión en inventarios, el rendimiento de la inversión.
- **Indicadores de respuesta al cliente:** tasa de cumplimiento, porcentaje de entregas tardías, tiempo de respuesta al cliente, tiempo de pedido, duplicación de funciones.
- **Indicadores de productividad:** porcentaje de utilización de la capacidad instalada, porcentaje de utilización de los recursos.
- **Indicadores de calidad:** mide la efectividad en la ejecución de las actividades o procesos, aportando resultados sobre el número de errores cometidos, así como de entregas perfectas y sin errores.

Indicadores de desempeño en ambientes de incertidumbre

El ambiente de incertidumbre propio de las cadenas de abastecimiento supone ciertas limitaciones al momento de implementar sistemas de indicadores de desempeño de las mismas bajo el enfoque de métodos exactos o determinísticos, dado que éstos requieren conocer con exactitud el valor de los datos que alimentan

el sistema. Tradicionalmente, la literatura ha modelado los parámetros de incertidumbre en problemas propios de gestión de cadenas de abastecimiento, usando distribuciones de probabilidad que se derivan de las evidencias registradas en el pasado. Sin embargo, cuando no se posee dicha evidencia o falta certidumbre sobre la misma, Los métodos probabilísticos estándar no son apropiados, en este caso, los parámetros de incertidumbre se especifican con base en la experiencia y el juicio subjetivo del tomador de decisiones.

La teoría de conjuntos difusos proporciona una estructura apropiada para describir y tratar la incertidumbre relacionada con la imprecisión. Por ejemplo: se puede expresar la demanda en términos de vaguedad y representarla en conjuntos difusos con distribuciones de posibilidad asociadas.

Para resolver situaciones complejas en cadenas de suministros analizando el desempeño de sus integrantes, y desarrollaron una metodología para analizar y monitorear el desempeño de los proveedores en una cadena de suministros, basados en los criterios de calidad de producto y tiempo de entrega. Los factores desconocidos para la construcción de un indicador global de desempeño fueron tratados, usando el enfoque de lógica difusa. El resultado del proceso de inferencia es un conjunto con una distribución difusa como respuesta. Sin embargo, dado que generalmente se utilizan respuestas puntuales como insumo para la toma de decisiones, en cuanto a cantidad de bienes por ordenar de un proveedor específico, se necesita eliminar la difusidad para obtener un número discreto.

Existen varios métodos para eliminar la difusidad como el del Centro de Gravedad y media de los máximos; el método adecuado depende del grado de ajuste del mismo, a las consideraciones y restricciones de la cadena de abastecimiento.

Se propone además utilizar un modelo matemático que emplea la teoría de conjuntos difusos para medir el desempeño integral de una cadena de abastecimiento en ambientes de incertidumbre. Inicialmente se obtienen los datos de los indicadores de desempeño adecuados, los cuales son ponderados,

encontrando el peso normalizado de su importancia la escala geométrica de un número difuso triangular; la asignación de estos pesos relativos está a cargo de un equipo de medición del desempeño, conformado por personal de todas las áreas de la organización, con capacitación y experiencia en el tema. Luego, se define un grado difuso de desempeño para encontrar el resultado difuso de la medición y calcular la calificación del desempeño; la determinación del intervalo de la escala de desempeño (nivel aceptable hasta nivel totalmente satisfactorio), se hace contrastando los objetivos establecidos en la planeación con los registros históricos y el entorno donde se lleva a cabo la operación. Finalmente, se elimina la difusidad de los resultados de los indicadores, para obtener un indicador que permita ser usado para reflejar el desempeño de la cadena de suministro en evaluación.

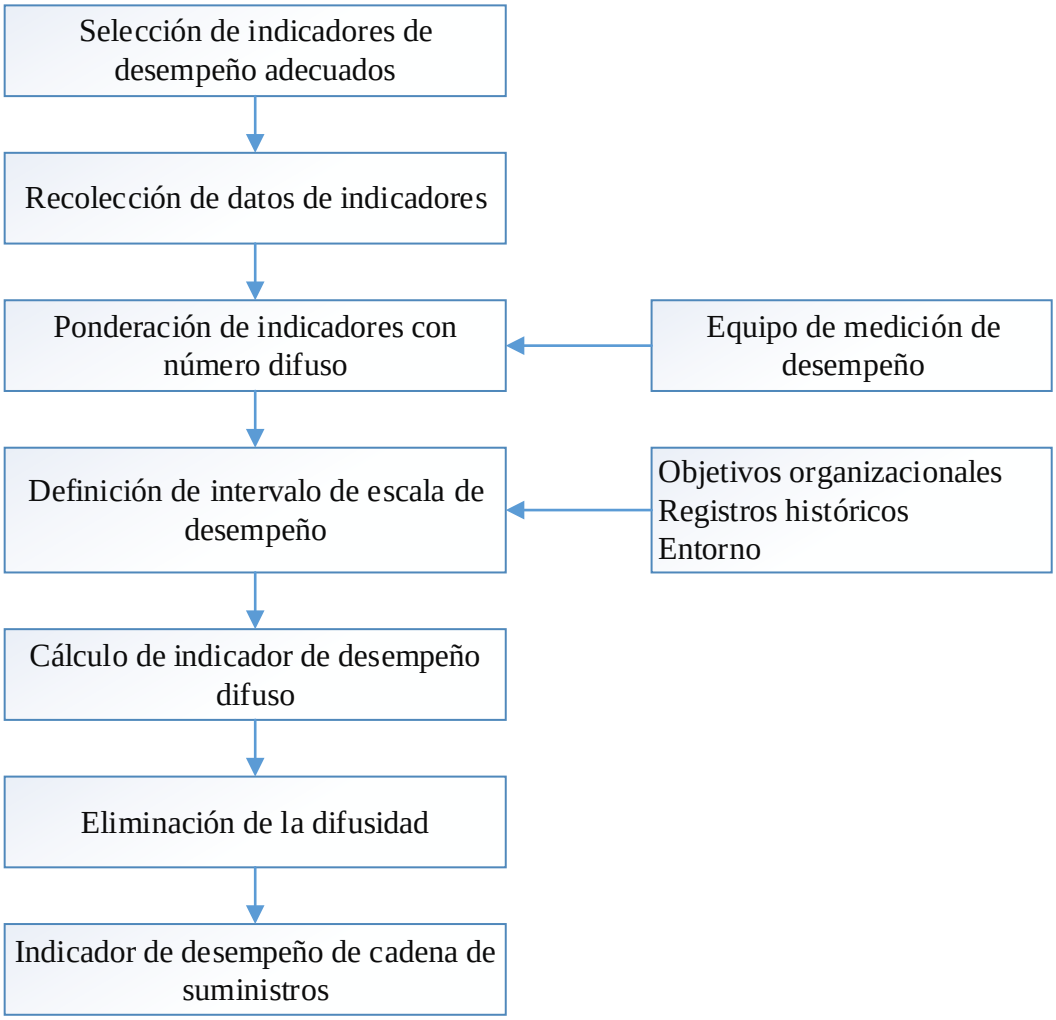


Gráfico Nº 40: Procedimiento del modelo de medición de desempeño de cadenas de suministro usando lógica difusa
Fuente: Adaptado de Hugos, M. (2013) "Essentials of supply chain management" (p. 137-170)

Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Dado lo anterior y con el fin de dar claridad al modelo desarrollado en este artículo, se ha considerado que la lógica difusa es una herramienta modelizadora apropiada para evaluar matemáticamente algunas de sus variables en condiciones de incertidumbre.

6.7.4 Fase 4

6.7.4.4 Diferenciación

Para definir el océano azul se han planteado varios puntos dentro de los cuales se encuentra el océano rojo, que son lo que se realiza actualmente; océano azul, mismo que consiste en encontrar oportunidades de mejora; y finalmente se realizó una matriz de cuatro acciones para la empresa.

6.7.4.4.1 Océano Rojo

Dentro de lo que tiene que ver con el océano rojo, se han planteado varios puntos que se considera son los más frecuentes dentro de la industria de la moda, los mismos se encuentran detallados a continuación.

- El cliente es incentivado a la compra por medio del precio.
- Nuevos modelos cada temporada.
- Descuentos por volumen o por temporada.
- Publicidad a través de medios de comunicación
- Decoración del local

- Garantía
- Buena calidad
- Distribución de productos mediante productor – consumidor, es decir de forma directa.
- Facilidades de pago

Nueve factores principales que se determinó que prevalece entre la competencia de la industria de la moda en especial el de comercialización de jeans, por lo cual permitirá partir desde aquí el análisis océano azul.

6.7.4.4.2 Océano Azul

Para lo que es el océano azul se plantearon diferentes alternativas que pueden mejorar la situación de la empresa.

- Creación de una tienda virtual en redes sociales
- Adelantar la temporada
- Capturar compradores/suscriptores por redes sociales
- Presentar los productos mediante desfiles de moda; otoño, invierno, primavera, verano
- Manejo de google analytics
- Ropa personalizada en conjunto (familiares, madre-hijo/a, personas talla plus)
- Fecha de caducidad en perchas

Se escogieron los ítems que se visualizan puesto que, al ser una empresa en constante evaluación, debe aprovechar la tecnología que tiene a la mano y que además se utiliza constantemente por las personas, esto ayudara no solo a incrementar las ventas, sino que además se puede tener un historial de las necesidades y requerimientos del cliente, para que se pueda en la tienda incrementar. De igual manera, debe crear eventos que permitan mostrar lo que va

a vender, antes que otras tiendas lo hagan. A su vez, debe personalizar sus funciones de venta tanto en lo que se refiere a la atención, así como también al stock, inclusive dar ese extra que el resto de las empresas no lo hacen, para posteriormente obtener clientes que se conviertan en recompradores y que recomienden a otras personas los servicios que se presta la marca. Fecha de caducidad, se refiere a que una vez transcurrido 3 temporadas (estaciones). La prenda debe salir de la tienda o se debe vender con un 70% de descuento, ya que en la tienda no deben existir prendas pasadas de moda.

6.7.4.4.3 Matriz de las 4 acciones

En la siguiente figura se muestra las cuatro acciones que se toman dentro de la marca Jean Up para mejorar sus ingresos, mediante las cuatro preguntas planteadas acerca de lo que es crear, incrementar, reducir y eliminar.

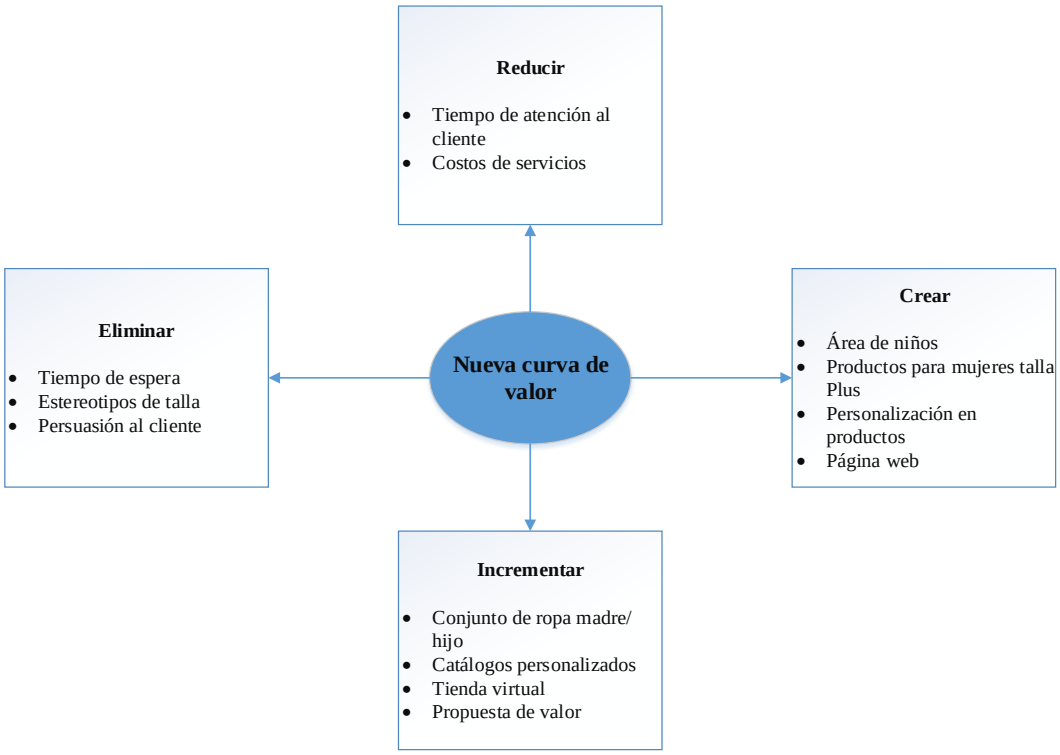


Gráfico Nº 41: Matriz de las 4 acciones
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

6.8 Administración de la propuesta

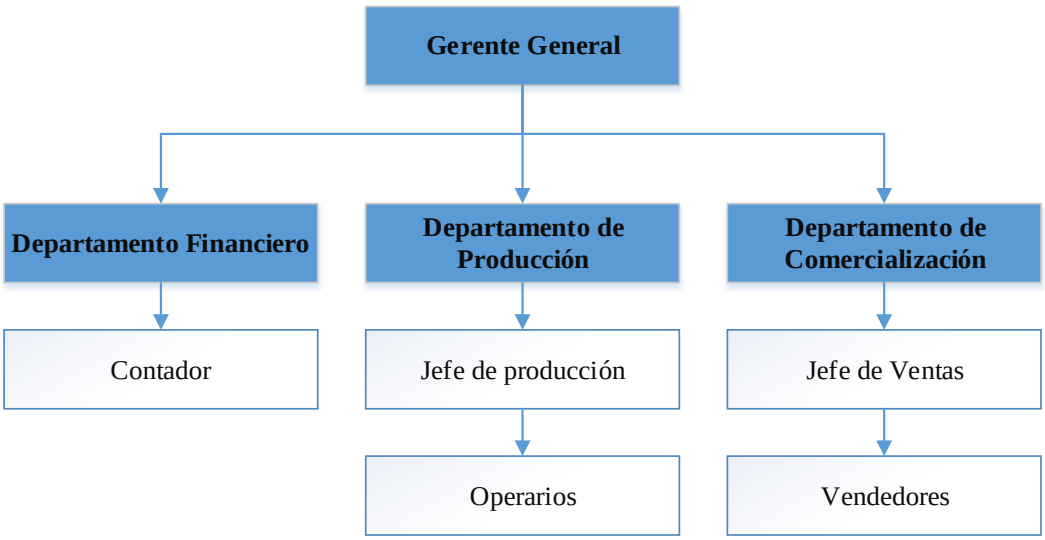


Gráfico Nº 42: Organigrama estructural Jean Up
Elaborado por: Llerena, O. (2017)

6.9 Monitoreo y evaluación

Tabla N° 45: Monitoreo y evaluación

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Qué evaluar?	Proceso de la cadena de suministros
2. ¿Quienes solicitan la evaluación?	Gerente general
3. ¿Por qué evaluar?	Para logar eficiencia en el manejo de recursos dentro de la empresa
4. ¿Para qué evaluar?	Para satisfacer en niveles altos al cliente
5. ¿Quién evaluá?	Consultores-Investigador
6. ¿Cuándo evaluar?	Luego de la socialización que se proyecta finales del año 2017
7. ¿Cómo evaluar?	Con el monitoreo de los indicadores previamente diseñados en el Capítulo 6
8. ¿Con que evaluar?	Matrices de evaluación
9. Fuente de información?	Registro de inventario, compras, red de proveedores, canales de comercialización,

	reportes de la producción, reporte de la venta por producto, balance y estados de resultados
10. Indicadores	Cualitativos Cuantitativos

Elaborado por: Llerena, O. (2017)

Bibliografía

Aaker, D. (2008). *Strategic market management.* United States of América: Acid-Free.

Abril, V. (2011). *Metodos de la investigacion.* Ambato.

Águeda, E., García, J., Reinares, E., & Saco, M. (2008). *Principios de marketing.* Madrid: Esic.

Álvarez, C. (2005). *Como hacer una tesis en bachillerato.* Caracas: Editorial CEC.

Arias, F. (2012). *Metodología de la investigación.* México D.F.: Editorial Trillas.

Ballina, F. (2000). *Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo.* México D.F.: McGrawHill.

Baños, M., & Rodríguez, T. (2012). *Imagen de marca.* Madrid: Esic.

Bateman, T., & Snell, S. (2001). *Fundamentos de Administración.* México D.F.: McGrawHill.

Batey, M. (2013). *El significado de la marca.* Madrid: Granica.

Belío Galindo, J. L. (2012). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo gestionar una guerra de precios.* Madrid: Especial Directivos.

Beraun Barrantes, F. (2008). *EL PARADIGMA CRITICO* . Retrieved from http://faustinoberaunbarrantes.blogspot.com/2008/05/el-paradigma-critico.html

Bringas, R. (2011). *Historia de Tehuacán: De Tiempos Prehispánicos a la Modernidad.* México D.F.: Grupo Editorial Miguel Angel Porrua.

Brujó, G., & Clifton, R. (2010). *En clave de marcas.* Madrid: Lid Editorial.

Calderon , J., & Alzamora , L. (2010). *Metodologia de La Investigacion Cientifica En Postgrado.* Lima: Editorial UTC.

Calles, J. G. (2008). Análisis crítico de los métodos para medir la generación de valor en empresas Mexicanas. México D.F., México.

Cárdenas, C. (2012). La contextualización del problema. Bogotá, Colombia.

Coca Carasila, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. Cochabamba, Bolivia.

Coca, A. M. (2014). El concepto de marketing: pasado y presente. Maracaibo, Venezuela.

Correa Malagón, C. M. (2012). Evaluación del concepto de valor para el consumidor en el marketing y el diseño. Una revisión conceptual. Bogotá, Colombia.

Croxatto, H. (2005). *Crando Valor en las relaciones con sus clientes.* Buenos Aires: Dunken.

Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management.* México: Pearson.

Davenport, T., & Prusack, L. (2000). Working Knowledge: How organisations mange what theyknow. *Harvard Business Review*.

Dessler, G. (2009). *Administración del personal.* México D.F.: Prentice Hall.

Editorial Vértice. (2012). *Gestión del Punto de venta.* Málaga: Vértice S.L.

Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). El capital intelectual. Barcelona, España.

Euroforum, D. (2009). Medición del capital intelectual. Modelo Intelect. Madrid, España.

Fontalvo Herrera, T., Quejada, R., & Puello Payares, J. G. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. Cartagena, Colombia.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral.* México D.F.: Pearson.

Franklin, E. B. (2007). *Audittoria administrativa: gestión estratégica de cambio.* México: Pearson Educación.

Gallegos, A. (2012). Paradise of the jeans. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

García, M. (2005). *Las claves de la publicidad.* Madrid: Esic.

Gosso, F. (2010). *Hiper satisfacción del cliente.* México D.F.: Panorama.

Hernández , R., Fernández, C., & Baptista , P. (2014). *Metodología de la investigación.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Hernández Espallardo, M. (2013). El objeto de estudio de la disciplina de marketing. Murcia, España.

Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la investigación científica.* Ambato: Editorial Maxstudio.

Hoyos Ballesteros, R. (2016). *Branding el arte de marcar corazones.* Bogotá: Ecoe ediciones.

INEC. (2012). Ficha de cifras generales. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

Jácome Cevallos, P. E. (2008). *Estudio de mercado de papa prefita en las ciudades de Quito y Ambato.* Quito: UCE.

Keller, K. (2011). *Administración estratégica de marca.* México D.F.: Pearson.

Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul.* California: Berkeley.

King, K., & Fernández, P. (2007). Valoración de marcas e intangibles. Madrid, España.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing.* México D.F.: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing.* México D.F.: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing.* México D.F.: Pearson.

Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de marketing* . México D.F: McGrawHill.

Landroguez, S., Castro, C., & Carrión, G. (2012). Creando capacidades que aumenten el valor para el cliente. Madrid, España.

Leal, M. (1996). *La marca: fundamentos y estrategias.* Madrid: Huelva.

Lee Company. (2016). *Lee*. Retrieved from http://www.lee.com/about/history.html

Levi Strauss Company. (2013). *Annual Report.* Worldwide Jurisdiction: Morninngstar.

López, J. (2011). *Métodos e hipótesis científicos.* México D.F.: Trillas.

Mantilla, M. (2010). Fundamentacion ontológica. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos.* Bogotá: Norma.

Martínez Crespo, J. (2002). Administración y Organizaciones. Medellín, Colombia.

Martínez Rivadeneira , R. (2013, Agosto 21). *Modelo de Negocio*. Retrieved from https://rmartinezrivadeneira.wordpress.com/category/modelo-de-negocio/

Medina, R. (2012). *Despliega tu propuesta de valor.* México D.F.: LID Editorial.

Mejía Ocampo, M. F. (2010). Propuesta para posicionamiento de marca a través de la comunicación en la empresa Manantial de Austrias. Bogotá, Colombia.

Mendoza, J. M. (2013). Uso de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos de la cadena de valor en las empresas del sector cacaotero. Bucaramanga, Colombia.

Michalska, M. M., Navarro, A. M., & Botella, J. L. (2009). Asimetrías en el proceso de gestión de la Cadena de Suministro. Madrid, España.

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing.* Madrid: Universitat Jaume.

Narver, J., & Slater, S. (2005). The positive effect of a market orientation on business profiatability. *Journal of Business Research*, 75.

Nuñez Barriopedro, E., Cuesta Valiño, P., & Gutiérrez Rodríguez, P. (2013). Posicionamiento del valor de marca de firmas de moda. Madrid, España.

Ordozgoiti, R., & Pérez, I. (2003). *Marketing: Imagen de marca.* México D.F.: Pearson.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2008). *El secreto está en la marca: introducción a las marcas dirigidas a las pequeñas y medianas empresas.* Madrid: OMPI.

Osterwalder, A. (2012). *Diseñando la propuesta de valor.* Madrid: Deusto.

Pérez Torres, V. C. (2013). *Calidad total en atención al cliente* . Madrid: Ideaspropias.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. Maracaibo, Venezuela.

Ramirez, J. (2010). Los Jeans cumplen 140 años de ser la prenda predilecta a nivel mundial y de los ecuatorianos. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración.* México: Pearson Educación.

Rojas, R. (2002). *Investigacion social: teoría y praxis.* México D.F.: Editorial Plaza y Valdés.

Ruiz, A., Restrepo , C., & Londoño, D. (2001). *Investigación clínica: Epidemiología clínica aplicada.* Bogotá: Centro Editorial Javeriano.

Russell, J., Lane, W., & King, K. (2005). *Kleppner Publicidad.* México D.F.: Pearson.

Sánchez Gómez, G. (2013). *Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida.* León: Del Blanco.

Sánchez Medina, A., Melián González, A., & Hormiga Pérez, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. Las Palmas, España.

Scott, D. (2002). *La marca: máximo valor de su empresa.* México D.F.: Pearson.

Seven7 Jeans. (2016). *Seven7 Jeans Corp.* Retrieved from http://seven7jeans.com.co/blog/

Slone, R., Dittmann, P., & Mentzer, J. (2012). *Transformando la cadena de suministro.* Madrid: Profit.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa.* Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Tamayo Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica.* México D.F.: Limusa.

Terrasas, R. (2014). La industria de los jeans. Guanajuato, México D.F, México.

Tommy Hilfiger. (2016). *Tommy Hilfiger - Latin America*. Retrieved from http://global.tommy.com/north-latin-america/es/newsroom/press-contact/11

Vega, Y. (2016). En busca (del misterio) de los jeans "levantacola" colombianos. (A. Gallón, Interviewer)

Vélez-Pareja, I. (2013). Valoración de intangibles. Cartagena, Colombia.

Viloria, G., Nevado, D., & López, V. (2008). *Medición y valoración del capital intelectual.* Madrid: Fundación EIO.

Viscarri, J. (2012, Abril). Modelo de creación de valor para el cliente. Cataluña, España.

Anexos

Anexo Nº 1: Entrevista dirigida al Gerente de la Empresa

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL
ENTREVISTA DIRIGIDA AL ING. LLERENA, O. (2017)
GERENTE GENERAL JEAN UP

Investigación: El posicionamiento de marca y la creación de valor de Jean Up en el Ecuador

Objetivo: Analizar como el posicionamiento de marca incide en la creación de valor.

Instrucciones: Sírvase en contestar con la mayor veracidad posible las siguientes preguntas.

1. **¿Qué productos oferta la empresa Jean Up?**

   - Pantalones jean dama
   - Pantalones jean caballero
   - Camisas
   - Blusas

2. **¿Cuánto tiempo se encuentra en el mercado la marca Jean Up?**

   La marca Jean Up se encuentra en el mercado hace siete años

3. **¿Considera usted que la marca Jean Up durante este tiempo ha conseguido posicionarse dentro del mercado?**

   Considero que sí, pues en algo la marca como tal es reconocida a nivel nacional sin embargo, falta realizar mayor difusión para captar el mayor número del mercado.

4. **¿Qué posición ocupa Jean Up dentro del mercado?**

   Estamos dentro de las tres marcas de mayor prestigio y reconocimiento en el mercado nacional, siendo que atacamos a un segmento socio económico medio y medio-alto.

5. **¿Cuál es la principal fortaleza de la marca Jean Up?**

   Se puede considerar como fortaleza el contar con tiendas propias en los mejores centros comerciales del país.

6. **¿Considera que la marca Jean Up cuenta con debilidades, si es así mencione cuales son estas debilidades?**

   La falta de difusión en ciudades pequeñas representa la principal debilidad de la marca Jean Up.

7. **¿Cuáles son sus principales competidores?**

   - Stage (marca colombiana)
   - Studio F (marca colombiana)
   - Clash (Marca americana)

8. **¿Qué actividades considera usted que generan valor para la Marca?**

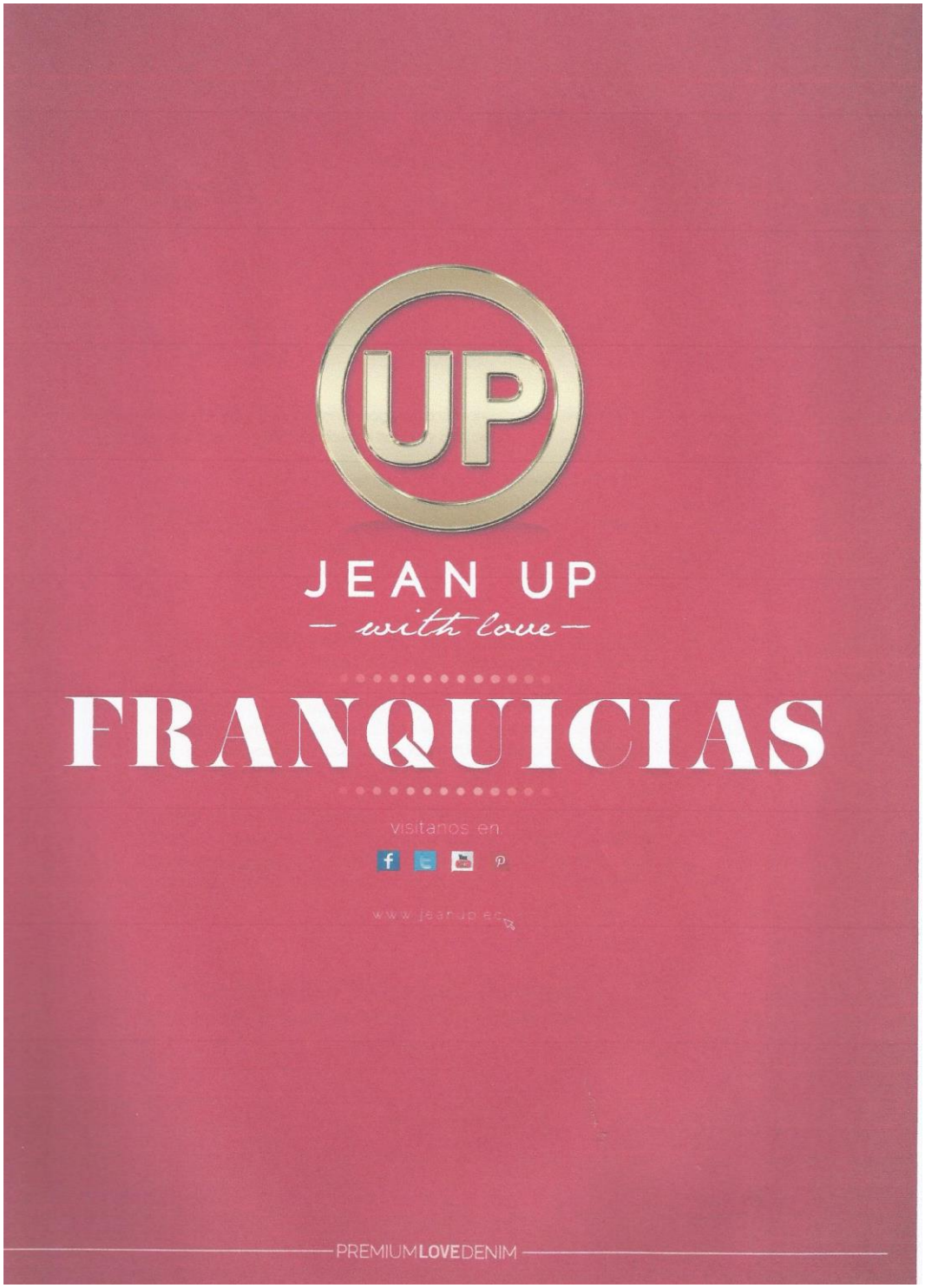
    - Ofrecer diseños únicos en temporadas oportunas
    - Cumplir con todos los requerimientos del cliente y un poco más.

9. **¿Considera usted que los clientes se encuentran satisfechos al adquirir el producto?**

    Definitivamente

10. **¿Mide en todos los locales la satisfacción del cliente?**

    Si


UP
JEAN UP
— with love —
FRANQUICIAS
visitanos en
www.jeanup.es
PREMIUMLOVEDENIM


Colombia
www.jeanup.ec
UP
PERU
www.jeanup.ec
UP


JEAN UP
QUITO
San Luis Shopping
www.jeanup.ec
UP
JEAN UP
GIFT CARD
GUAYAQUIL
Rio Centro Norte
www.jeanup.ec
UP


JEAN UP
JAPON
LATACUNGA
Mall la Malteria
www.jeanup.ec
UP
"LEVANTA COLA"
Electro Games
CUENCA
Mall del Rio
www.jeanup.ec
UP


JEAN UP
40%
AMBATO
Mall de los Andes
www.jeanup.ec
UP


JEAN UP
JEAN UP
RIOBAMBA
Paseo Shopping Riobamba
www.jeanup.ec
UP


Yogurt Amazonas
Yogu Gelato
IBARRA
Laguna Mall
www.jeanup.ec
UP








...and
Relax
NEW
COLLECTION
REFERENCIA: 2881
COLOR: ROSA QUARZO
AZUL


NEW
COLLECTION
REFERENCIA: 2880
COLOR: AZUL
VERDOSO
Inspiration
2016

