

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA**  
**UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS DE**  
**PAPELERÍA EN LA CIUDAD DE QUITO**  
**CASO: PAPELERÍA GENIECITOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDREA BELÉN GUEVARA PROAÑO**

**DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**  
**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES**

**QUITO, ENERO 2018**

**DIRECTOR:**

Ing. Fabián Cueva

**INFORMANTES:**

Ing. Paulina Cadena

Ing. Paúl Idrovo

## **DEDICATORIA**

A Dios por su gracia y amor.

A mis padres, a quienes amo y me enseñaron  
mis primeras y más importantes lecciones de vida.

A mi hermano y hermana, por ser mis cómplices de vida.

*Andrea*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, por su comprensión y estímulo constante,  
además de su apoyo, amor y paciencia a lo largo de mis estudios.

A mi tutor Fabián Cueva, quien me brindó su valiosa y desinteresada  
orientación y guía en la elaboración del presente trabajo de investigación.

*Andrea*

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>2</b>
1.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	3
1.1.1	Factores Económicos.....	3
1.1.1.1	Producto Interno Bruto .....	3
1.1.1.2	Balanza Comercial.....	5
1.1.1.3	Inflación .....	6
1.1.1.4	Desempleo .....	9
1.1.2	Factores Políticos.....	10
1.1.3	Factores Legales .....	13
1.1.3.1	Leyes Tributarias: .....	13
1.1.4	Factores Socioculturales.....	16
1.1.5	Factores Tecnológicos .....	17
1.1.6	Factores Competitivos .....	18
1.2	ANÁLISIS INTERNO.....	19
1.2.1	Descripción General .....	19
1.2.1.1	Antecedentes históricos de la empresa .....	19
1.2.1.2	Localización.....	20
1.2.1.3	Logo y Slogan.....	21
1.2.1.4	Infraestructura.....	21
1.2.1.5	Recursos Humanos .....	22
1.2.1.6	Recursos Financieros .....	41
1.2.2	Productos .....	43
1.2.3	Clientes.....	45
1.2.4	Proveedores .....	51
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>53</b>
2.1	DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	53
2.2	BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	54

2.3	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.....	55
2.4	DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	56
2.5	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	58
2.5.1	Misión.....	58
2.5.2	Visión .....	59
2.5.3	Valores.....	61
2.5.4	Oportunidades y Amenazas Externas.....	61
2.5.5	Fortalezas y Debilidades Internas.....	62
2.5.6	Objetivos.....	62
2.5.7	Estrategias.....	66
2.5.7.1	Etapa I: Etapa de los Insumos.....	67
2.5.7.2	Etapa II: Etapa de Adecuación.....	74
2.5.7.3	Etapa III: Etapa de Decisión .....	78
2.5.8	Estrategias genéricas según Michael Porter .....	80
2.5.9	Políticas .....	82
2.6	BALANCED SCORECARD.....	82
2.6.1	Características y clasificación de los Indicadores .....	84
2.7	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA .....	85
2.7.1	Planes de Acción .....	85

### **3 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA PAPELERÍA GENIECITOS 87**

3.1	MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA PAPELERÍA GENIECITOS .....	88
3.2	PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	89
3.2.1	Establecimiento de la Misión .....	89
3.2.2	Establecimiento de la Visión .....	91
3.2.3	Establecimiento de Valores y Principios .....	92
3.2.4	Establecimiento de Estrategias .....	93
3.2.4.1	Etapa I: Etapa de los Insumos.....	93
3.2.4.2	Etapa II: Etapa de Adecuación.....	99
3.2.4.3	Etapa III: Etapa de Decisión .....	100
3.2.5	Establecimiento del Mapa Estratégico de Papelería Geniecitos.....	104
3.2.6	Determinación de Estrategias alineadas con los objetivos .....	105

3.2.7	Establecimiento de Políticas .....	106
3.2.8	Balanced Scorecard .....	108
<b>4</b>	<b>PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO PARA PAPELERÍA</b>	
	<b>GENIECITOS.....</b>	<b>110</b>
4.1	PLAN DE ACCIÓN .....	110
4.2	PRESUPUESTO .....	116
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>117</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	117
5.2	RECOMENDACIONES.....	118
	REFERENCIAS.....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Productos de Papelería Geniecitos .....	43
<b>Tabla 2</b> Proveedores y sus beneficios .....	52
<b>Tabla 3</b> Misión Propuesta .....	91
<b>Tabla 4</b> Visión Propuesta.....	92
<b>Tabla 5</b> Valores y Principios corporativos .....	93
<b>Tabla 6</b> Matriz POAM.....	94
<b>Tabla 7</b> Matriz EFE .....	95
<b>Tabla 8</b> Matriz PCI .....	96
<b>Tabla 9</b> Matriz Perfil Competitivo.....	97
<b>Tabla 10</b> Matriz EFI .....	98
<b>Tabla 11</b> Hoja de Trabajo FODA .....	99
<b>Tabla 12</b> Matriz FODA.....	100
<b>Tabla 13</b> Estrategias.....	101
<b>Tabla 14</b> Matriz MCPE.....	102
<b>Tabla 15</b> Estrategias de la Matriz MPEC .....	104
<b>Tabla 16</b> Mapa Estratégico .....	105
<b>Tabla 17</b> Estrategias alineadas con los objetivos.....	106
<b>Tabla 18</b> Balanced Scorecard .....	108
<b>Tabla 19</b> Plan Operativo - Estrategia 1 .....	110
<b>Tabla 20</b> Plan Operativo - Estrategia 2.....	111
<b>Tabla 21</b> Plan Operativo - Estrategia 3.....	111
<b>Tabla 22</b> Plan Operativo - Estrategia 4.....	112
<b>Tabla 23</b> Plan Operativo - Estrategia 5.....	113
<b>Tabla 24</b> Plan Operativo - Estrategia 6.....	113
<b>Tabla 25</b> Plan Operativo - Estrategia 7.....	114
<b>Tabla 26</b> Plan Operativo - Estrategia 8.....	114
<b>Tabla 27</b> Plan Operativo - Estrategia 9.....	115
<b>Tabla 28</b> Presupuesto.....	116

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Producto Interno Bruto 2017 .....	4
<b>Gráfico 2</b> Inflación acumulada junio 2017 .....	6
<b>Gráfico 3</b> Incidencia en la Inflación de las Divisiones de Productos .....	7
<b>Gráfico 4</b> Evolución de la canasta básica e ingreso familiar .....	8
<b>Gráfico 5</b> Evolución del Desempleo a nivel nacional .....	9
<b>Gráfico 6</b> Ubicación de Papelería Geniecitos .....	20
<b>Gráfico 7</b> Logo y Slogan de Papelería Geniecitos .....	21
<b>Gráfico 8</b> Distribución física del local comercial .....	22
<b>Gráfico 9</b> Organigrama de Papelería Geniecitos .....	22
<b>Gráfico 10</b> Manual de funciones - Administrador .....	23
<b>Gráfico 11</b> Manual de funciones - Vendedor .....	23
<b>Gráfico 12</b> Manual de funciones - Bodeguero .....	24
<b>Gráfico 13</b> Pregunta No. 1 – Entrevista Directivos .....	25
<b>Gráfico 14</b> Pregunta No. 2 – Entrevista Directivos .....	26
<b>Gráfico 15</b> Pregunta No. 3 – Entrevista Directivos .....	27
<b>Gráfico 16</b> Pregunta No. 4 – Entrevista Directivos .....	27
<b>Gráfico 17</b> Pregunta No. 5 – Entrevista Directivos .....	28
<b>Gráfico 18</b> Pregunta No. 6 – Entrevista Directivos .....	29
<b>Gráfico 19</b> Pregunta No. 7 – Entrevista Directivos .....	29
<b>Gráfico 20</b> Pregunta No. 8 – Entrevista Directivos .....	30
<b>Gráfico 21</b> Pregunta No. 10 – Entrevista Directivos .....	31
<b>Gráfico 22</b> Pregunta No. 11 – Entrevista Directivos .....	32
<b>Gráfico 23</b> Pregunta No. 12 – Entrevista Directivos .....	33
<b>Gráfico 24</b> Pregunta No. 13 – Entrevista Directivos .....	34
<b>Gráfico 25</b> Pregunta No. 1 – Encuesta a Cliente Interno .....	35
<b>Gráfico 26</b> Pregunta No. 2 – Encuesta a Cliente Interno .....	36
<b>Gráfico 27</b> Pregunta No. 3 – Encuesta a Cliente Interno .....	37
<b>Gráfico 28</b> Pregunta No. 4 – Encuesta a Cliente Interno .....	37
<b>Gráfico 29</b> Pregunta No. 5 – Encuesta a Cliente Interno .....	38
<b>Gráfico 30</b> Pregunta No. 6 – Encuesta a Cliente Interno .....	39
<b>Gráfico 31</b> Pregunta No. 7 – Encuesta a Cliente Interno .....	39
<b>Gráfico 32</b> Pregunta No. 8 – Encuesta a Cliente Interno .....	40
<b>Gráfico 33</b> Histórico de ventas mensuales de Papelería Geniecitos .....	41
<b>Gráfico 34</b> Histórico de compras mensuales de Papelería Geniecitos .....	42
<b>Gráfico 35</b> Ventas totales por línea de producto .....	44
<b>Gráfico 36</b> Pregunta de género – Encuesta cliente externo .....	46

<b>Gráfico 37</b> Pregunta No. 1 – Encuesta cliente externo.....	46
<b>Gráfico 38</b> Pregunta No. 2 – Encuesta cliente externo.....	47
<b>Gráfico 39</b> Pregunta No. 3 – Encuesta cliente externo.....	48
<b>Gráfico 40</b> Pregunta No. 4 – Encuesta cliente externo.....	48
<b>Gráfico 41</b> Pregunta No. 5 – Encuesta cliente externo.....	49
<b>Gráfico 42</b> Pregunta No. 6 – Encuesta cliente externo.....	50
<b>Gráfico 43</b> Pregunta No. 7 – Encuesta cliente externo.....	50
<b>Gráfico 44</b> Modelo Integral del proceso de administración estratégica .....	57
<b>Gráfico 45</b> Preguntas básicas en torno a la misión.....	59
<b>Gráfico 46</b> Mapa Estratégico genérico .....	65
<b>Gráfico 47</b> Mapa de la estrategia.....	65
<b>Gráfico 48</b> Tipos de Estrategias.....	66
<b>Gráfico 49</b> Modelo analítico para la formulación de estrategias.....	67
<b>Gráfico 50</b> Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM .....	69
<b>Gráfico 51</b> Metodología Matriz POAM .....	69
<b>Gráfico 52</b> Metodología Matriz EFE.....	70
<b>Gráfico 53</b> Categorías del PCI.....	72
<b>Gráfico 54</b> Metodología Matriz PCI.....	72
<b>Gráfico 55</b> Metodología Matriz EFI.....	74
<b>Gráfico 56</b> Hoja de Trabajo FODA .....	75
<b>Gráfico 57</b> Metodología Matriz FODA .....	77
<b>Gráfico 58</b> Matriz Análisis FODA .....	77
<b>Gráfico 59</b> Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica .....	78
<b>Gráfico 60</b> Metodología Matriz MCPE.....	79
<b>Gráfico 61</b> Las cinco estrategias genéricas de Porter .....	80
<b>Gráfico 62</b> El cuadro de mando integral.....	83
<b>Gráfico 63</b> Metodología Cuadro de Mando Integral .....	84
<b>Gráfico 64</b> Plan Operativo.....	86

## ANEXOS

ANEXO A Modelo Entrevista a Directivos .....	120
ANEXO B Modelo Encuesta a Cliente Interno.....	120
ANEXO C Modelo Encuesta a Cliente Externo.....	120
ANEXO D Cotizador de Productos en línea .....	120
ANEXO E Paquete web, email y hosting.....	120
ANEXO F Sistema de Gestión Administrativa .....	120
ANEXO G Fotografías del local comercial.....	120

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Papelería Geniecitos es una empresa con más de 30 años de experiencia enfocada en la comercialización de útiles escolares, suministros de oficina, artículos de bazar, cristalería, tecnológicos y juguetes que busca satisfacer las necesidades de los clientes en el sector sur de Quito. El mercado de papelerías se ha ido incrementando paulatinamente en el sector, por lo que se ha creado la necesidad de innovación a través del diseño de estrategias y planes de acción que les permitan desarrollarse en un mercado competitivo. Para poder cumplir con este nivel de competitividad se ha considerado de suma importancia desarrollar e implementar un Plan Estratégico y Operativo para encaminar a la empresa y brindarle la oportunidad de mejorar su desempeño organizacional, para su desarrollo se realiza: la determinación de un modelo de Plan Estratégico conformado por la misión, visión, valores y principios, políticas, objetivos y determinación de estrategias a ser concretadas mediante la implementación de planes de acción propuestos.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de toda organización se maneja como pilar fundamental la planificación ya que es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos que guían a la empresa y así, los caminos por los cuales se debe transitar para alcanzar dichos objetivos de allí nace el interés por conocer un poco más sobre lo que es la planificación estratégica operativa.

Es importante rescatar la importancia y la ventaja que conlleva realizar un Plan Estratégico Operativo en las organizaciones, ya que permite mejorar la competitividad de la pequeña o mediana empresa, estar a la vanguardia innovándose de manera continua y acertada igual que sus colaboradores para desarrollarse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que cada vez exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales e inclusive de la misma organización. Es necesario aclarar que la planeación estratégica no garantiza la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios y alternativas si se utiliza de manera acertada. En el desarrollo del primer capítulo se realiza el análisis de la situación actual de la organización correspondiente al entorno externo e interno de la misma; en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que abarca la teoría científica y sustento de la investigación propuesta; en el tercer capítulo se realiza la propuesta de planeación estratégica para Papelería Geniecitos y por último en el cuarto capítulo se detalla el control de las actividades del Plan Operativo Anual propuesto para la microempresa.

## **1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

En este capítulo se lleva a cabo el diagnóstico de la situación actual de la empresa Papelería Geniecitos, a través del análisis del contexto se realizará la determinación de los factores externos e internos que tienen incidencia en las actividades y giro de negocio de la empresa.

El diagnóstico de las organizaciones implica analizar de forma consiente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y otros elementos del organismo. El objetivo de este es el descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros. (Serna, Planificación y Gestión Estratégica, 1994)

El diagnóstico estratégico es un medio por el cual la empresa recopila información del ambiente interno y externo; esta recopilación se la hace a través de diferentes técnicas. El análisis externo comprende factores políticos, económicos, legales, socioculturales, tecnológicos y competitivos, de los cuales se identifican los aspectos positivos denominados como oportunidades y los negativos como amenazas que provienen del medio que rodean a la empresa; el análisis interno comprende antecedentes, infraestructura, recursos humanos y financieros, productos, clientes, proveedores y competencia de la empresa de los cuales se identifican fortalezas y debilidades que influyen en la capacidad de la empresa para conseguir sus objetivos.

## **1.1 ANÁLISIS EXTERNO**

Comprende el estudio de las fuerzas externas que tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio y evolución de las organizaciones. Una organización debe depender o interactuar con su entorno si quiere sobrevivir ya que tiene poco o nulo control sobre estas.

(Guizar, 2004)

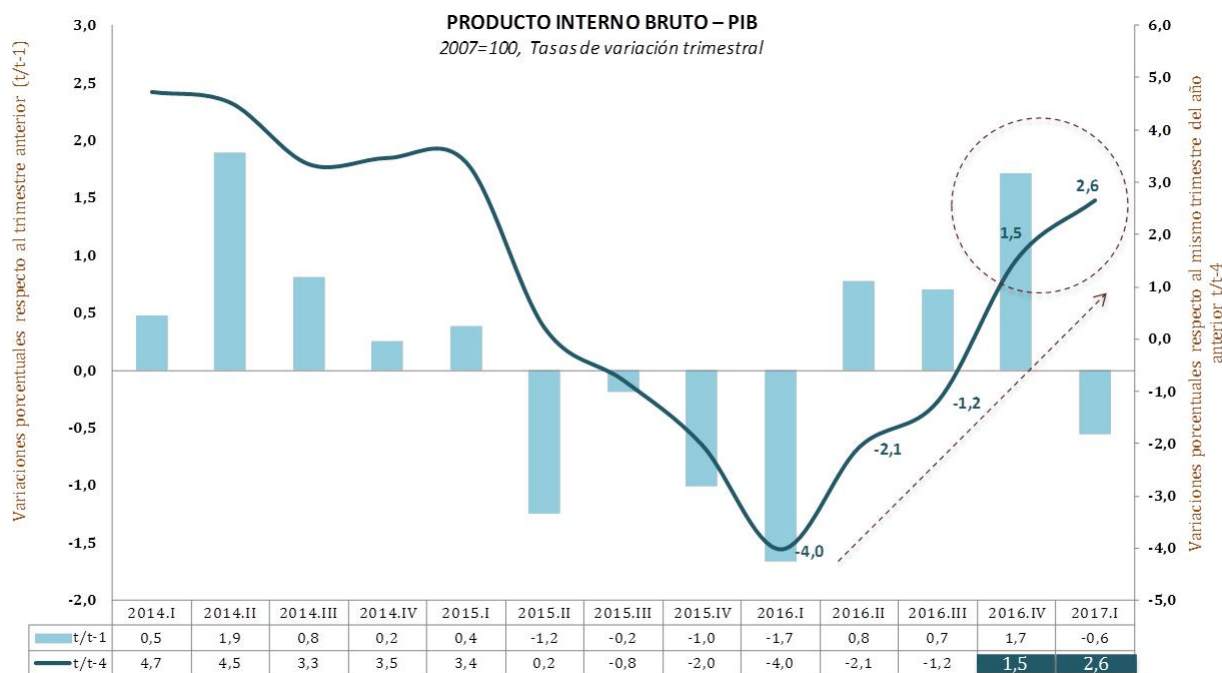
### **1.1.1 Factores Económicos**

La economía ecuatoriana es pequeña y abierta. En esta, no es posible aumentar la oferta monetaria sin mejores condiciones de la balanza de pagos. Al cierre de 2016, Ecuador tuvo una balanza comercial favorable, esto implica que exportó más de lo que importó. Esa condición implica que exista más dinero en la economía, lo que potencialmente se traduzca en una creciente demanda de bienes que serán satisfechos por productos nacionales e importados que son afectados por el nivel de precios interno.

#### ***1.1.1.1 Producto Interno Bruto***

Según El Comercio (2017), el 30 de junio del 2017, Verónica Artola, la gerente del Banco Central, presentó las cifras de crecimiento del primer trimestre del 2017. Así indica que se registró un aumento del consumo de los hogares y de las exportaciones, lo cual impulsó el crecimiento de la economía en el primer trimestre del 2017. En ese período el Producto

Interno Bruto (PIB) registró una variación positiva del 2,6%, comparado con el primer trimestre del 2016. (Gráfico 1)



**Gráfico 1** Producto Interno Bruto 2017

**Fuente:** (El Comercio , 2017)

En cuanto a la variación anual del PIB (2.6%), las actividades económicas que presentaron una mayor tasa de variación en relación al primer trimestre de 2016 fueron: Refinación de Petróleo, 28.4%; Suministro de electricidad y agua, 22.4%; Pesca (excepto camarón), 11.0%; Actividades de servicios financieros, 5.7%; Comercio, 5.7%; Servicio doméstico, 5.6% y Transporte, 5.3%.

Según El Comercio (2017), las cifras del Banco Central también evidenciaron un aumento en el rubro de compras al exterior. Por lo que explica que en los tres primeros meses del año crecieron las importaciones de maquinarias y aparatos eléctricos (15,7%), elaborados metálicos (15,5%) y prendas de vestir (8,8%).

Según el reporte emitido por El Comercio (2017), para Patricio Alarcón, presidente de la Federación de Cámaras de Comercio, la eliminación de las restricciones al comercio dinamizó la actividad comercial en el primer trimestre del año. Además, hubo mayor liquidez en la economía porque el Estado mantuvo un ritmo fuerte de gasto. Para expertos y gremios productivos aún no se puede hablar de un crecimiento sostenido de la economía, sin embargo, explica que gracias al aumento de liquidez se ha dinamizado la actividad comercial en el último trimestre del presente año, lo cual constituye una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa.

#### ***1.1.1.2 Balanza Comercial***

Según cifras del Banco Central del Ecuador, la economía ecuatoriana registró un superávit en la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos, el cual se extiende al año 2017. Para el primer trimestre de 2017 el superávit de la Cuenta Corriente fue de USD 324.7 millones, USD 64.7 millones más que el cuarto trimestre de 2016.

La Balanza de Bienes para este trimestre, muestra un valor positivo de USD 533.5 millones. Las exportaciones sumaron USD 4,855.4 millones (USD 76.2 millones más que el cuarto trimestre de 2016) y las importaciones USD 4,321.9 millones (USD 125.2 millones menos que el cuarto trimestre de 2016).

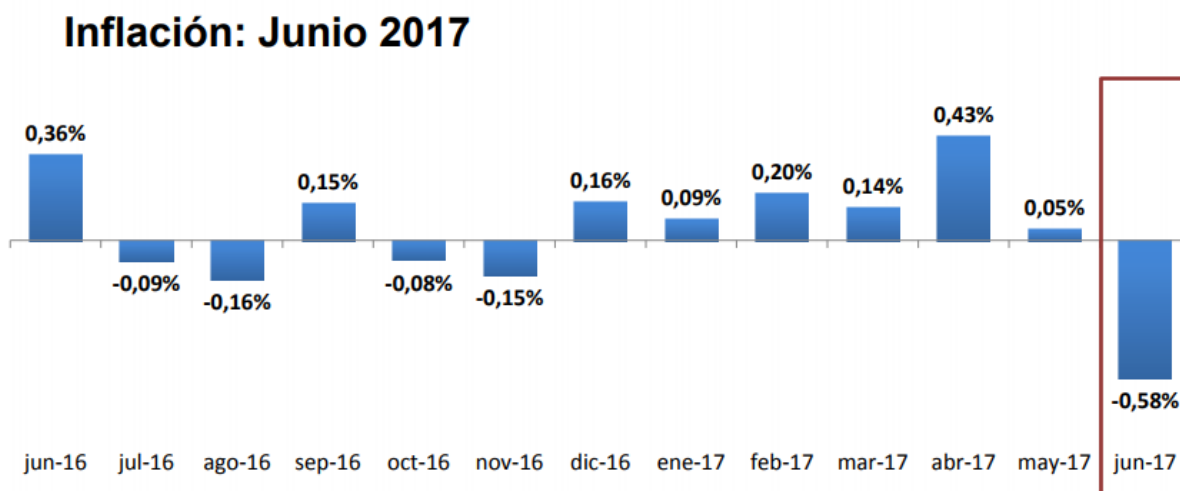
Según información del BCE (2017), las importaciones de artículos de oficina y escolares acumularon USD 2,8 millones en 2016. El primer trimestre de 2017 reflejó un incremento de 3,6% respecto al mismo periodo de 2016. Mientras que el segundo trimestre de 2017 decayó

55% respecto al mismo periodo de 2016, lo cual al presente constituye una **AMENAZA ALTA** y directa a las compras de insumos y productos importados para la empresa

### 1.1.1.3 Inflación

Ecuador registró una inflación mensual de -0,58% en junio, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

La inflación acumulada en el sexto mes del año, es decir, de enero a junio, alcanzó 0,32%, mientras que la anual, de junio 2016 a junio de 2017, llegó a 0,16% (Gráfico 2).



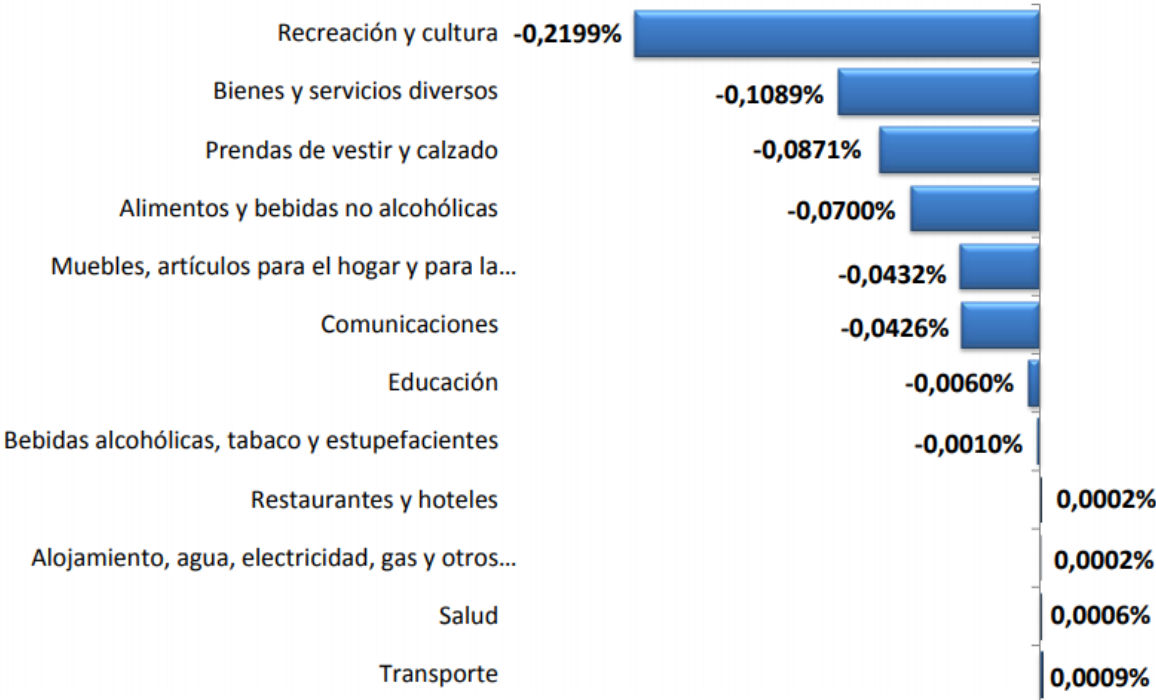
MES	ÍNDICE	MENSUAL	ANUAL	ACUMULADA
Junio-16	105,38	0,36%	1,59%	1,29%
Diciembre-16	105,21	0,16%	1,12%	1,12%
Mayo-17	106,17	0,05%	1,10%	0,91%
<b>Junio-17</b>	<b>105,55</b>	<b>-0,58%</b>	<b>0,16%</b>	<b>0,32%</b>

**Gráfico 2** Inflación acumulada junio 2017

Fuente: (INEC, 2017)

Las variaciones de precios de tres de las doce divisiones explican el comportamiento del IPC en junio de 2017: Recreación y cultura (-4,48%); Prendas de vestir y calzado (-1,39%); y, Bienes y servicios diversos (-1,15%). Al analizar la inflación de las tres divisiones citadas, según su incidencia en la variación de junio de 2017, se evidencia que aquellos productos que forman parte de la división de Recreación y cultura, que registra una incidencia de -0,2199%, son los que han contribuido en mayor medida al comportamiento del índice general de precios (Gráfico 3).

### Incidencia en la Inflación de las Divisiones de Productos

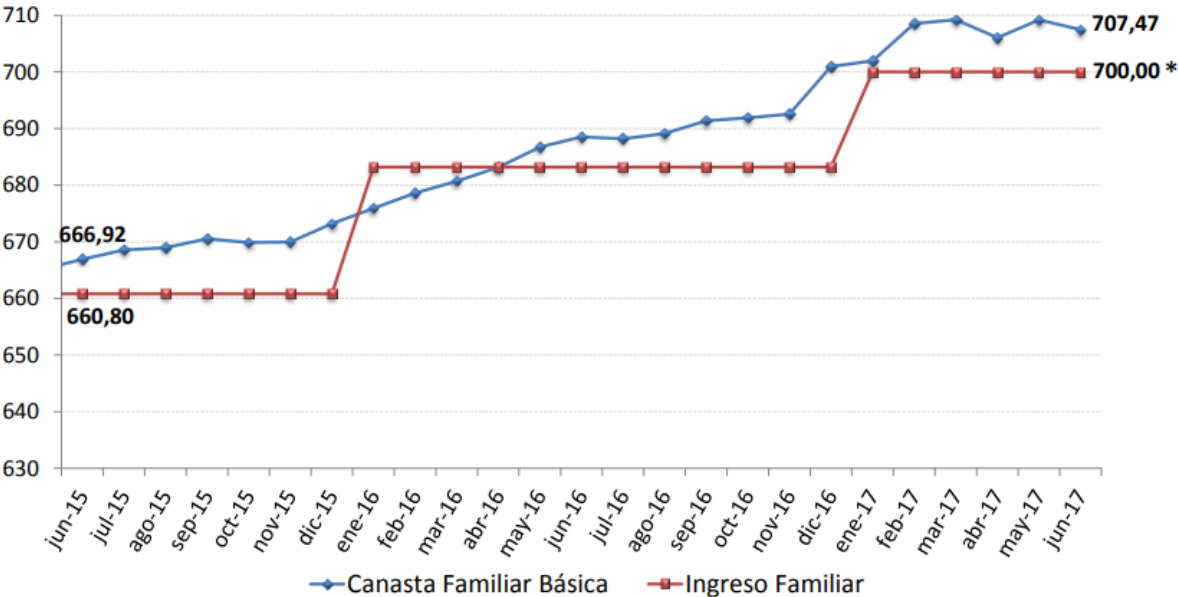


**Gráfico 3** Incidencia en la Inflación de las Divisiones de Productos

**Fuente:** (INEC, 2017)

La Canasta Familiar Básica Nacional es un conjunto de bienes y servicios que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar. En junio, el costo de la Canasta Básica se ubicó en 707,47 dólares, mientras que el ingreso familiar mensual de un hogar tipo de cuatro miembros con 1,6 perceptores que ganan el Salario Básico Unificado fue de 700 dólares sin incluir fondos de reserva. (Gráfico 4)

### Evolución de la Canasta Básica e Ingreso Familiar

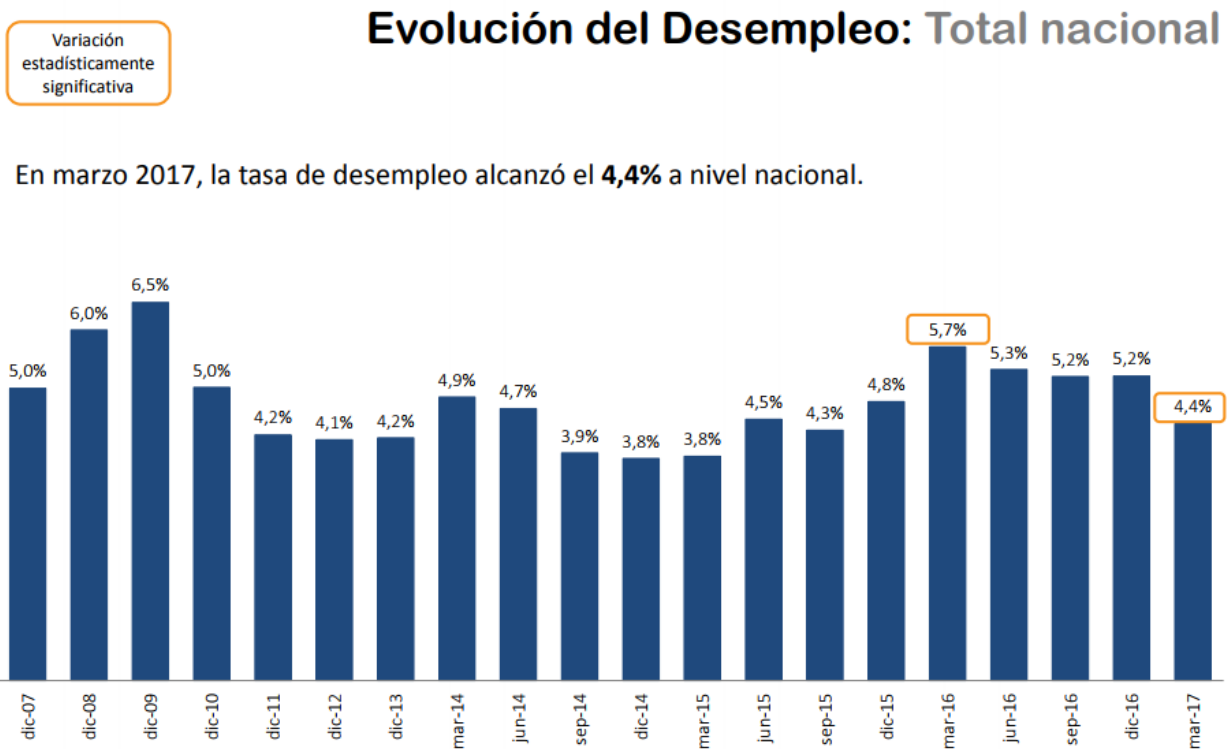


**Gráfico 4** Evolución de la canasta básica e ingreso familiar  
**Fuente:** (INEC, 2017)

La tendencia de la inflación es a disminuir, es decir, el poder adquisitivo de las personas se incrementa, las personas optarán por comprar productos pertenecientes a la división de Recreación y cultura, así como Bienes y servicios diversos, lo cual incrementará las ventas de la empresa. Esta variable constituye una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

### 1.1.1.4 Desempleo

Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la recuperación económica que vive el país se evidencia en el sistema laboral con resultados positivos y consistentes. El desempleo a nivel nacional muestra un claro descenso, el más importante de los últimos cinco años, ubicándose en 4,4% en marzo de 2017 comparado con el 5,7% de marzo de 2016, lo cual representa una caída de 1,3 puntos porcentuales. (Gráfico 5)



**Gráfico 5** Evolución del Desempleo a nivel nacional

Fuente: (INEC, 2017)

Esto significa que aproximadamente 94 mil personas han salido del desempleo, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Ecuador es uno de los países con la tasa de desempleo más baja de la región, lo que constituye una **OPORTUNIDAD ALTA** para la mano de obra del sector empresarial.

### **1.1.2 Factores Políticos**

Según PeñayLillo (2017), en la entrevista sobre la situación actual del país, comenta que la recuperación del Estado por parte del gobierno de la Revolución Ciudadana, y el desarrollo de un nuevo modelo ahora como Estado Social, opacó muchas de las luchas y resistencias de los movimientos sociales, porque el nuevo Estado Social surgió también para oponerse al despotismo del capital. De esta manera, de ser hasta entonces un instrumento vasallo y sometido a las dinámicas duras del capitalismo, el Estado Social pasó sin la ayuda o asistencia de las ONG's, a recuperar el sentido de lo público (o lo que es de todos), así como las políticas redistributivas, con la respectiva repolitización de la ciudadanía, ahora como protagonista principal de la recuperación de los servicios públicos. El nuevo Estado Social ecuatoriano en estos 10 años logró reposicionar lo público frente a la inclemencia de la expropiación privada.

Sin embargo, PeñayLillo (2017) afirma que aún queda mucho por hacer y por recorrer, y que no podemos decir que en estos 10 años se ha alcanzado una “situación ideal”. En un planeta globalmente atravesado por el capitalismo, todas las relaciones humanas se encuentran

mediadas por el capital, lo cual termina imponiendo rigurosos límites a la intervención política.

En la actualidad, para el nuevo Gobierno de la Revolución Ciudadana queda como pendiente la apuesta imperiosa de fortalecer el trabajo de consolidación de su hegemonía, en un diálogo abierto y permanente con las organizaciones y movimientos populares: de campesinos, trabajadores, jóvenes, etc. Recuperar nuevamente y con fuerza el carácter ciudadano –activo y participativo- de la Revolución, con la repotenciación de las alianzas con otras fuerzas sociales, comprometidas con los planes de desarrollo del país.

(La palabra abierta, 2017)

El gobierno de la revolución ciudadana se ha preocupado principalmente por el desarrollo social, a través de la inversión en educación, salud, mejoramiento en la gestión pública, ofrecer líneas de crédito productivo para microempresa, generación de nuevas centrales eléctricas para que más personas puedan acceder a servicios básicos, todos estos puntos han beneficiado a los más pobres pero el sector empresarial se ha visto afectado.

Todos estos proyectos que lleva a cabo el gobierno y los que piensa emprender en búsqueda del desarrollo, necesitan de una alta inversión de dinero lo que significa la canalización del ahorro público a la inversión, incremento de impuestos en cuanto a la salida de divisas, consumos especiales y la importación de papel periódico, creación de nuevos impuestos sobre los dividendos de los accionistas, los cuales tienen impactos negativos en cuanto a la disminución de la liquidez en la economía del país y las limitaciones en la gestión de las medianas y grandes empresas para su desarrollo y crecimiento. De acuerdo a los puntos

analizados el factor político crea incertidumbre en el sector empresarial, por lo tanto, constituye una **AMENAZA ALTA**.

### **1.1.3 Factores Legales**

Papelería Geniecitos es una empresa de hecho, en la cual el representante legal es el propietario para satisfacer los requerimientos del SRI. La empresa emite factura como persona natural no obligada a llevar contabilidad cuya administración, desarrollo y participación en el mercado nacional dependen del entorno del cual forma parte.

#### ***1.1.3.1 Leyes Tributarias:***

**¿Quiénes son las personas naturales?** : Según el Servicios de Rentas Internas, las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

En síntesis, las personas que no cumplan con los requisitos de personas obligadas a llevar contabilidad, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, y demás trabajadores autónomos (sin título profesional y no empresarios), no están obligados a llevar contabilidad, sin embargo deberán llevar un registro de sus ingresos y egresos. Los plazos para presentar las declaraciones y pagar los impuestos se establecen conforme el noveno dígito del RUC: 1708647043001, por consiguiente Papelería Geniecitos paga los impuestos mensuales hasta el 16 de cada mes.

**Impuestos:** Son contribuciones obligatorias establecidas en la Ley, sirven para financiar los servicios y obras que debe proporcionar el Estado a la sociedad, destacan los servicios de educación, salud, seguridad, justicia y la vialidad. Las empresas tienen que cumplir con sus obligaciones tributarias según el tipo de contribuyente.

**Impuesto al Valor Agregado:** Según SRI (2017), El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%.

Este impuesto se declara de forma mensual si los bienes que se transfieren o los servicios que se presten están gravados con tarifa 12%; y de manera semestral cuando exclusivamente se transfieran bienes o se presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, así como aquellos que estén sujetos a la retención total del IVA causado, a menos que sea agente de retención de IVA (cuya declaración será mensual).

**Impuesto a la Renta:** Según SRI (2017), se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre.

La declaración del Impuesto a la Renta es obligatoria para todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades, aun cuando la totalidad de sus rentas estén constituidas por ingresos exentos, a excepción de:

- Los contribuyentes domiciliados en el exterior, que no tengan representante en el país y que exclusivamente tengan ingresos sujetos a retención en la fuente.
- Las personas naturales cuyos ingresos brutos durante el ejercicio fiscal no excedieren de la fracción básica no gravada.

**Retenciones en la fuente:** Según SRI (2017), toda persona jurídica o persona natural obligada a llevar contabilidad que pague o acredite en cuenta cualquier tipo de ingreso que constituya renta gravada para quien los reciba, actuará como agente de retención del Impuesto a la Renta. Los agentes de retención están obligados a entregar el respectivo comprobante de retención, dentro del término no mayor de cinco días de recibido el comprobante de venta, a las personas a quienes deben efectuar la retención.

Igualmente están obligados a proporcionar al SRI cualquier tipo de información vinculada con las transacciones por ellos efectuadas.

Los pagos que hagan los empleadores a los contribuyentes que trabajan con relación de dependencia, deberán realizar la retención en la fuente correspondiente. En este caso, el comprobante de retención será entregado dentro del mes de enero de cada año en relación con las rentas del año precedente. Así mismo, están obligados a declarar y depositar mensualmente los valores retenidos en las entidades legalmente autorizadas para recaudar tributos.

Papelería Geniecitos cumple puntualmente con sus obligaciones tributarias, pero esto no le exime que en algún momento pueda cometer un error, retrasos en la declaración o en el pago los cuales pueden significar sanciones económicas o legales, por lo anteriormente mencionado, se puede considerar como una **AMENAZA BAJA**.

#### **1.1.4 Factores Socioculturales**

Según Andes (2012), en la entrevista al Grupo Educativo Aden se concluyó que Ecuador ocupa el décimo puesto dentro de un ranking de competitividad conformado por 18 países, los que fueron evaluados por aspectos sociales que pueden beneficiar a los pobladores. Los aspectos que miden este ranking son la salud y educación, en los que Ecuador demuestra “avances positivos”. El argentino Ricardo Greco, presidente del Grupo, mencionó que Ecuador viene evidenciando niveles de inversión y gasto público que son extraordinarios y redundan en el bienestar para su gente.

Así también en la entrevista realizada por Andes (2012), se menciona que el ranking lo lidera Chile, con 81.4 puntos sobre 100. Le siguen Panamá (76), México (72.2), Costa Rica (71.8), Uruguay (71.6), Brasil (71.2), Colombia (69.3), Perú (67.6) y Argentina (66.7). Atrás de Ecuador están El Salvador (62), Guatemala (60), Paraguay (59.8), Honduras (59.2), República Dominicana (57.8), Nicaragua (57.8), Venezuela (57.7) y Bolivia (54.9).

El ranking se fundamenta en 10 aspectos: cobertura de necesidades básicas, aspectos institucionales, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud, educación, expectativas de la población, competencia en los mercados, eficiencia en las relaciones laborales y acceso a las tecnologías de información.

(Andes, 2012)

Los puntos mencionados en el estudio anterior se constituyen aspectos positivos para el desarrollo empresarial en el país por lo tanto se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

### **1.1.5 Factores Tecnológicos**

“Uno de los desarrollos tecnológicos más importantes para el mundo empresarial es el comercio electrónico. La industria informática y de las telecomunicaciones han proporcionado la plataforma para el e-comercio. El factor tecnológico no sólo supone una amenaza para las empresas que lo “sufren”, sino que también supone una importante y decisiva oportunidad para las empresas que lo promueven tanto en el campo de la electrónica y de las comunicaciones como en los campos con aún más futuro como la bioquímica, farmacología, biogenética, agroalimentario. Sin embargo, estas oportunidades no están ausentes de elevados riesgos debido al número elevado de aplicaciones que tienen esos nuevos campos en prácticamente todos los sectores industriales, lo que origina una ramificación de las hileras tecnológicas y un incremento de la interdependencia de las empresas”. (Crainer, S. y D. Dearlove, 2001)

Actualmente, los adelantos tecnológicos están obligando a los miembros del mundo empresarial a redefinir el significado de la “información”. La tecnología, en sí misma, únicamente es una herramienta, pero, al igual que toda nueva herramienta, nos fuerza a modificar lo que hacemos, y no sólo cómo lo hacemos.

La innovación tecnológica constituye el factor dominante del desarrollo de las empresas, mediante la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación. Papelería

Geniecitos, puede dar a conocer sus productos, mantener un contacto más directo con los clientes y proveedores, incluso la comunicación interna será más rápida.

La empresa busca implementar diversas herramientas tecnológicas, así como una página web, donde se puedan encontrar todos los artículos que se tengan a la venta, un Cotizador de útiles escolares online y servicio a domicilio en temporada alta, también se espera llevar a Papelería Geniecitos a las redes sociales, para dar a conocer los productos y servicios de la empresa a clientes potenciales. De igual manera, Papelería Geniecitos requiere implementar un sistema informático de facturación y control de inventario, con el fin de facilitar el manejo de información interna. El uso adecuado y eficiente de la tecnología le proporciona herramientas que faciliten la permanencia en el mercado de la empresa y su crecimiento, por lo cual este punto constituye una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa.

#### **1.1.6 Factores Competitivos**

El estudio de la competencia es primordial ya que permite analizar su crecimiento y compararlo con el resultado obtenido por la empresa, razones de su posicionamiento, participación de mercado y estrategias que desarrolla. El principal competidor es Papelería Didáctica ya que se dirige al mismo segmento de mercado y se encuentra ubicada estratégicamente cerca de Papelería Geniecitos, pero se pueden identificar de forma general sus competidores de forma directa al por menor en los siguientes: pequeñas papelerías, bazares, mini markets, librerías pequeñas, las propias escuelas que adquieren productos al por mayor para vender dentro de las instituciones a sus estudiantes.

A pesar de que Papelería Geniecitos tiene pocos competidores directos, estos se dirigen a diferentes segmentos de mercado, por lo que representan reducciones en las ventas de la Empresa o impiden su crecimiento. Este punto constituye una **AMENAZA ALTA**.

## **1.2 ANÁLISIS INTERNO**

### **1.2.1 Descripción General**

Papelería Geniecitos es una empresa enfocada a la comercialización de útiles escolares, suministros de oficina, artículos de bazar, cristalería, tecnológicos y juguetes que satisfacen las necesidades de los clientes en cuanto a la decoración de un hogar moderno y avance de la educación en cada etapa de su vida.

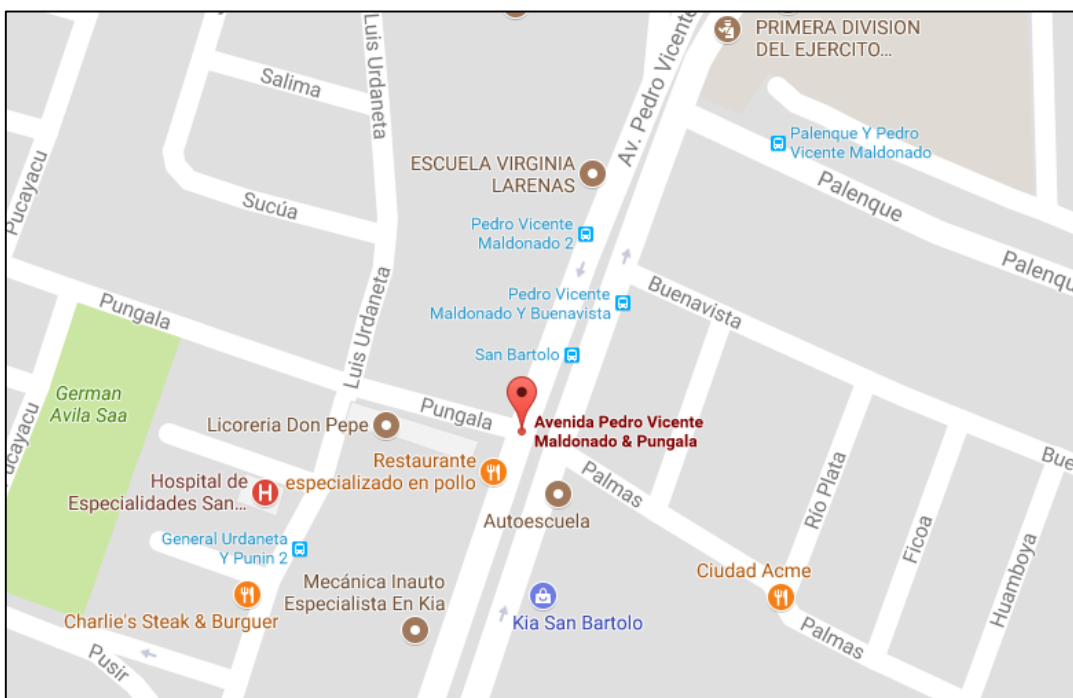
#### ***1.2.1.1 Antecedentes históricos de la empresa***

El negocio inicia como un Bazar Familiar en 1987, el cual se fue fortaleciendo y gracias al esfuerzo, perseverancia y trabajo del Sr, Javier Guevara y Sra. Guadalupe Proaño, actualmente propietarios de la empresa, se inaugura su único local ubicado en la Av. Maldonado S15-140 y Pungalá. En la actualidad Papelería Geniecitos es una micro empresa en crecimiento, preferida por sus clientes por la variedad de sus productos y la excelencia en el servicio, comprometidos con la sociedad en el desarrollo de la educación y la cultura (libros y útiles escolares), provee

suministros de oficina que facilitan el desarrollo empresarial, distribuye artículos de bazar, cristalería, juguetes para satisfacer las necesidades y el buen gusto del cliente. Papelería Geniecitos tiene una administración empírica, ya que sus dueños a pesar de su experiencia en el mercado laboral no han desarrollado una fuerte habilidad administrativa, por esto no existe una estructura administrativa bien definida que conste en un documento formal, así como tampoco existe una administración y gestión del negocio por jerarquía.

### 1.2.1.2 Localización

La Oficina Principal se encuentra ubicada en la Av. Maldonado S15-140 y Pungalá. Frente a la parada de la Ecovía San Bartolo. A continuación, se puede observar su localización en el mapa:



**Gráfico 6** Ubicación de Papelería Geniecitos

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)

### *1.2.1.3 Logo y Slogan*

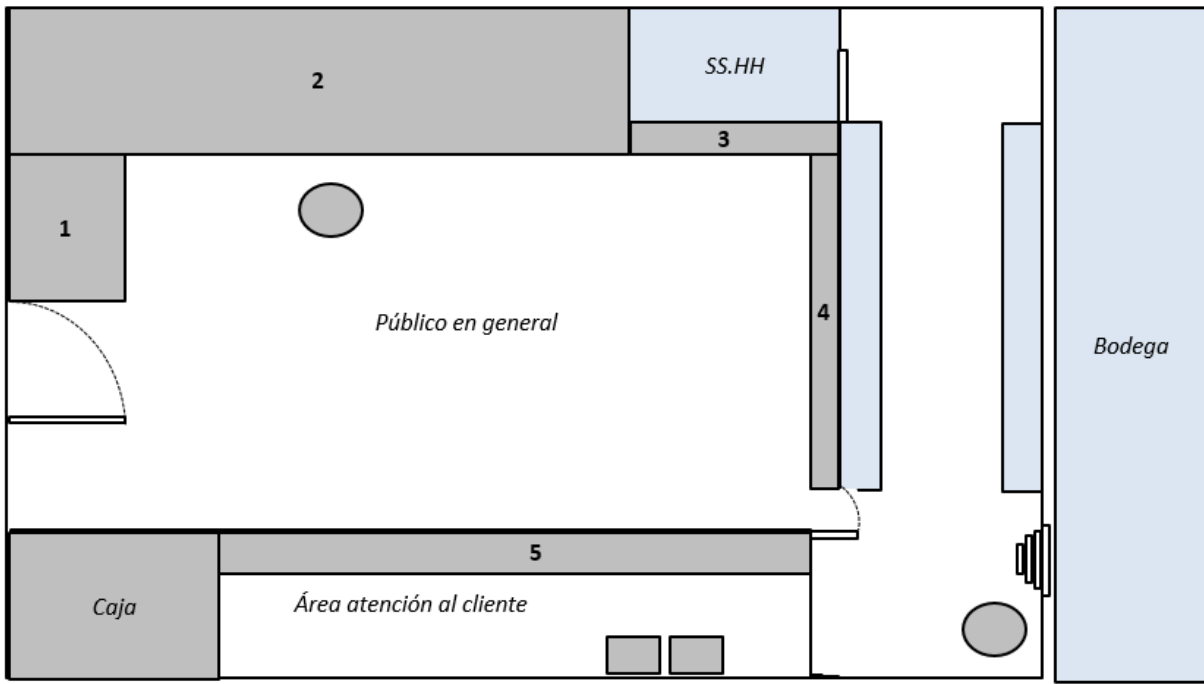


**Gráfico 7** Logo y Slogan de Papelería Geniecitos

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)

### *1.2.1.4 Infraestructura*

Papelería Geniecitos cuenta con un solo local comercial. En la primera planta se encuentra el área de atención al cliente, donde se realiza desde la recepción de productos a proveedores hasta la entrega al cliente final. La planta cuenta con la distribución necesaria de espacio para el público en general, está conformado por cinco mostradores para un mejor servicio, los cuáles se encuentran enumerados en el Gráfico 8, los mostradores No. 1, No. 2, No.3 y No. 4 son altos para brindar mayor comodidad al cliente cuando observan los productos, el mostrador No. 5 es bajo para la atención directa y personalizada con el cliente. Además, la primera planta cuenta con la Caja, dos copiadoras a B/N y Color respectivamente, un pequeño espacio de bodega en la parte de atrás de los mostradores y a su vez el SS.HH. Al subir las escaleras a la segunda planta podemos encontrar la Bodega de Papelería Geniecitos.



**Gráfico 8** Distribución física del local comercial

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)

### 1.2.1.5 Recursos Humanos


Papelería Geniecitos está organizada de la siguiente manera:




**Gráfico 9** Organigrama de Papelería Geniecitos

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)


A continuación, se encuentra detallado las funciones de cada puesto de trabajo:

		<b>PAPELERÍA GENIECITOS</b>		<i>Página 1/3</i>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>				
<b>Descripción del Cargo</b>				
<b>Nombre del Puesto:</b> Administrador		<b>Nivel:</b> Directivo		
<b>Jefe Inmediato:</b> N/A		<b>Subordinado Inmediato:</b> Todos los colaboradores del negocio		
<b>Propósito del Cargo</b>				
Supervisión de tareas administrativas y operativas en el local, gestión en el proceso de compra y venta de mercadería, marketing, talento humano y sistemas.				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Controlar el desempeño de los colaboradores</li> <li>*Realizar pedidos a los proveedores</li> <li>*Revisar caja diariamente</li> <li>*Realizar y verificar los depósitos de los ingresos por concepto de ventas diarias</li> <li>*Controlar nivel de ventas y de inventario</li> <li>*Realizar contratos de trabajo</li> <li>*Verificar el lugar en perchas de mercadería</li> <li>*Ejecutar multas y sanciones establecidas en las políticas del negocio</li> <li>*Realizar las declaraciones mensuales del IVA.</li> <li>*Realizar las declaraciones de Impuesto a la Renta.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>

**Gráfico 10** Manual de funciones - Administrador

		<b>PAPELERÍA GENIECITOS</b>		<i>Página 2/3</i>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>				
<b>Descripción del Cargo</b>				
<b>Nombre del Puesto:</b> Vendedor		<b>Nivel:</b> Operaciones		
<b>Jefe Inmediato:</b> Administrador		<b>Subordinado Inmediato:</b> N/A		
<b>Propósito del Cargo</b>				
Satisfacer las necesidades del cliente, a través de un saludo cordial, atención personalizada y seguimiento constante durante el proceso de venta.				
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Atención gentil al cliente.</li> <li>*Venta de útiles escolares y artículos de bazar del negocio.</li> <li>*Asesorar de manera efectiva en la compra al cliente.</li> <li>*Tomar pedidos de los clientes vía telefónica.</li> <li>*Archivar documentos de compra y venta del establecimiento.</li> <li>*Informar de las novedades al administrador.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>

**Gráfico 11** Manual de funciones - Vendedor

	<b>PAPELERÍA GENIECITOS</b>	<i>Página 3/3</i>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Descripción del Cargo</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b> Bodeguero	<b>Nivel:</b> Operaciones	
<b>Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Subordinado Inmediato:</b> N/A	
<b>Propósito del Cargo</b>		
Custodiar, controlar y participar activamente en la distribución de suministros y gestión de inventarios en bodega.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Recepcionar los materiales a proveedores.</li> <li>• Ingresar los productos al sistema informático de la organización, así como ingreso de facturas para su contabilización.</li> <li>• Mantener el orden de la bodega y almacenamiento de los productos.</li> <li>• Preparar y coordinar los despachos oportunos a clientes.</li> <li>• Ordenar y mantener los productos en almacenamiento de acuerdo a las condiciones de cada uno de ellos.</li> <li>• Mantener informada a la administración con respecto a la poca disponibilidad de los insumos considerados como críticos para el funcionamiento de los servicios de la empresa.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Gráfico 12** Manual de funciones - Bodeguero

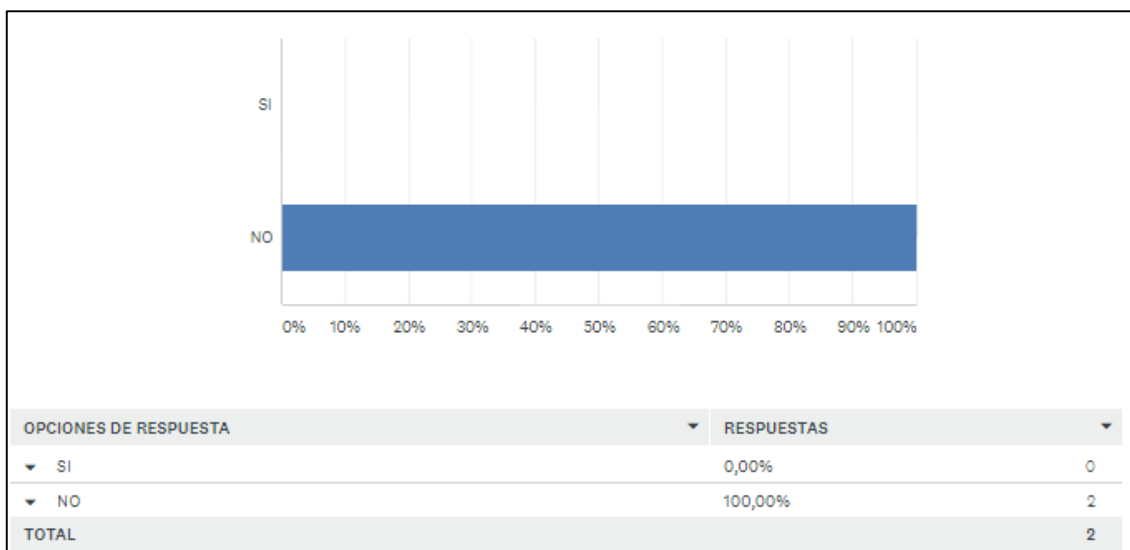
Esta estructura organizativa, Papelería Geniecitos la implementó desde sus inicios, lo que ha permitido a los directivos mantener el orden y llevar un adecuado manejo de la empresa. Sin embargo, existen ciertas falencias que han sido un limitante en cuanto al desarrollo y crecimiento de la misma ya que ambos administradores realizan las funciones de vendedores y demás funciones necesarias para mantener el nivel del negocio durante todo el año exceptuando la temporada escolar, donde se requiere el apoyo extra de personal temporal.

Por otro lado, con el fin de realizar un mayor análisis interno para la recopilación de la información se manejó varios instrumentos que sirvieron de apoyo empezando con una entrevista al Sr. Javier Guevara y la Sra. Guadalupe Proaño, únicos directivos de la empresa, explicándoles previamente el motivo de la realización de la investigación y proponiendo así su

aplicación en la empresa y a su vez solicitando información concerniente con la empresa. Se podrá encontrar el formato de la entrevista a directivos (Anexo A) y la tabulación respectiva se encuentra a continuación:

### **Tabulación Entrevista a Directivos**

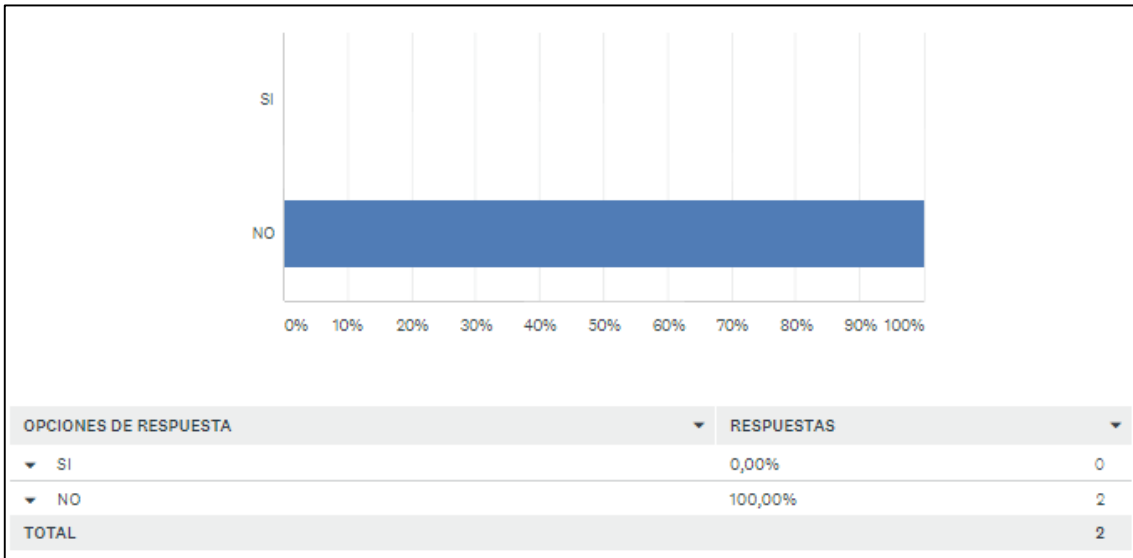
**Pregunta No. 1:** ¿Los principios y valores constan en algún documento de la microempresa?



**Gráfico 13** Pregunta No. 1 – Entrevista Directivos

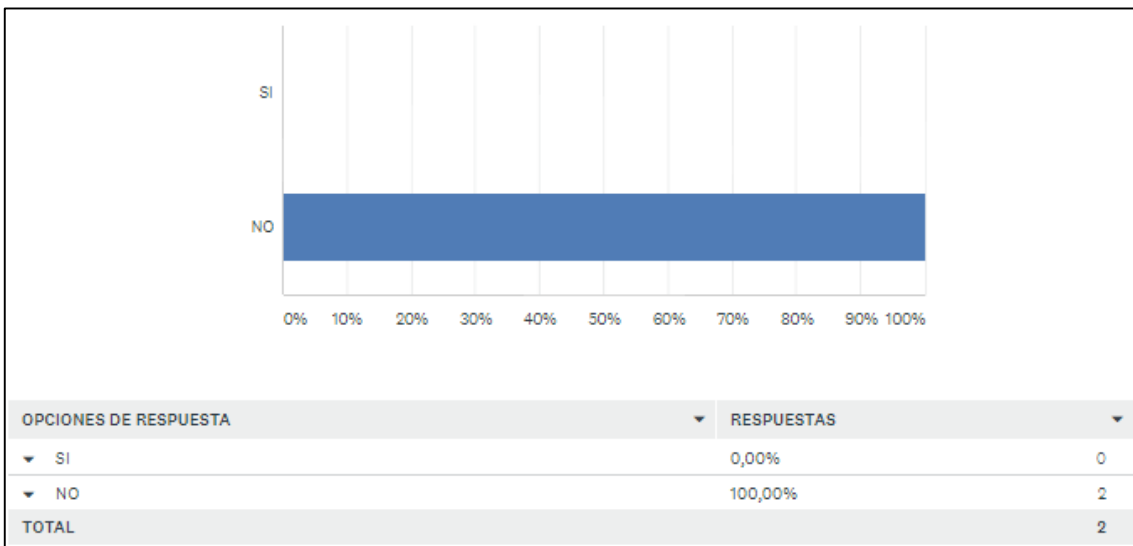
**Interpretación:** Ambos directivos coinciden en que los principios y valores de la microempresa no constan en ningún documento.

**Pregunta No. 2:** ¿Están establecidas las políticas de la microempresa?



**Gráfico 14** Pregunta No. 2 – Entrevista Directivos

**Interpretación:** Ambos directivos coinciden en que la empresa no tiene establecidas sus políticas.

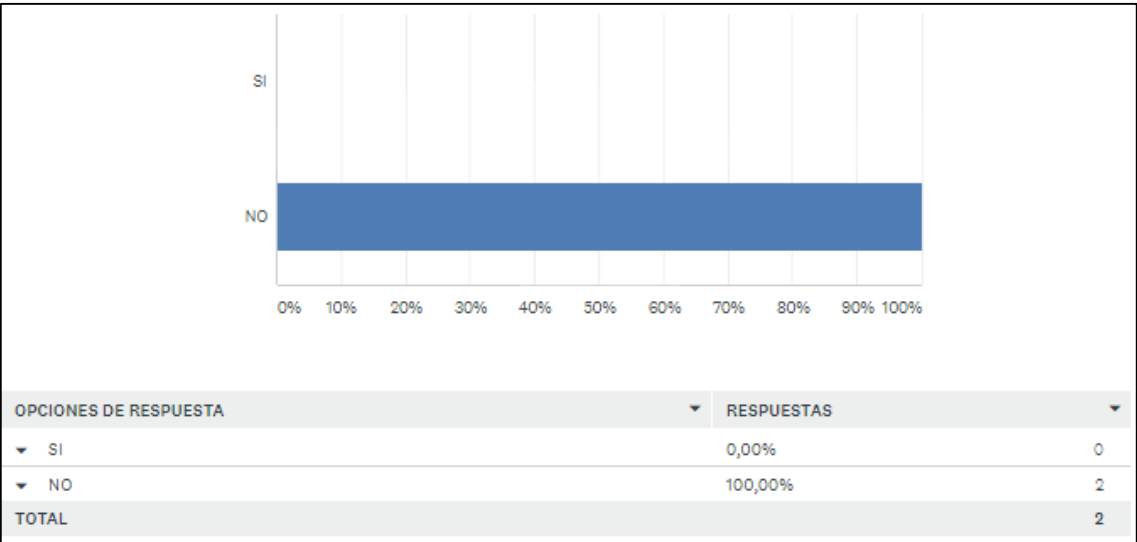


**Pregunta No. 3:** ¿Los objetivos planteados por la microempresa son apropiados?

**Gráfico 15** Pregunta No. 3 – Entrevista Directivos

**Interpretación:** Ambos directivos coinciden en que los objetivos definidos años atrás ya no son apropiados para la gestión actual.

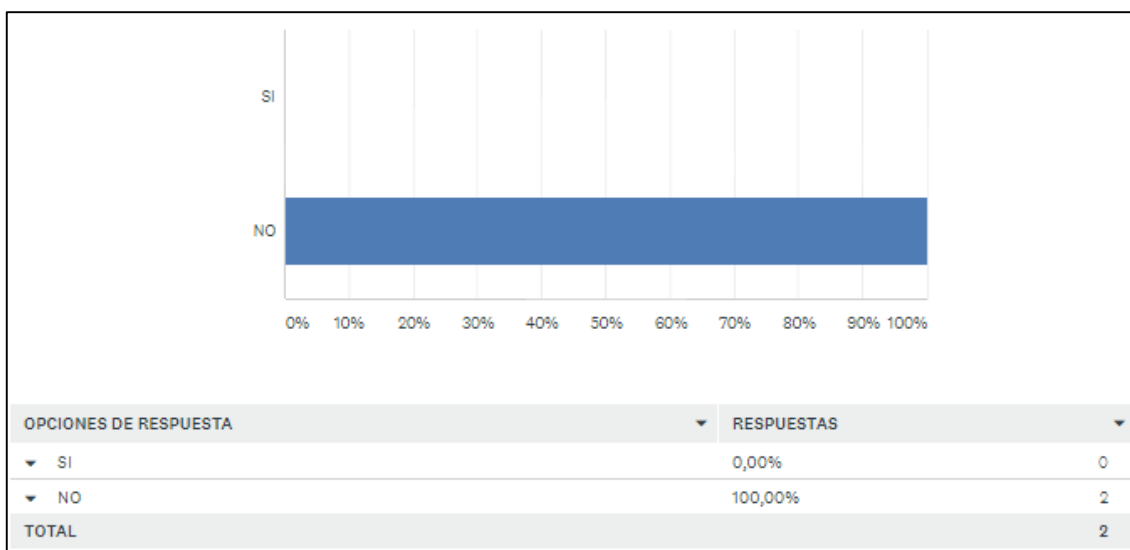
**Pregunta No. 4:** ¿Posee misión y visión Papelería Geniecitos?



**Gráfico 16** Pregunta No. 4 – Entrevista Directivos

**Interpretación:** Ambos directivos coinciden en que Papelería Geniecitos no posee una misión y visión definida.

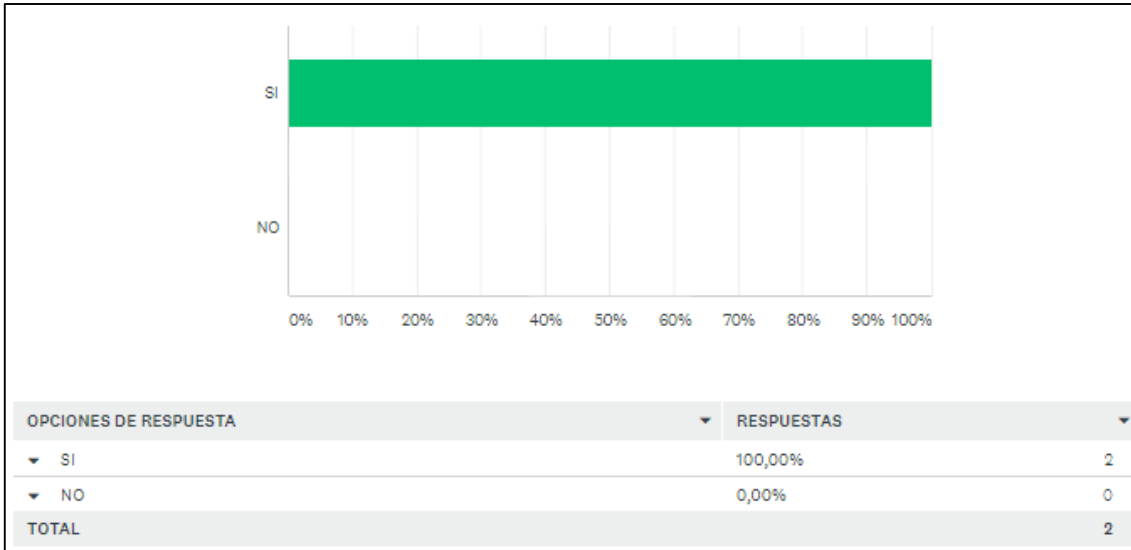
**Pregunta No. 5:** ¿Cuenta con un plan estratégico?



**Gráfico 17** Pregunta No. 5 – Entrevista Directivos

**Interpretación:** Ambos directivos coinciden en que Papelería Geniecitos no posee una un plan estratégico definido con anterioridad.

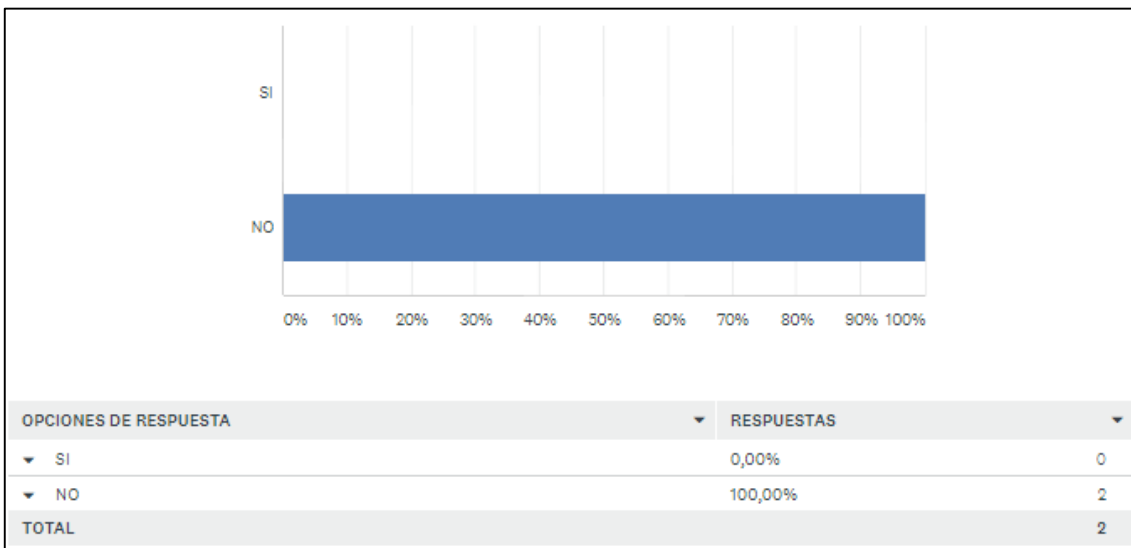
**Pregunta No. 6:** ¿La motivación y compromiso de los empleados temporales es alta?



**Gráfico 18** Pregunta No. 6 – Entrevista Directivos

**Interpretación:** Ambos directivos coinciden en que la motivación y colaboración de los trabajadores, inclusive los temporales, es alta.

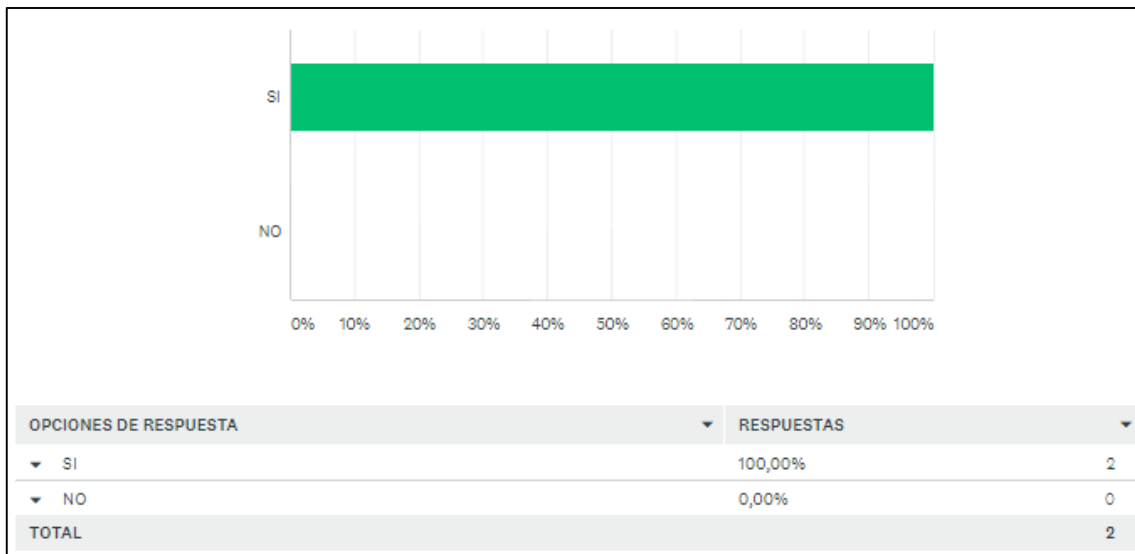
**Pregunta No. 7:** ¿La velocidad de respuesta a condiciones cambiantes del mercado es alta?



**Gráfico 19** Pregunta No. 7 – Entrevista Directivos

**Interpretación:** Ambos directivos coinciden en que la empresa no presenta una respuesta ágil y rápida frente a las condiciones cambiantes del mercado actual.

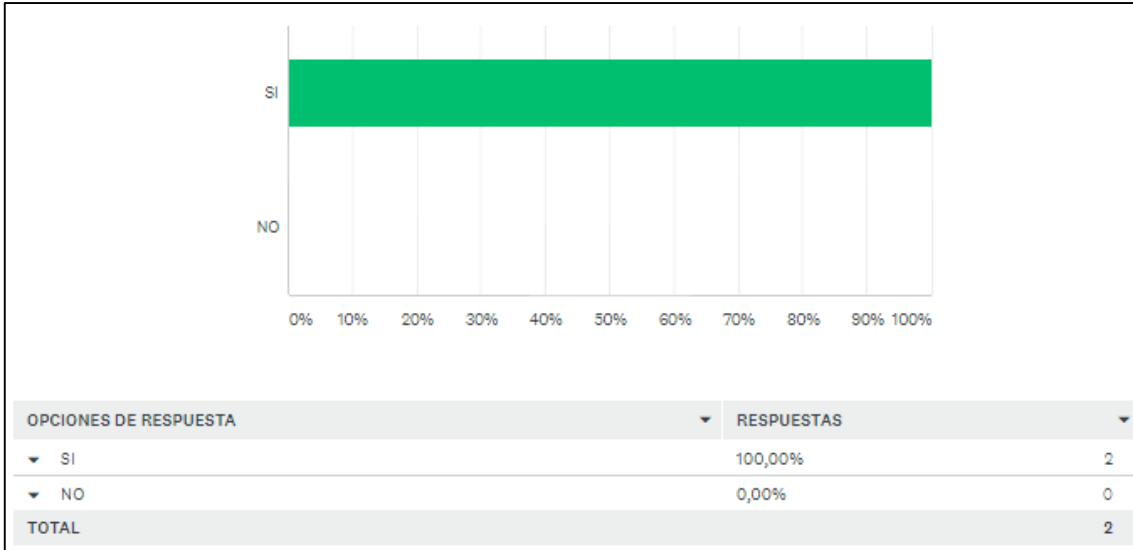
**Pregunta No. 8:** ¿Se cumple con todos los requisitos legales para el funcionamiento de Papelería Geniecitos?



**Gráfico 20** Pregunta No. 8 – Entrevista Directivos

**Interpretación:** Ambos directivos coinciden en que si se cumple con todos los requisitos legales para el funcionamiento de Papelería Geniecitos

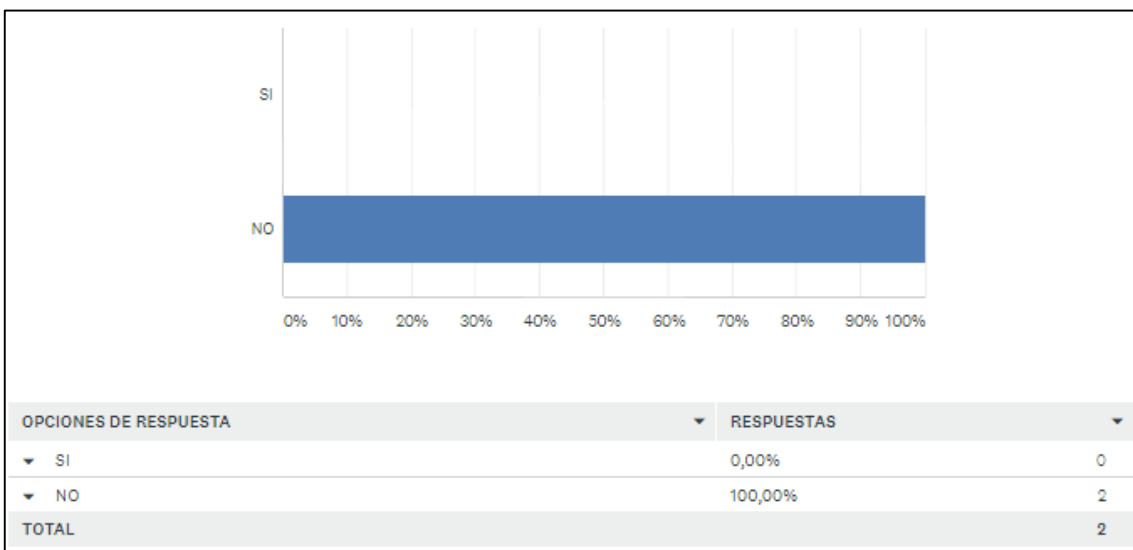
**Pregunta No. 9:** ¿Se conoce las reformas legales tributarias y sus obligaciones como microempresa?



**Gráfico No. 9:** Pregunta No. 9 – Entrevista Directivos

**Interpretación:** Ambos directivos conocen las reformas legales tributarias y sus obligaciones como microempresa.

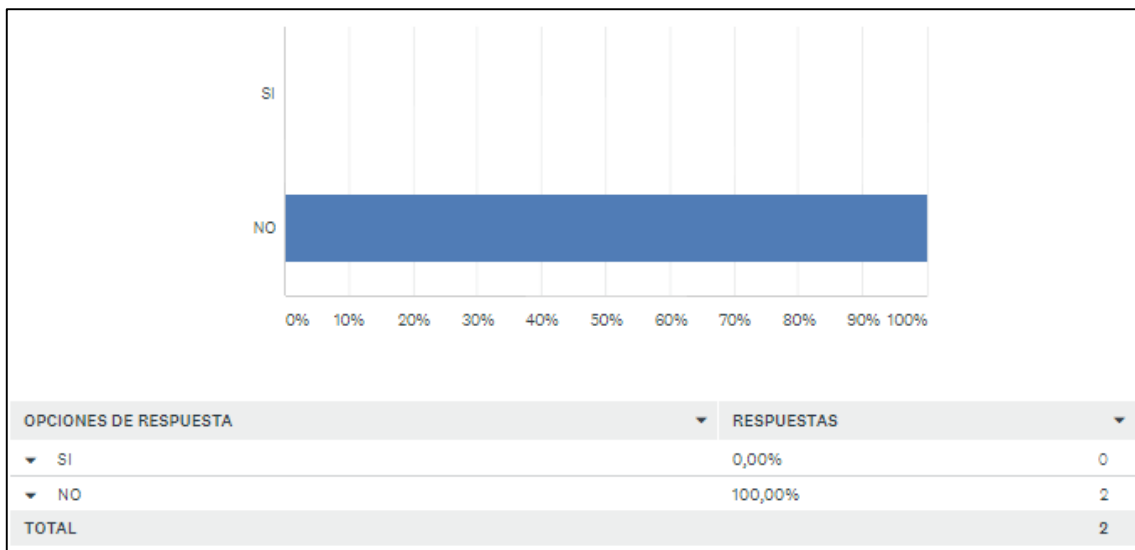
**Pregunta No. 10:** ¿El nivel de inversión es alto?



**Gráfico 21** Pregunta No. 10 – Entrevista Directivos

**Interpretación:** Ambos directivos coinciden en que Papelería Geniecitos no destina un alto presupuesto para invertir en el negocio.

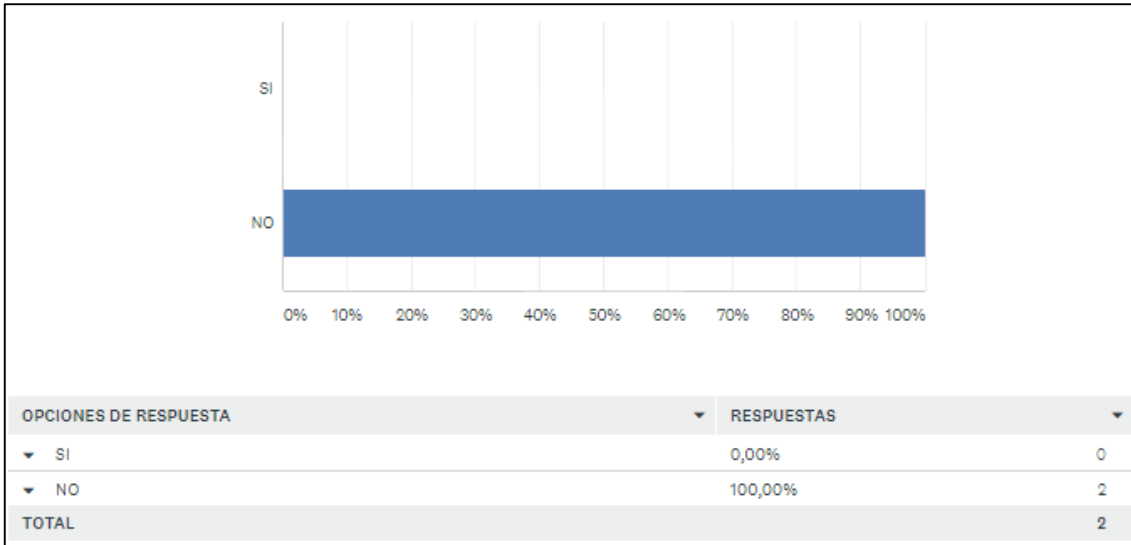
**Pregunta No. 11:** ¿Considera usted que el volumen de ventas se ha disminuido en relación con años anteriores?



**Gráfico 22** Pregunta No. 11 – Entrevista Directivos

**Interpretación:** Ambos directivos coinciden en que el volumen de ventas de Papelería Geniecitos no ha disminuido en relación con años anteriores.

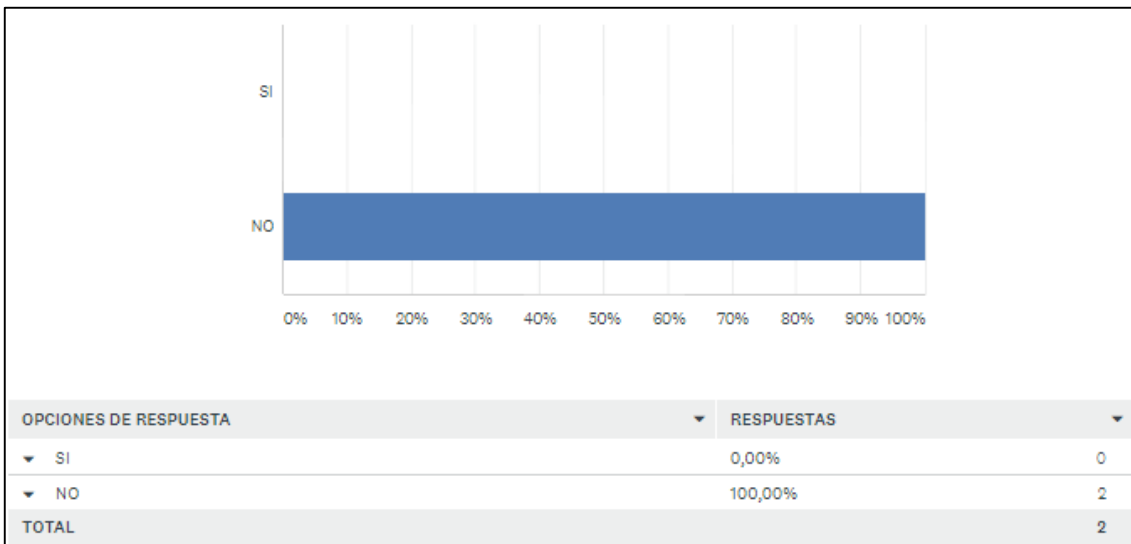
**Pregunta No. 12:** ¿Existe algún sistema informático de facturación?



**Gráfico 23** Pregunta No. 12 – Entrevista Directivos

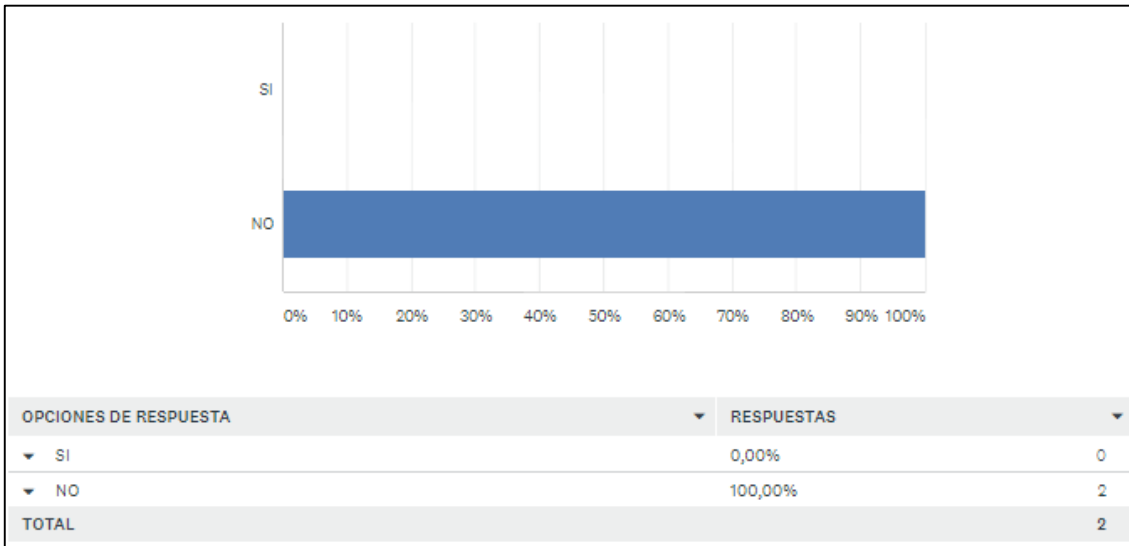
**Interpretación:** Papelería Geniecitos no posee ningún sistema informático de facturación ni de inventarios.

**Pregunta No. 13:** ¿El porcentaje de gastos con relación a las ventas es bajo?



**Gráfico 24** Pregunta No. 13 – Entrevista Directivos

**Interpretación:** El porcentaje de gastos de Papelería Geniecitos en relación con las ventas se considera elevado.



**Pregunta No. 14:** ¿El porcentaje de endeudamiento es alto?

**Gráfico No. 9:** Pregunta No. 14 – Entrevista Directivos

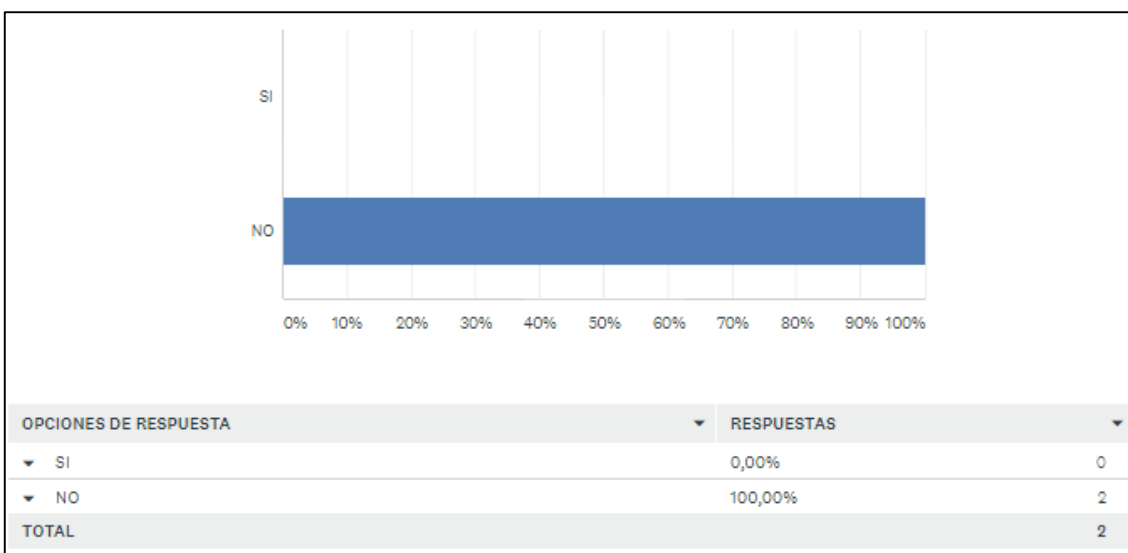
**Interpretación:** El porcentaje de endeudamiento de Papelería Geniecitos con proveedores se considera bajo.

Siguiendo con la investigación se conversó además con el personal administrativo temporal durante los meses de agosto y septiembre 2017, las personas encargadas de actividades varias en la Papelería Geniecitos en temporada escolar, la Sra. Mariana Sánchez y la Sra. Melanie de la Torre, quienes proporcionaron información referente a sus actividades diarias en el local

durante la temporada escolar. Se podrá encontrar el formato de la encuesta al cliente interno (Anexo B) y la tabulación respectiva se encuentra a continuación:

### **Tabulación Encuesta a Cliente Interno**

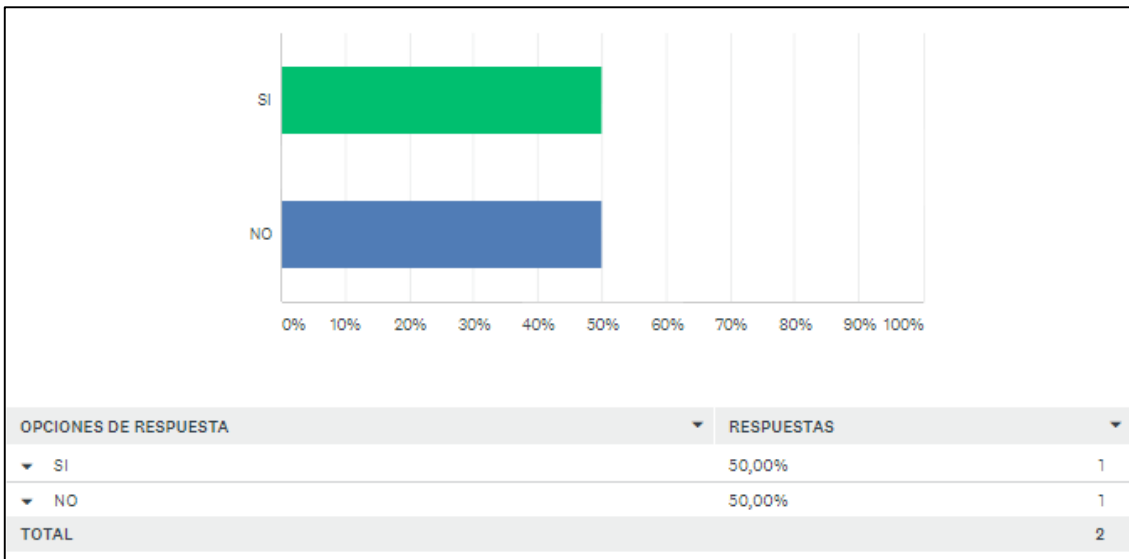
**Pregunta No. 1:** ¿Conoce si la organización cuenta con un direccionamiento estratégico (misión, visión, políticas, valores)?



**Gráfico 25** Pregunta No. 1 – Encuesta a Cliente Interno

**Interpretación:** El personal temporal coincide que la organización no cuenta con un direccionamiento estratégico.

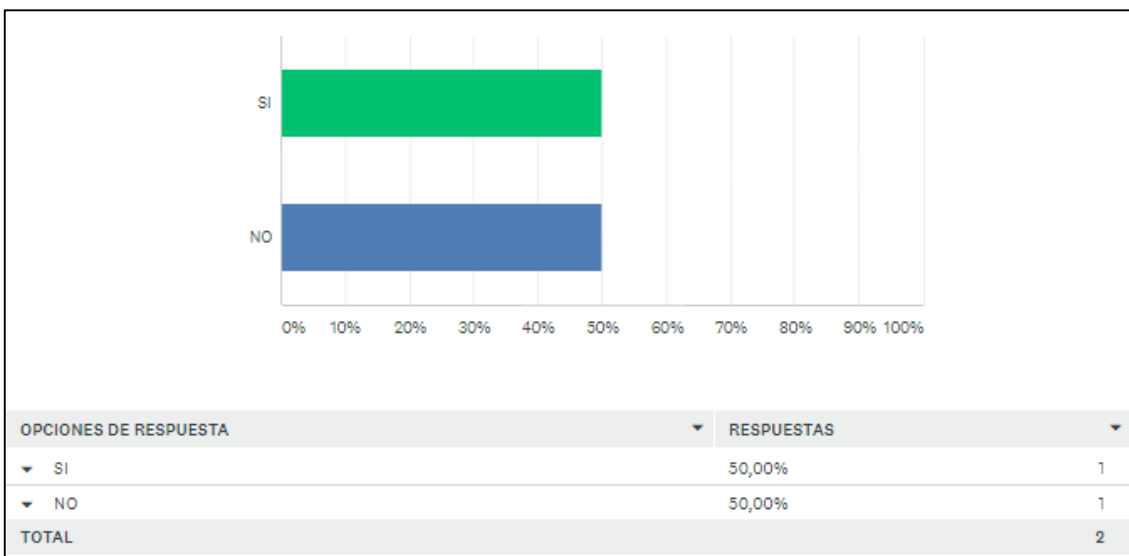
**Pregunta No. 2:** ¿Considera que el espacio físico del local es el adecuado para el desempeño de las actividades?



**Gráfico 26** Pregunta No. 2 – Encuesta a Cliente Interno

**Interpretación:** Uno de los colaboradores de Papelería Geniecitos considera que el espacio físico del local es el adecuado para el desempeño de las actividades del negocio, sin embargo la otra persona considera que no es el adecuado.

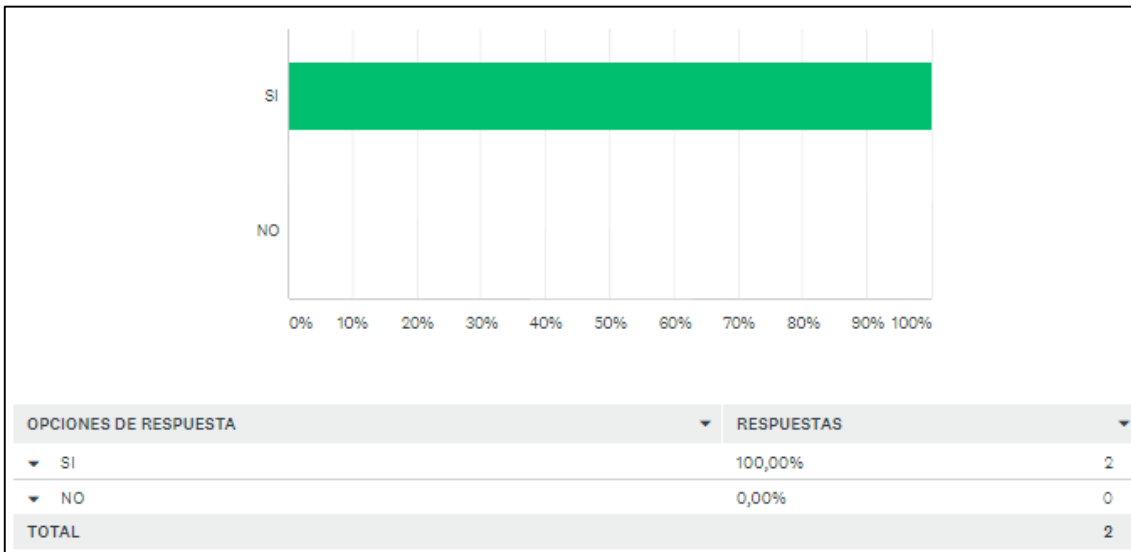
**Pregunta No. 3:** ¿Conoce cuáles son las funciones de su puesto de trabajo?



**Gráfico 27** Pregunta No. 3 – Encuesta a Cliente Interno

**Interpretación:** Ambos colaboradores de la organización discrepan en conocer sus funciones, ya que uno de ellos considera que conoce sus funciones y tareas, mientras que la otra persona afirma no saber cuáles son sus funciones.

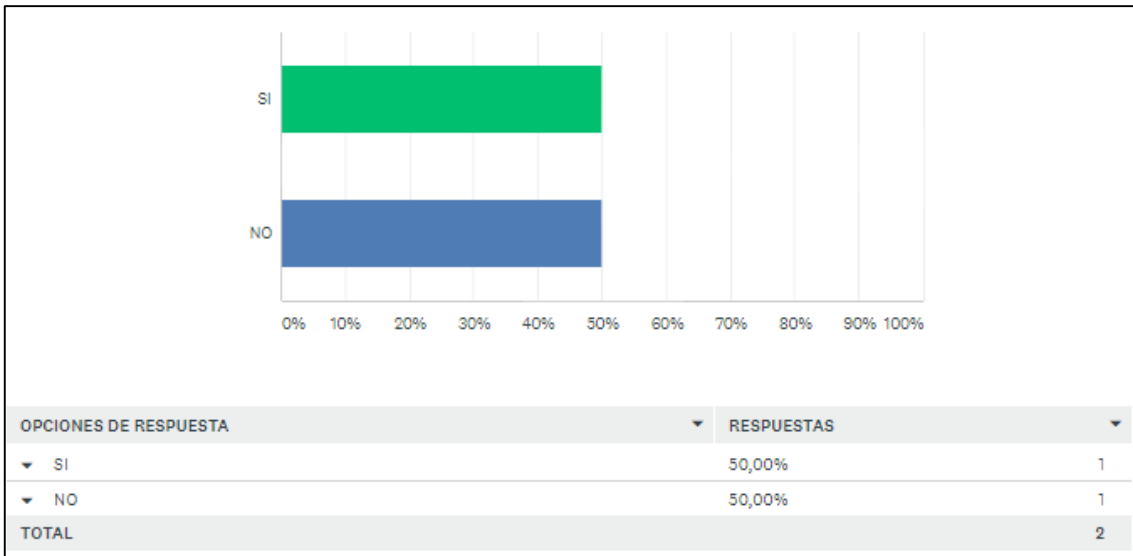
**Pregunta No. 4:** ¿Cree usted que se necesita implementar publicidad para la papelería?



**Gráfico 28** Pregunta No. 4 – Encuesta a Cliente Interno

**Interpretación:** Ambos colaboradores de la organización coinciden en que es necesario implementar publicidad para la Papelería Geniecitos.

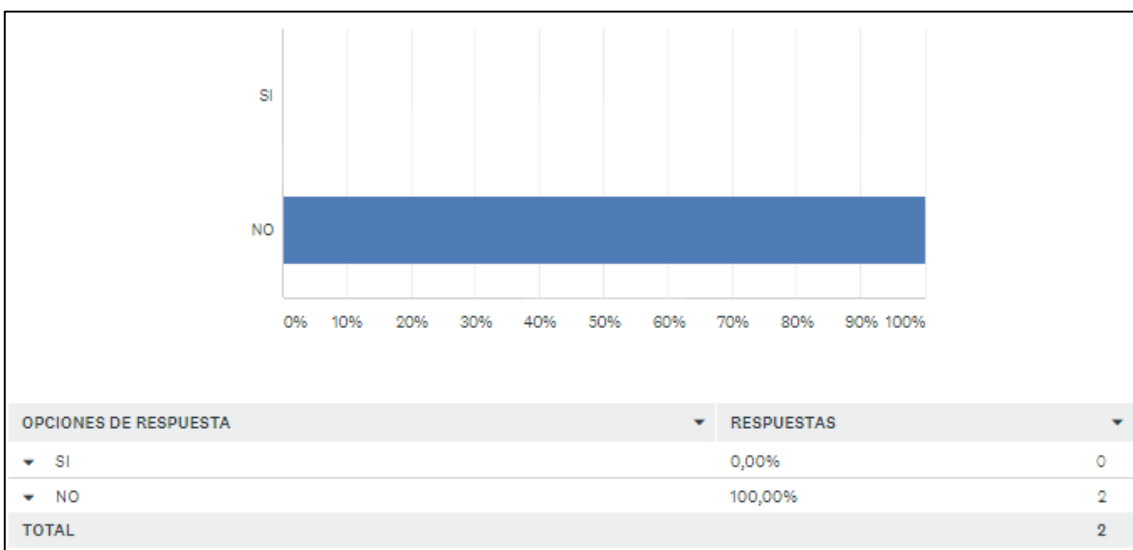
**Pregunta No. 5:** ¿Considera que la comunicación existente entre los directivos y colaboradores es buena?



**Gráfico 29** Pregunta No. 5 – Encuesta a Cliente Interno

**Interpretación:** Uno de los colaboradores considera que no lleva una buena comunicación con los directivos de la empresa, sin embargo, la otra persona considera que la comunicación que se mantiene entre las partes es buena y adecuada.

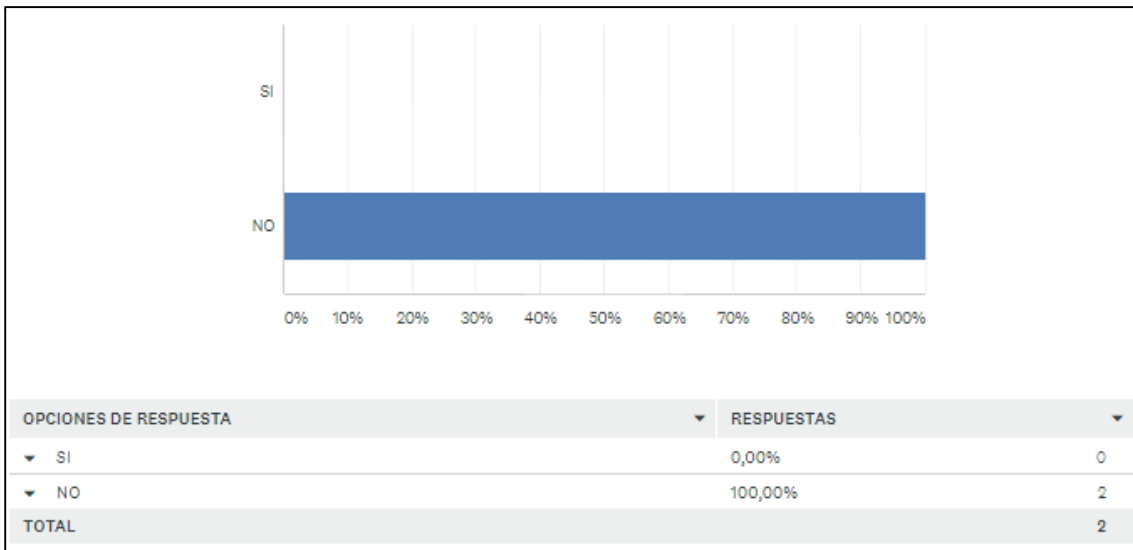
**Pregunta No. 6:** ¿La empresa incentiva el buen desempeño de los colaboradores?



**Gráfico 30** Pregunta No. 6 – Encuesta a Cliente Interno

**Interpretación:** Ambos colaboradores coinciden en que la empresa no incentiva el buen desempeño en sus actividades diarias.

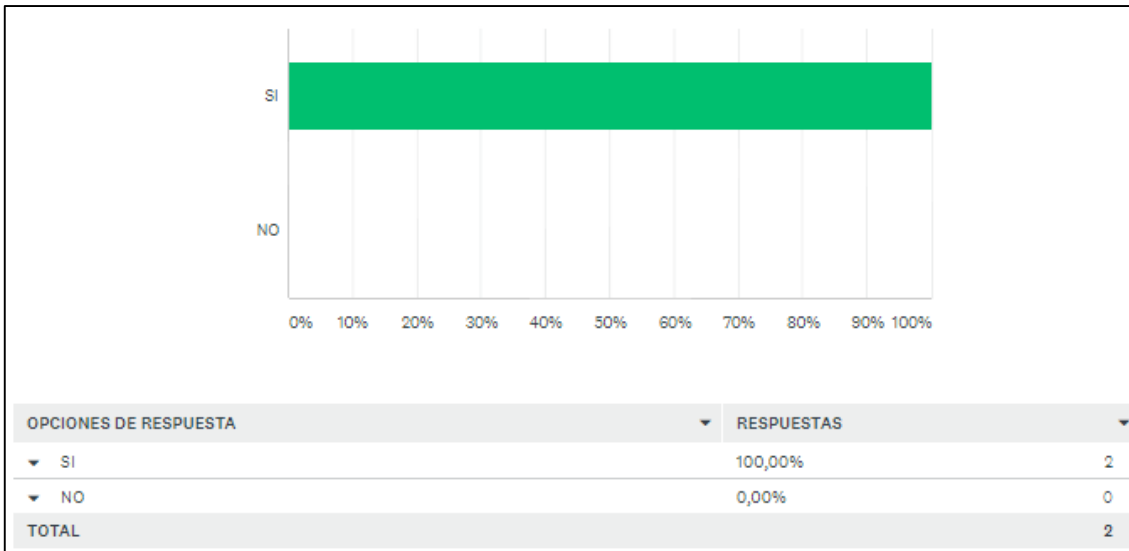
**Pregunta No. 7:** ¿Existe un documento donde consten sus funciones en la organización?



**Gráfico 31** Pregunta No. 7 – Encuesta a Cliente Interno

**Interpretación:** Ambos colaboradores coinciden en que la empresa no posee ningún documento con la descripción exacta de las funciones de cada trabajador.

**Pregunta No. 8:** ¿Cree usted que la implementación de un Plan Estratégico mejoraría el crecimiento de la organización?



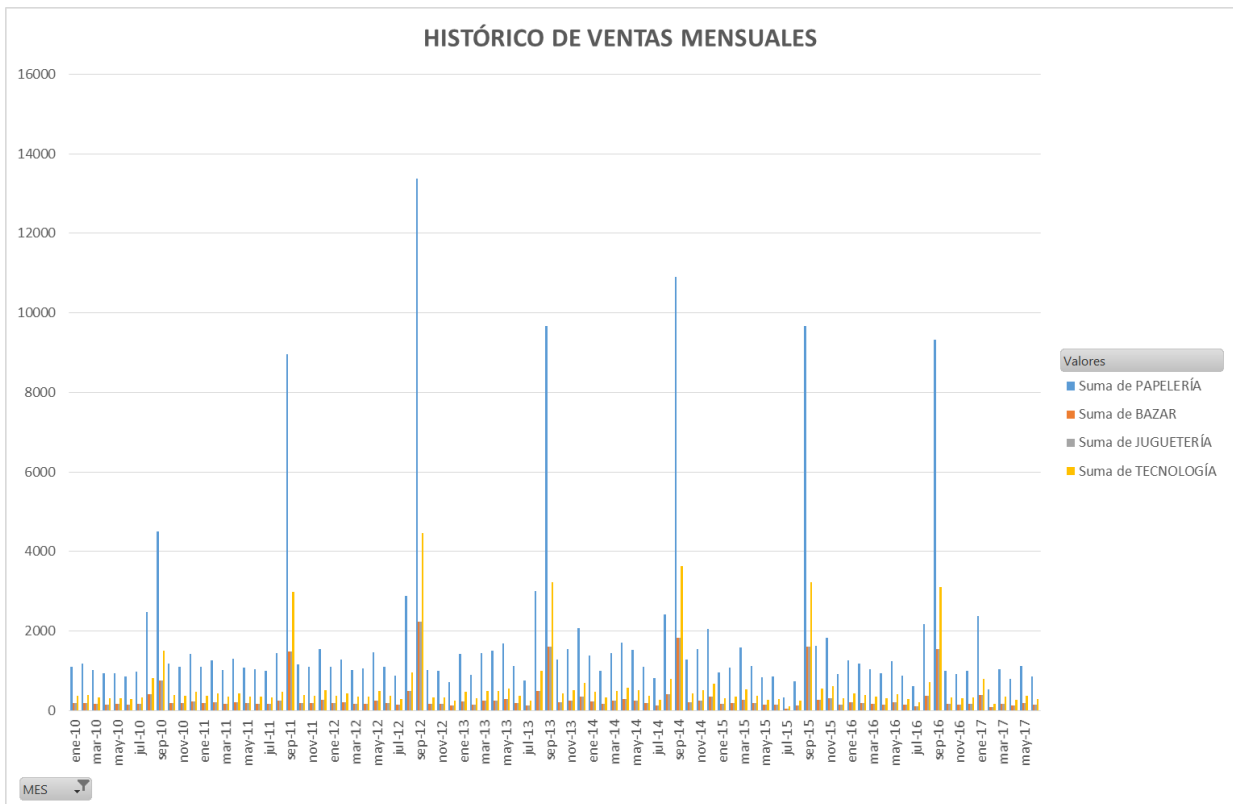
**Gráfico 32** Pregunta No. 8 – Encuesta a Cliente Interno

**Interpretación:** Ambos colaboradores coinciden en que la implementación de un Plan Estratégico mejoraría el desempeño de la organización en el largo plazo.

Seguidamente de esto se realizó la observación de las actividades diarias, instalaciones, uso tecnologías de la información y comunicación, ambiente de trabajo en la empresa.

### 1.2.1.6 Recursos Financieros

Se realizó un análisis de la información financiera, utilizando los datos históricos de ventas y compras mensuales desde el año 2010 a la actualidad.

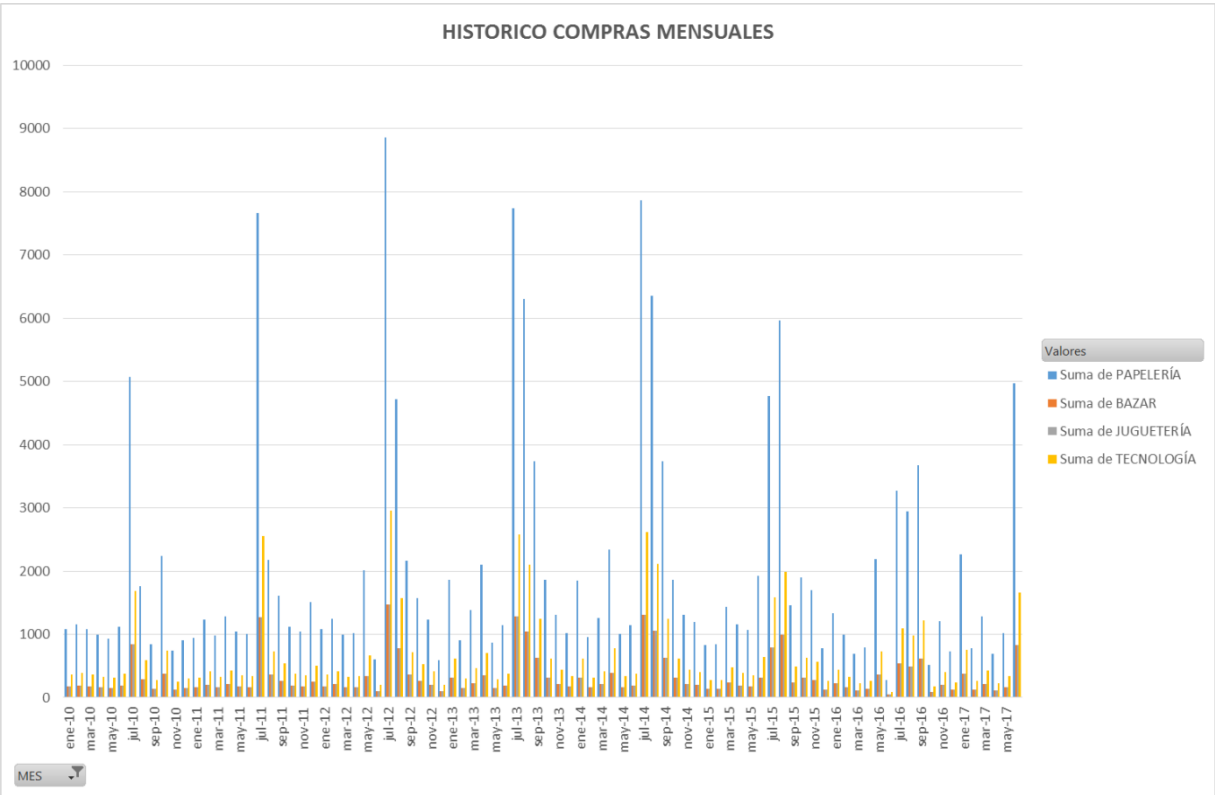


**Gráfico 33** Histórico de ventas mensuales de Papelería Geniecitos

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)

Como se puede observar en la Figura No. 9, se analiza el histórico de ventas mensuales desde el año 2010 al presente año 2017. Se puede observar variaciones positivas año tras año para todas las categorías de productos, sin embargo, los meses en los cuáles se incrementan significativamente las ventas del segmento de Papelería son agosto y septiembre debido a la temporada escolar por inicio de clases en la Región Sierra. Se puede observar un incremento

porcentual positivo de los meses agosto – septiembre del 2012 de 164,95% en relación con agosto - septiembre el 2010.



**Gráfico 34** Histórico de compras mensuales de Papelería Geniecitos

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)

Como se puede observar en la Figura No. 10, se analiza el histórico de compras mensuales desde el año 2010 al presente año 2017. Se puede observar que los meses en los cuáles se incrementan significativamente las compras del segmento de Papelería son junio y julio, ya que se realizan todas las compras previas a la temporada escolar por inicio de clases en la Región Sierra. También se puede observar un aumento significativo en las compras del mes de octubre del segmento de Juguetería, lo que corresponde a las compras necesarias para la temporada navideña de los meses de noviembre y diciembre.

## 1.2.2 Productos

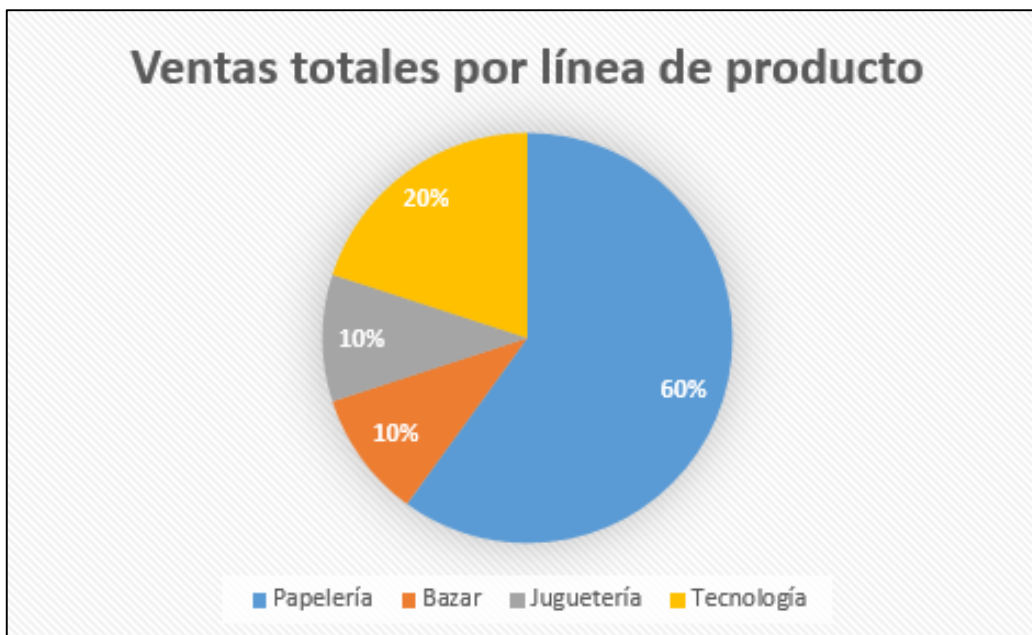
La diversificación de productos, es la clave para posicionarse en el mercado, la empresa Papelería Geniecitos, ofrece una variedad de productos para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

**Tabla 1** Productos de Papelería Geniecitos

		<b>PAPELERÍA GENIECITOS</b>	
<b>PRODUCTOS</b>			
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>GRUPO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
 <p><b>Papelería</b></p>	<b>Suministros de oficina</b>	Archivadores, papeleras, perforadoras, grapadoras, estilógrafos, sobres, clips, carpetas.	
	<b>Útiles Escolares</b>	Cuadernos, gomas, borradores, carpetas, bolígrafos, lápices, pinturas, crayones, plastilina, marcadores, temperas, pinceles, acuarelas, cartucheras y mochilas varias.	
	<b>Papelería</b>	Papeles: bond, calco, iris, cartulianas, brillante, crepe, varios tipos.	
 <p><b>Bazar</b></p>	<b>Artículos para el hogar</b>	Juegos de tazas, ollas, utensilios de cocina, vasos, bisutería y cosméticos, así también como regalos en general que satisfacen el buen gusto de los clientes.	
 <p><b>Juguetería</b></p>	<b>Juguetería</b>	Incluye juguetes didácticos y para toda ocasión.	
 <p><b>Tecnología</b></p>	<b>Tecnología</b>	Incluye relojes, parlantes, radios, MP3/MP4, Micro SD, Flash Memory, audífonos, teclados, ventiladores, mouses.	

Fuente (Papelería Geniecitos, 2017)

Cada uno de los grupos de productos tienen una participación representativa en las ventas totales de la Empresa, de acuerdo a un estimado podemos determinarlo en los siguientes porcentajes (Gráfico 35):



**Gráfico 35** Ventas totales por línea de producto

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)

Al observar la gráfica, se puede verificar que el grupo de papelería aporta el 60% de las ventas totales, en este grupo destacan los diferentes tipos de papeles, útiles escolares y suministros de oficina, posteriormente con porcentajes relativamente bajos destaca el grupo de artículos de tecnología con un 20%, el grupo de bazar con un 10% y por último con un 10% la juguetería.

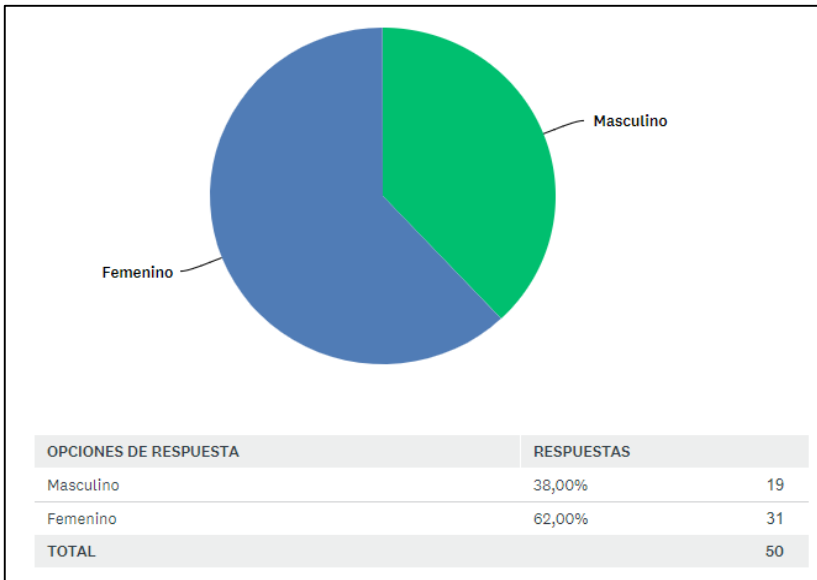
### **1.2.3 Clientes**

En el Diccionario de Marketing (1999), encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía."

Papelería Geniecitos, es una empresa comercializadora de útiles escolares, suministros de oficina, artículos de bazar, tecnología y juguetes al por menor. Dentro del grupo de clientes se encuentran: estudiantes de educación básica, bachillerato y educación superior. De acuerdo a un análisis de este sector entre el 50% y el 80% de las ventas se hacen en temporada de inicio de clases: entre agosto y septiembre en Quito y el público en general que requiere de nuestros productos o servicios.

Para determinar el grado de satisfacción en cuanto a los productos y servicios, instalaciones y calidad de atención percibida por los clientes de la empresa Papelería Geniecitos, se aplicó encuestas a 50 personas de nuestro público objetivo. Se podrá encontrar el formato de la encuesta al cliente externo (Anexo C) y la tabulación respectiva se encuentra a continuación:

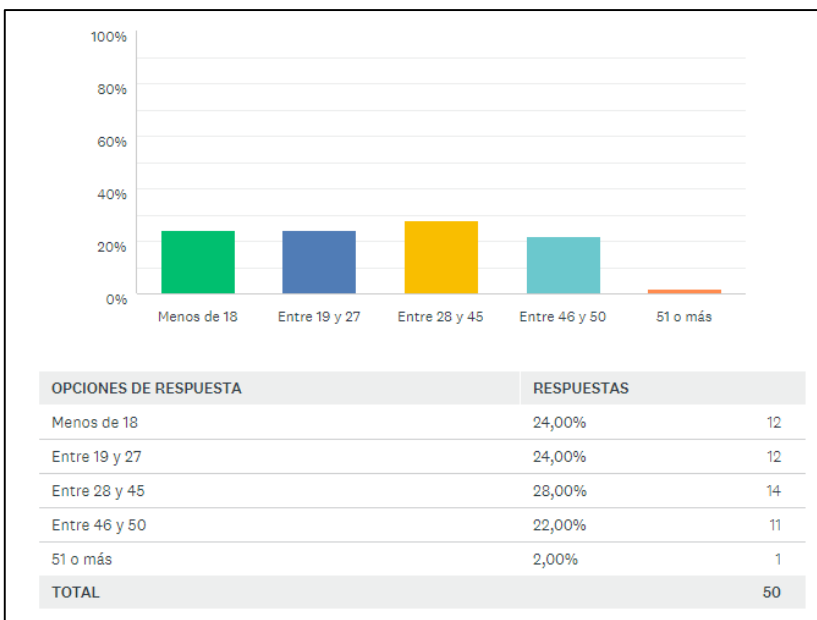
## **Tabulación de Encuesta cliente externo**



**Gráfico 36** Pregunta de género – Encuesta cliente externo

**Interpretación:** Entre las personas encuestadas, mayormente se obtuvo respuesta de mujeres en un 62% en comparación con hombres en un 38%.

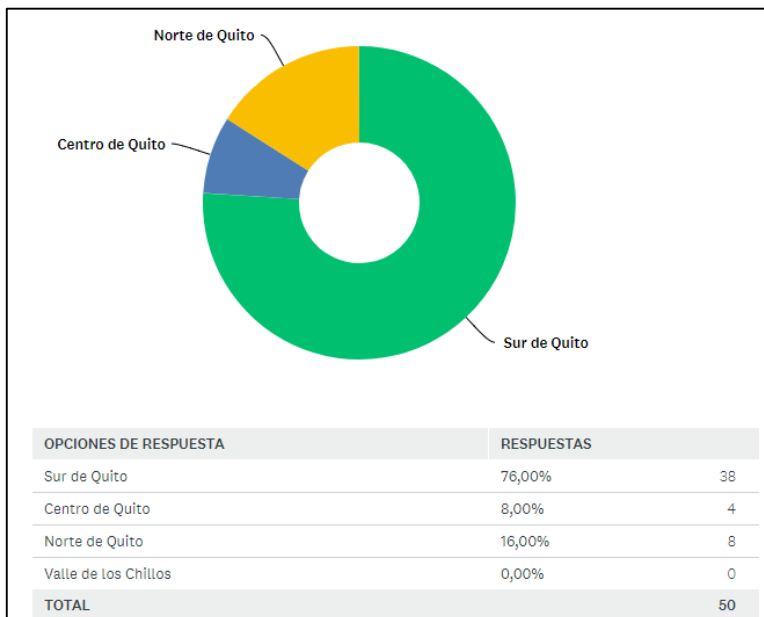
**Pregunta No. 1:** ¿Qué edad tienes?



**Gráfico 37** Pregunta No. 1 – Encuesta cliente externo

**Interpretación:** Como se puede observar nuestro público objetivo está conformado en su mayoría por personas adultas entre 28 y 45 años de edad. Seguido de niños menores de 18 años y jóvenes entre 19 y 27 años de edad.

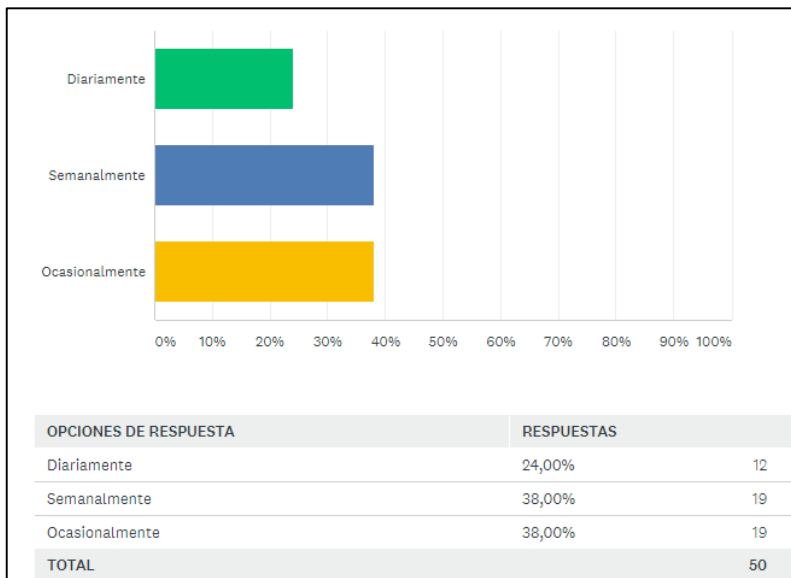
**Pregunta No. 2:** ¿Dónde vives?



**Gráfico 38** Pregunta No. 2 – Encuesta cliente externo

**Interpretación:** En su mayoría el público objetivo se encuentra ubicado en la zona sur de Quito, representando así el 76% de los clientes de Papelería Geniecitos.

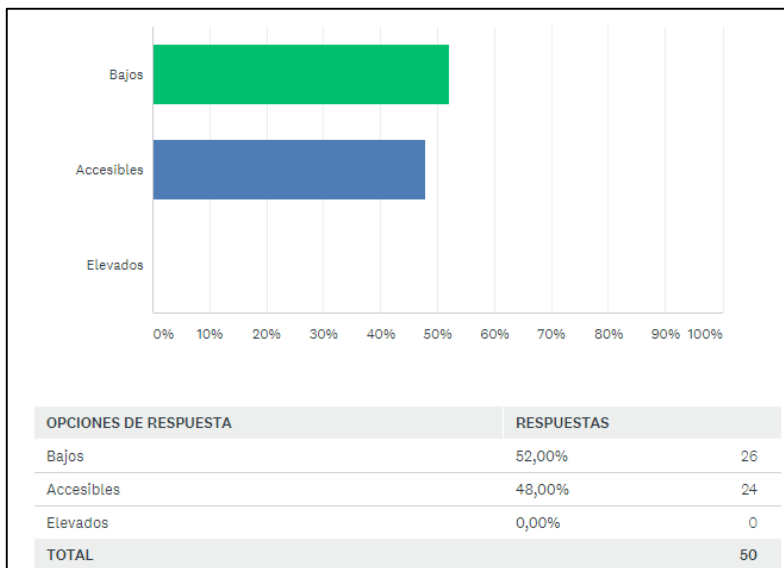
**Pregunta No. 3:** ¿Con qué frecuencia visitas Papelería Geniecitos?



**Gráfico 39** Pregunta No. 3 – Encuesta cliente externo

**Interpretación:** Se puede observar que los clientes de Papelería Geniecitos para realizar compras, visitan el local un 38% semanalmente y también un 38% ocasionalmente, mientras que diariamente un 24%.

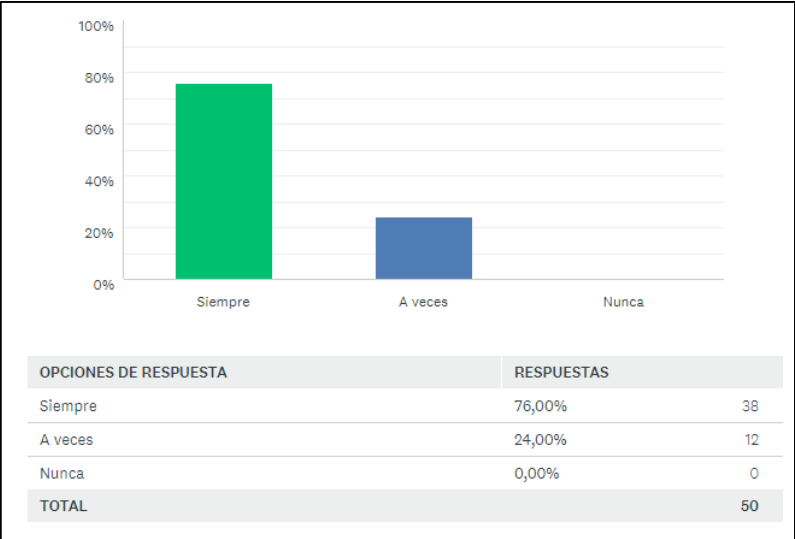
**Pregunta No. 4:** ¿Consideras que los precios de Papelería Geniecitos son?



**Gráfico 40** Pregunta No. 4 – Encuesta cliente externo

**Interpretación:** En su mayoría los precios de productos y servicios ofrecidos por Papelería Geniecitos son considerados bajos representando así el 52%.

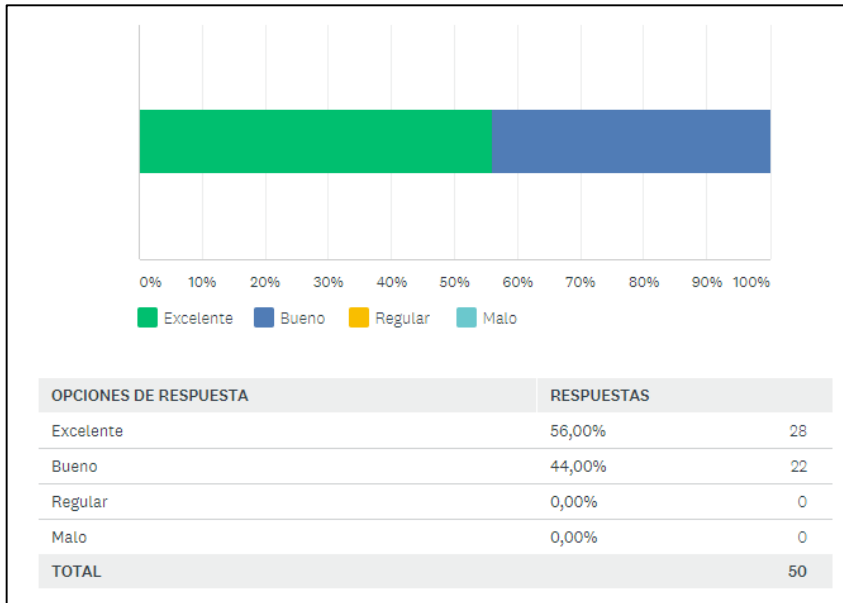
**Pregunta No. 5:** ¿Encuentras lo que buscas?



**Gráfico 41** Pregunta No. 5 – Encuesta cliente externo

**Interpretación:** Se puede observar que en un 76% se representan la satisfacción del cliente al preferir Papelería Geniecitos, por el surtido y variedad de productos que siempre se encuentra disponible al consumidor.

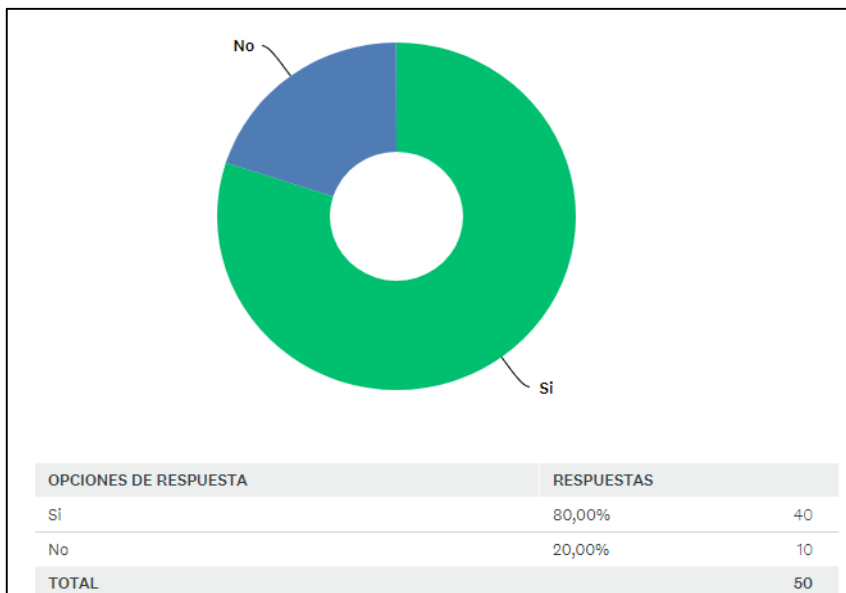
**Pregunta No. 6:** Los servicios que ofrecemos los considera:



**Gráfico 42** Pregunta No. 6 – Encuesta cliente externo

**Interpretación:** Con un 56% de aceptación, los servicios ofrecidos por Papelería Geniecitos se consideran excelentes.

**Pregunta No. 7:** ¿Ha recomendado a otras personas que visiten nuestro local?



**Gráfico 43** Pregunta No. 7 – Encuesta cliente externo

**Interpretación:** Finalmente para conocer la satisfacción del cliente, se evidencia que las recomendaciones de nuestro local al público en general son positivas, representando así el 80% de las respuestas.

#### **1.2.4 Proveedores**

Los proveedores son una parte importante dentro de la cadena de valor, ya que ellos son quienes proveen los productos terminados, insumos y materias primas necesarias para producir los bienes a comercializar. (Kotler Philip y Amstrong, 2003)

Los proveedores se encuentran en su mayoría en la Ciudad de Quito, pero también se hacen pedidos a algunos de Guayaquil. La existencia de proveedores en el mercado es muy extensa, muchos tienen variedad de productos y otros solamente productos específicos. Las estrategias de comercialización que utilizan los proveedores de producto importado son similares y se describen a continuación:

- a) Descuento por compras al contado
- b) Garantía de productos
- c) Algunos cuentan con catálogos
- d) Variedad de calidad y precios dentro de la misma línea
- e) Algunos entregan la mercadería en las instalaciones

Dentro de los principales proveedores de la empresa podemos encontrar a los siguientes:

**Tabla 2** Proveedores y sus beneficios

Proveedores y Beneficios			
Días Plazo de Pago	Proveedores	% de Compra	Beneficios
45		30%	Descuentos especiales
30		10%	Descuentos especiales
60		20%	Descuentos especiales
30		30%	
20		10%	
TOTAL		100%	

**Fuente** (Papelería Geniecitos, 2017)

Al observar la tabla de Proveedores y Beneficios, podemos verificar que la relación con los Proveedores Papelesa y Distribuidora Multidetalles aportan el 60% de las compras totales, en este grupo destacan los diferentes tipos de papeles, útiles escolares y suministros de oficina, posteriormente con porcentajes relativamente bajos destaca la compra a Distribuidora Juan Pablo con un 20%, las compras a Dilipa Cia. Ltda. son en un 10% y por último compras a Compupaper en un 10%.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La administración estratégica es esencial para el éxito de las grandes empresas, pero ¿qué pasa con las pequeñas? El proceso de administración estratégica es igualmente importante para las pequeñas empresas. El proceso de la administración estratégica puede mejorar significativamente el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas.

Según (Chiavenato y Sapiro, 2011), la planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (P. 25).

La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

(David, 2013)

Pacheco (2006), complementa a lo citado anteriormente, que la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Lo utilizará para triunfar en la industria y así aprovechar al máximo las oportunidades que existen en la organización y a

su vez crear nuevas para que la empresa se adapte a los nuevos cambios que se van generando en la sociedad.

## **2.2 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Según David (2013), la administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. De esta manera, un gran beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso otorgue más facultades de decisión a los individuos (P. 15)

Según Camacho (2002, pág. 2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Por lo tanto, es importante realizar el direccionamiento estratégico para Papelería Geniecitos ya que permitirá:

- Determinar lineamientos específicos de a dónde quiere llegar la empresa.
- Identificar la misión o la razón por la cual fue creada la organización.
- Dar las pautas para que la visión que se establezca en un periodo determinado sea cumplida a cabalidad.
- Tomar de referencia el diagnóstico para crear estrategias que aprovechen lo positivo que tiene la empresa y a su vez establecer límites para evitar que las debilidades no dañen el desarrollo de las actividades.
- Administrar los recursos adecuadamente.

### **2.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.

(David, 2013)

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales que llevan hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al “Mariscal” a coordinar los recursos de las organizaciones hacia una posición “Única y Viable”, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los

cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. (Quinn, 1991)

## **2.4 DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

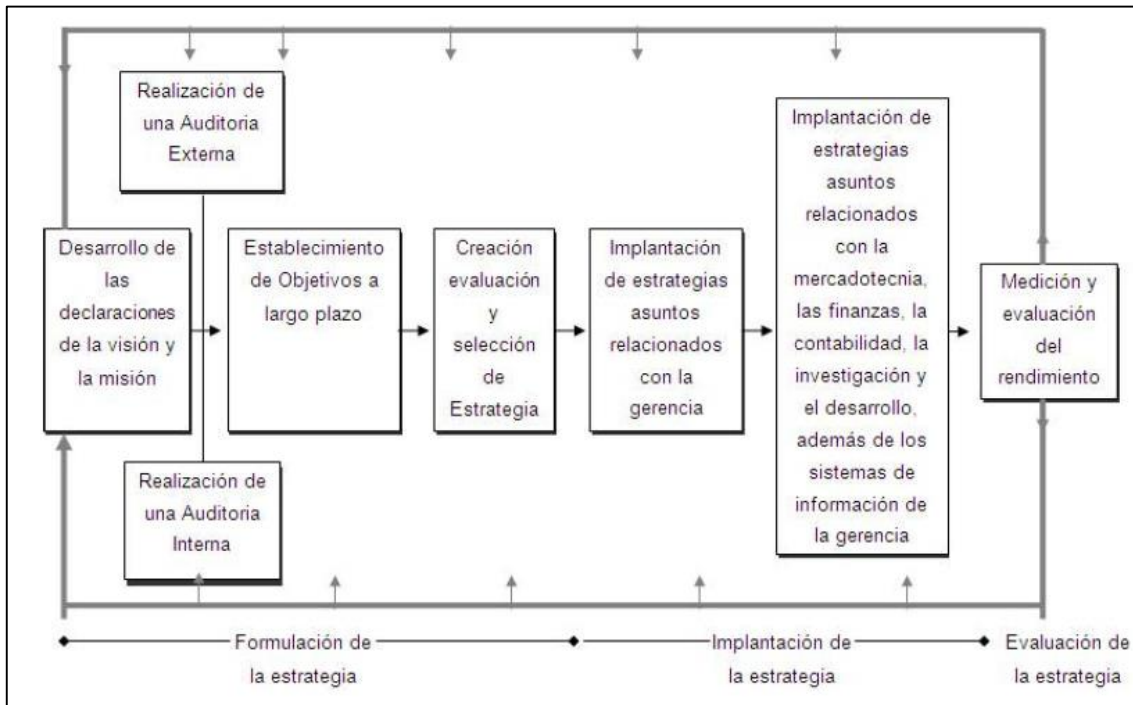
Durante la primera etapa, *la formulación de la estrategia* incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

En la segunda etapa, *la implementación de la estrategia* requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. Esta fase se enfoca en crear una cultura organizacional participativa y eficaz, la cual pueda llevar a mejorar el rendimiento de la empresa, donde el compromiso y sacrificio de todos sus colaboradores sea notable y positivo.

Por último, *la evaluación de la estrategia* es la etapa final de la administración estratégica. Tres actividades principales en dicha etapa son: 1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. Medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas.

(David, 2013)

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. A continuación, se presenta el modelo completo de la administración estratégica según David (2013):



**Gráfico 44** Modelo Integral del proceso de administración estratégica

**Fuente:** (David, 2013)

Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación. Se debe tomar en cuenta que el proceso de la planeación estratégica debe ser continuo para que la organización se adapte con mayor facilidad a los cambios constantes del entorno.

## 2.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 2.5.1 Misión

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y, en otros términos, da respuesta a la pregunta “¿cuál es el negocio?” En otras palabras, las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

(Serna, Gerencia Estratégica, 2014)

Para elaborar la misión, el equipo gerencial debe responder por lo menos a las preguntas básicas que se presentan a continuación, las cuáles deben ser el punto de partida para integrar la misión:



Fuente: Serna (2014) **Gráfico 45** Preguntas básicas en torno a la misión

## 2.5.2 Visión

David (2013), señala que la declaración de la visión responde a la pregunta “*¿en qué queremos convertirnos?*”

La visión debe cumplir con tres premisas fundamentales:

- Adherencia de hechos reales
- Descripción concisa, pero potente.
- Equilibrio de todos los grupos de interés.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

(Serna, Gerencia Estratégica, 2014)

Para Serna (2014, pág. 213 – 216), la visión está conformada por los siguientes elementos:

- a) La visión se formula para los líderes de la organización.
- b) La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo.
- c) La visión debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista y posible, porque una visión sin acción es una utopía y una acción sin visión es un esfuerzo inútil.
- d) La visión debe expresar claramente los logros que se espera alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización.
- e) La visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización.
- f) La visión debe ser realista – posible.
- g) La visión debe ser consistente con los principios corporativos.
- h) Debe ser difundida interna y externamente.

### **2.5.3 Valores**

Sainz (2012, pág. 142), menciona que los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Responden a la pregunta: “*¿En qué creemos?*”

Según Sainz (2012, pág. 143), la filosofía empresarial establece las “reglas de conducta” por las que debe regirse la organización. Traduce los valores de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia.

### **2.5.4 Oportunidades y Amenazas Externas**

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. Entre los factores a ser analizados se encuentran: tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

(David, 2013)

### **2.5.5 Fortalezas y Debilidades Internas**

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente.

(David, 2013)

El análisis de las fortalezas y debilidades se determina en relación con los competidores. Pueden surgir a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuesta para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.

### **2.5.6 Objetivos**

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica.

(David, 2013)

Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque:

- Señalan la dirección
- Ayudan en la evaluación
- Crean sinergia

- Revelan las prioridades
- Centran en la coordinación

Adicionalmente los objetivos se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de *planeación, organización, dirección y control*.

Los objetivos deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser desafiantes
- Mesurables
- Consistentes
- Razonables y claros
- Cuantitativos
- Realistas
- Jerarquizados

*Los objetivos a largo plazo:* significan resultados específicos que una organización busca alcanzar en un periodo superior a un año.

*Los objetivos anuales:* son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo.

Para determinar este tipo de objetivos se debe tener en cuenta cuatro perspectivas básicas definidas por Kaplan y Norton, son las siguientes:

- a) ***La perspectiva financiera.*** Cómo se desempeña la organización ante sus accionistas.
  
- b) ***La perspectiva del cliente y el mercado.*** Cómo se desempeña la organización frente al mercado y al cliente.
  
- c) ***La perspectiva interna.*** Cuál es la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos internos.
  
- d) ***La perspectiva de la innovación y del aprendizaje.*** Cómo aprende la organización para seguir creciendo.

El mapa estratégico debe ser el marco de referencia que guíe el actuar de la organización. Para ello, es importante que la organización lo considere su plan de vuelo organizacional, lo analice en equipo, lo mejore y, especialmente, lo mida para lograr una empresa con una gerencia orientada hacia los resultados.

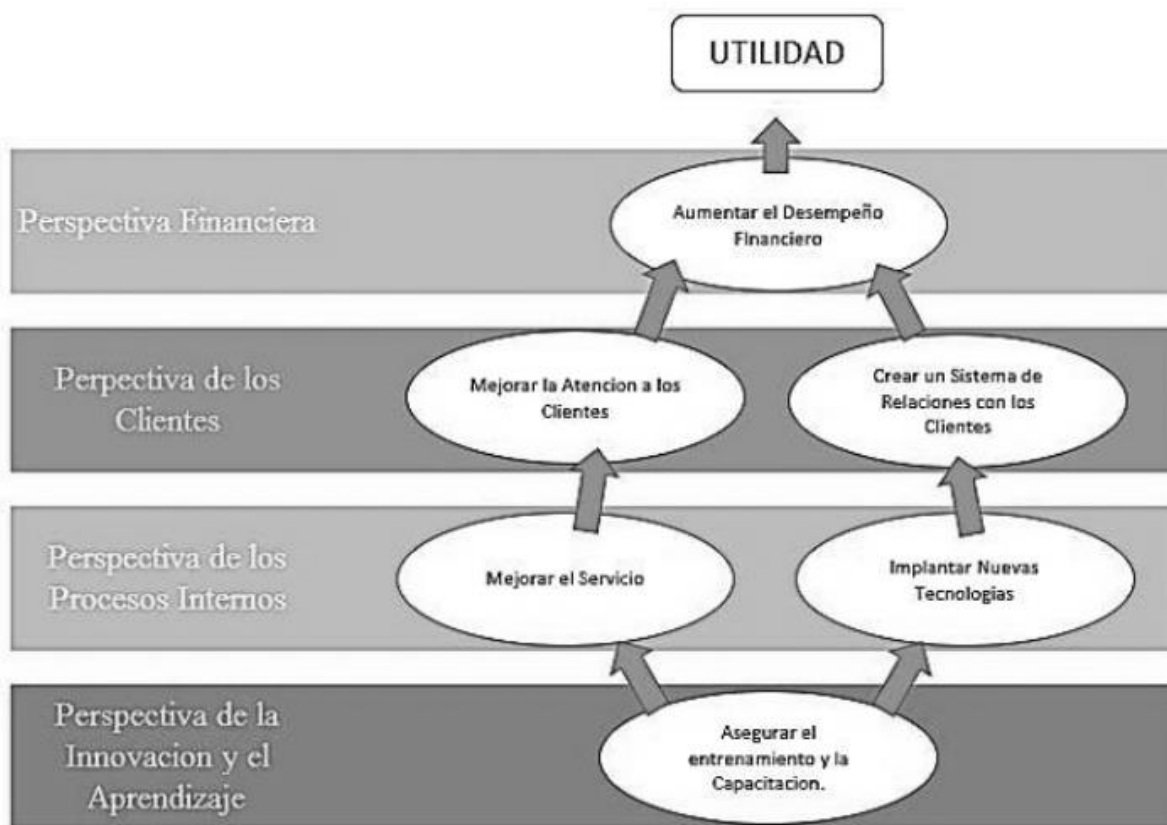
(Serna, Gerencia Estratégica, 2014)

En los siguientes gráficos se puede apreciar la lectura del mapa estratégico, de abajo arriba. Así será más fácil identificar la relación causa-efecto, la cual entrelaza en cascada las diferentes estrategias con los objetivos correspondientes.

<b>Objetivos</b>	<b>Objetivo I</b>	<b>Objetivo II</b>	<b>Objetivo III</b>	<b>Objetivo IV</b>
<b>Perspectivas</b>				
Financiera	Estrategia I.1	Estrategia II.1	Estrategia III.1	Estrategia IV.1
Cliente y Mercado	Estrategia I.2	Estrategia II.2	Estrategia III.2	Estrategia IV.2
Interna	Estrategia I.3	Estrategia II.3	Estrategia III.3	Estrategia IV.3
Innovación y Aprendizaje	Estrategia I.4	Estrategia II.4	Estrategia III.4	Estrategia IV.4

**Gráfico 46** Mapa Estratégico genérico

**Fuente:** (Serna, Gerencia Estratégica, 2014)



**Gráfico 47** Mapa de la estrategia

**Fuente:** (Chiavenato y Sapiro, 2011)

## 2.5.7 Estrategias

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo.”

Menciona que las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa.

(David, 2013)

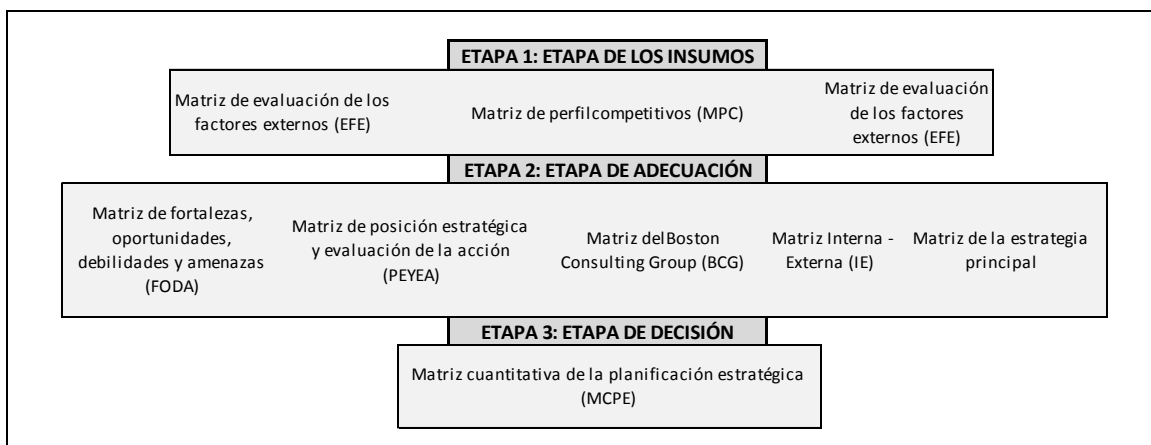
David (2013) menciona las estrategias alternativas que la empresa podría implementar:

Estrategias de Integración	Estrategias Intensivas	Estrategias Defensivas	Estrategia Diversificación
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Hacia adelante	<input type="checkbox"/> Penetración de Mercado	<input type="checkbox"/> Recorte de gastos	<input type="checkbox"/> Relacionada
<input type="checkbox"/> Hacia atrás	<input type="checkbox"/> Desarrollo de Mercado	<input type="checkbox"/> Desinversión	<input type="checkbox"/> No relacionada
<input type="checkbox"/> Horizontal	<input type="checkbox"/> Desarrollo de producto	<input type="checkbox"/> Liquidación	

**Gráfico 48** Tipos de Estrategias

**Fuente:** (David, 2013)

A continuación, se presenta un Modelo Integral para la formulación de estrategias conformado por tres etapas:



**Gráfico 49** Modelo analítico para la formulación de estrategias

**Fuente:** (David, 2013)

### 2.5.7.1 *Etapa I: Etapa de los Insumos*

**Matriz POAM:** Según Serna (2014), en el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”. No obstante, estas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas clave. Ellas son:

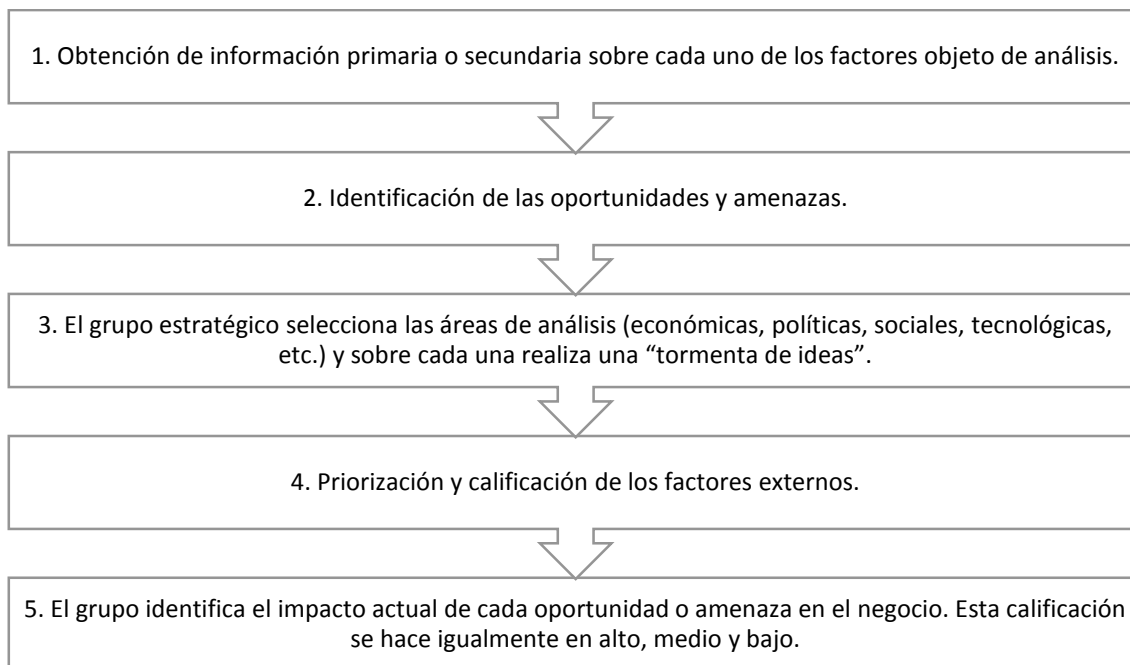
- a. Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicio. A nivel nacional e internacional.
- b. Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.
- c. Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- d. Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- e. Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- f. Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Con esta información se elabora el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM). Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS - POAM									
Calificación Factores	GRADO			GRADO			Impacto		
	Oportunidades			Amenazas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Economía	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Política	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

**Gráfico 50** Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM

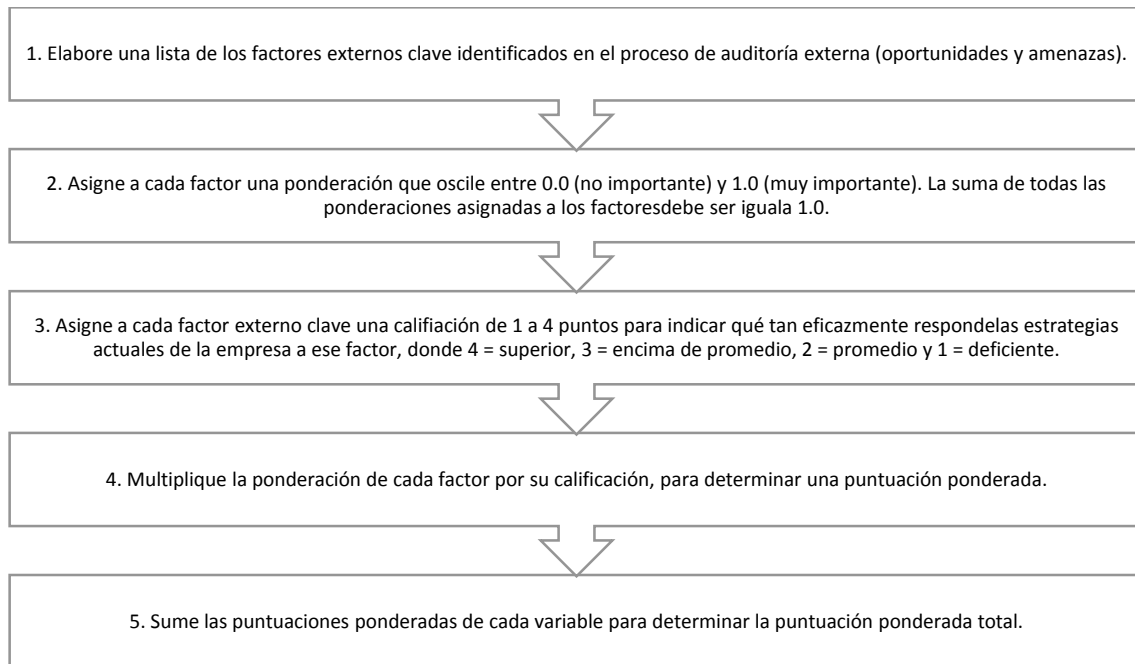
**Fuente:** (Serna, Gerencia Estratégica, 2014)



**Gráfico 51** Metodología Matriz POAM

**Fuente:** (Serna, Gerencia Estratégica, 2014)

**Matriz EFE:** Según David (2013, pág. 80), denominada Matriz de Evaluación de Factores Externos, permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.



### Gráfico 52 Metodología Matriz EFE

Fuente: (Serna, Gerencia Estratégica, 2014)

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**Matriz MPC:** Según Serna (2014), el siguiente paso en el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos

que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía.

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional. Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías, a saber:

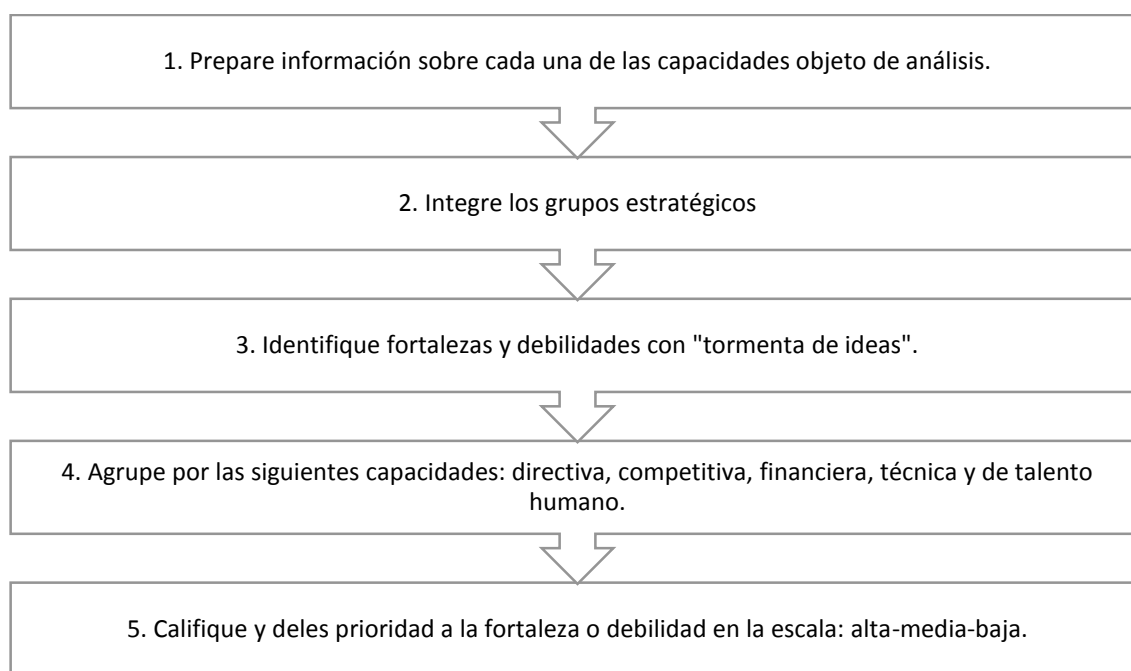
- 1) La capacidad directiva.
- 2) La capacidad competitiva.
- 3) La capacidad financiera.
- 4) La capacidad tecnológica
- 5) La capacidad del talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M), bajo (B).

CATEGORIAS DEL PCI									
Calificación	GRADO			GRADO			Impacto		
	Fortalezas			Debilidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Directiva	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. Competitiva	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. Financiera	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Tecnológica	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. Talento Humano	■	■	■	■	■	■	■	■	■

**Gráfico 53** Categorías del PCI

**Fuente:** (Serna, Gerencia Estratégica, 2014)



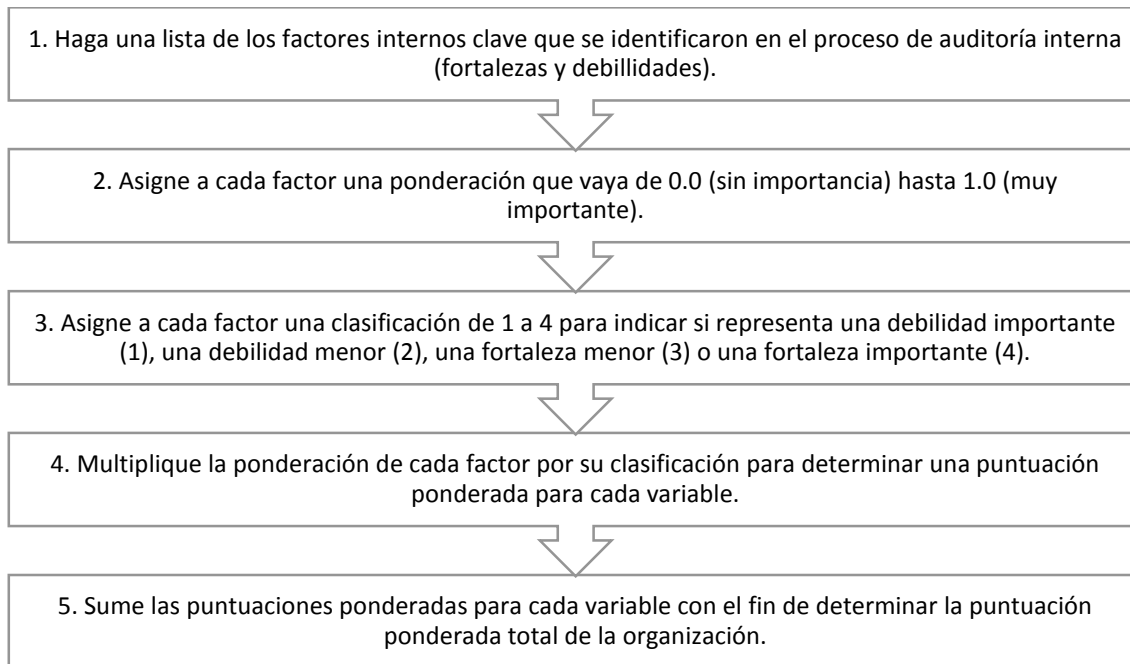
**Gráfico 54** Metodología Matriz PCI

**Fuente:** (David, 2013)

**Matriz MPC:** Según David (2013, pág. 83), denominada Matriz de Perfil Competitivo identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra.

Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tantas cuestiones internas como externas a la empresa; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad principal. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. En consecuencia, tener una columna de ponderación contribuye a lograr un análisis más contundente, ya que permite que el analista asigne cifras más altas o más bajas para captar los niveles de importancia percibidos o reales.

**Matriz EFI:** Según David (2013, pág. 122), denominada Matriz de Evaluación de Factores Internos es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.



**Gráfico 55** Metodología Matriz EFI

**Fuente:** (David, 2013)

La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

#### **2.5.7.2** *Etapa II: Etapa de Adecuación*

Con base en el análisis interno (PCI) y el auditaje del entorno (POAM), debe hacerse una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis. Para ello puede utilizarse una hoja de trabajo que permita esta clasificación:

HOJA DE TRABAJO FODA	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Enumerar fortalezas claves	Enumerar oportunidades claves
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Enumerar debilidades claves	Enumerar amenazas claves

**Gráfico 56** Hoja de Trabajo FODA

**Fuente:** (Serna, Gerencia Estratégica, 2014)

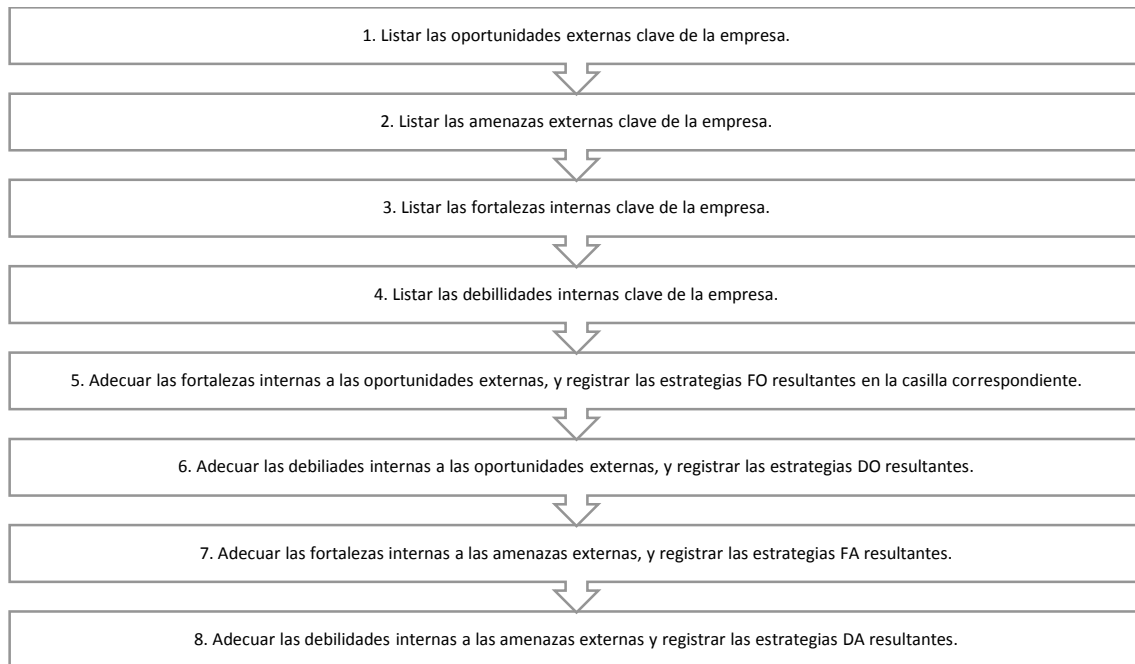
Según Serna (2014), en el análisis FODA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercado y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad. Al elaborar este cuadro de trabajo no debe dejarse por fuera del análisis ningún elemento clave.

**Matriz FODA:** Según Ancín (2012), el Análisis FODA ayudará a desvelar los factores clave de éxito, y permitirá seleccionar aquellas estrategias corporativas que, aprovechando las oportunidades que nos brinda el entorno y obviando sus amenazas, nos permitan alcanzar los objetivos propuestos de forma más eficaz.

Según David (2013, pág. 176), es la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

La elaboración de la Matriz FODA cuenta con los siguientes ocho pasos a seguir:



**Gráfico 57** Metodología Matriz FODA

**Fuente:** (David, 2013)

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Para realizar el análisis FODA, puede usarse la matriz que muestra el siguiente cuadro.

<b>ANALISIS FODA</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

**Gráfico 58** Matriz Análisis FODA

**Fuente:** (Serna, Gerencia Estratégica, 2014)

### 2.5.7.3 *Etapa III: Etapa de Decisión*

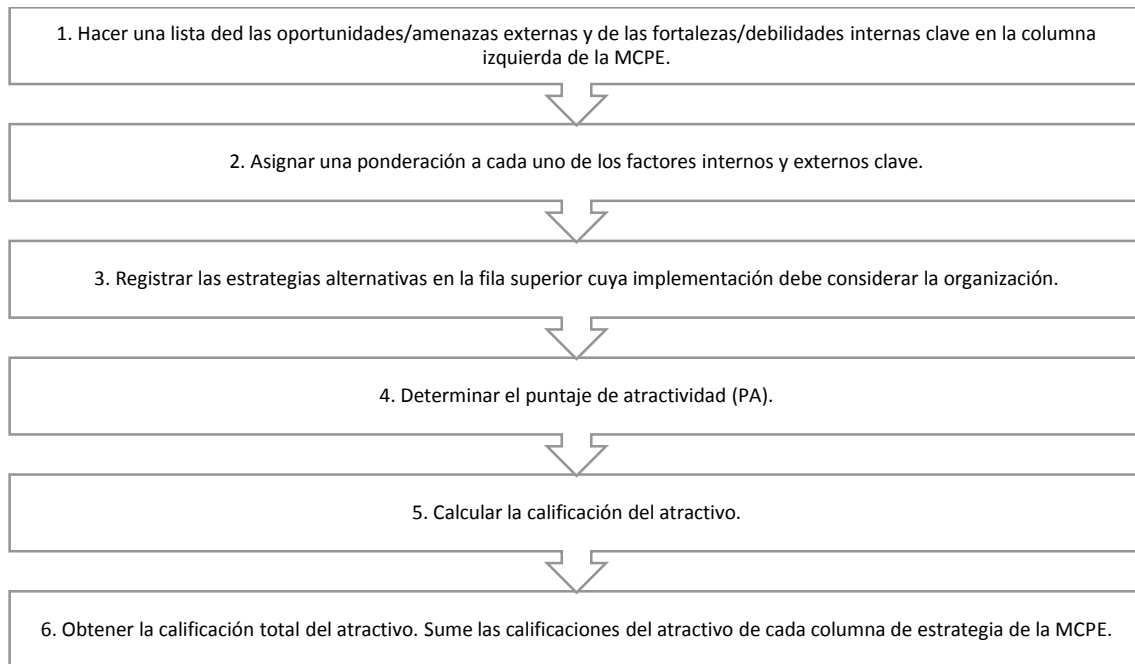
**Matriz MCPE:** Según David (2013, pág. 191), Aparte de calificar las estrategias para crear una lista jerarquizada, la literatura señala tan sólo una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas.

Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE utiliza el análisis de los insumos realizado en la etapa 1 y los resultados de la adecuación que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas.

<b>MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - MCPE</b>				
<b>Estrategias alternativas</b>				
<b>Factores Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Estrategia 1</b>	<b>Estrategia 2</b>	<b>Estrategia 3</b>
<i>Oportunidades</i>				
<i>Amenzas</i>				
<i>Fortalezas</i>				
<i>Debilidades</i>				
<b>Total</b>				

**Gráfico 59** Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

**Fuente:** (David, 2013)



### **Gráfico 60** Metodología Matriz MCPE

**Fuente:** (David, 2013)

Según David (2013), el puntaje de atractivo (PA) se determina mediante un análisis de cada uno de los factores internos o externos con base en esta pregunta: ¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?

El rango del puntaje de atractivo es: 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, 4 = altamente atractivo.

Según (David, 2013) por atractivo se refiere al grado en que una estrategia permite que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza.

### 2.5.8 Estrategias genéricas según Michael Porter

David (2013), menciona que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales, conocidos como ejes *estrategias genéricas*, los cuáles se detallan a continuación:

		Estrategias Genéricas.		
		Liderazgo en Costos.	Diferenciación.	Enfoque.
Tamaño del Mercado.	Grande.	Tipo 1. Tipo 2.	Tipo 3.	—
	Pequeño.	—	Tipo 3.	Tipo 4. Tipo 5.

Tipo 1: Liderazgo en Costos. – Bajo costo.  
 Tipo 2: Liderazgo en Costos. – Mejor Valor.  
 Tipo 3: Diferenciación.  
 Tipo 4: Enfoque. – Bajo Costo.  
 Tipo 5: Enfoque. – Mejor Valor.

**Gráfico 61** Las cinco estrategias genéricas de Porter

**Fuente:** (David, 2013)

- *Estrategias de liderazgo en costos (tipos 1 y 2)*

Una de las principales razones para implementar las estrategias de integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal es lograr el liderazgo en costos, ya sea con base en bajos costos o en el mejor valor. Las empresas que emplean las estrategias de liderazgo en costos bajos (tipo 1) o de mejor valor (tipo 2), deben lograr su ventaja competitiva de manera que los competidores no pueden imitar fácilmente.

- ***Estrategias de diferenciación (tipo 3)***

La estrategia de diferenciación debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presente los atributos deseados. La diferenciación exitosa debería suponer una mayor flexibilidad del producto, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia, o más beneficios.

- ***Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5)***

Las estrategias de enfoque resultan más efectivas cuando los consumidores tienen preferencias o requerimientos distintivos, y cuando las empresas rivales no tratan de especializarse en el mismo segmento meta. Algunos de los riesgos implícitos en la implementación de una estrategia de enfoque son la posibilidad de que varios competidores reconozcan el éxito de esta estrategia y la copien, o que las preferencias de los consumidores cambien hacia los atributos del producto que todo el mercado desea.

### **2.5.9 Políticas**

Según Bernal (2012), menciona que la política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos manuales, procedimientos de la empresa.

Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Consisten en directrices, reglas, procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

(David, 2013)

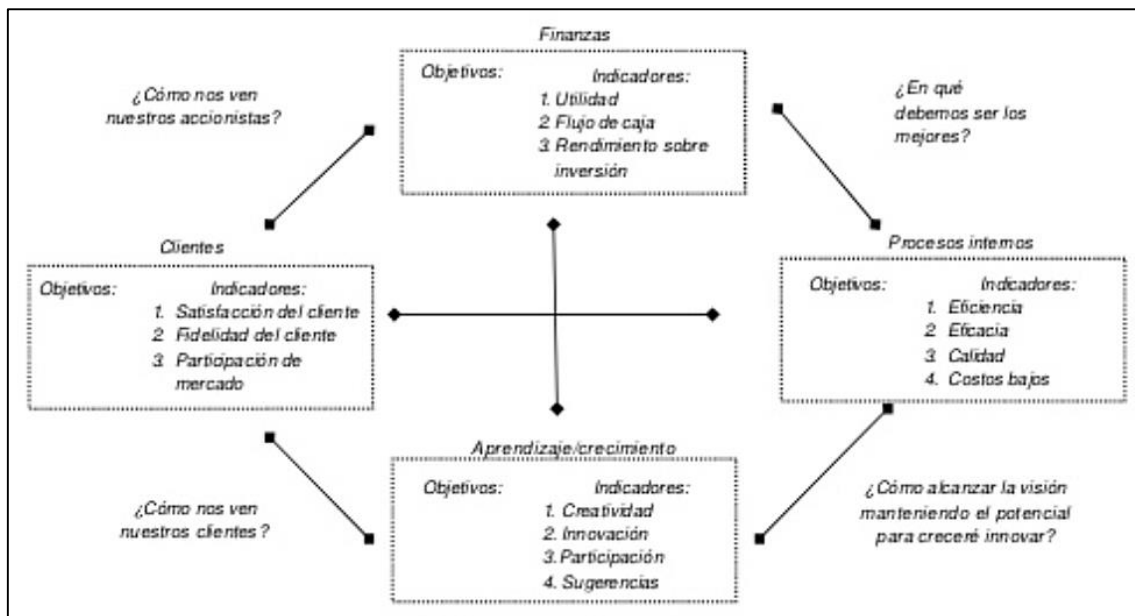
Las políticas cotidianas son necesarias para hacer que una estrategia funcione, a su vez facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de una estrategia.

### **2.6 BALANCED SCORECARD**

El Balanced Scorecard conocido también como el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia.

(Chiavenato y Sapiro, 2011)

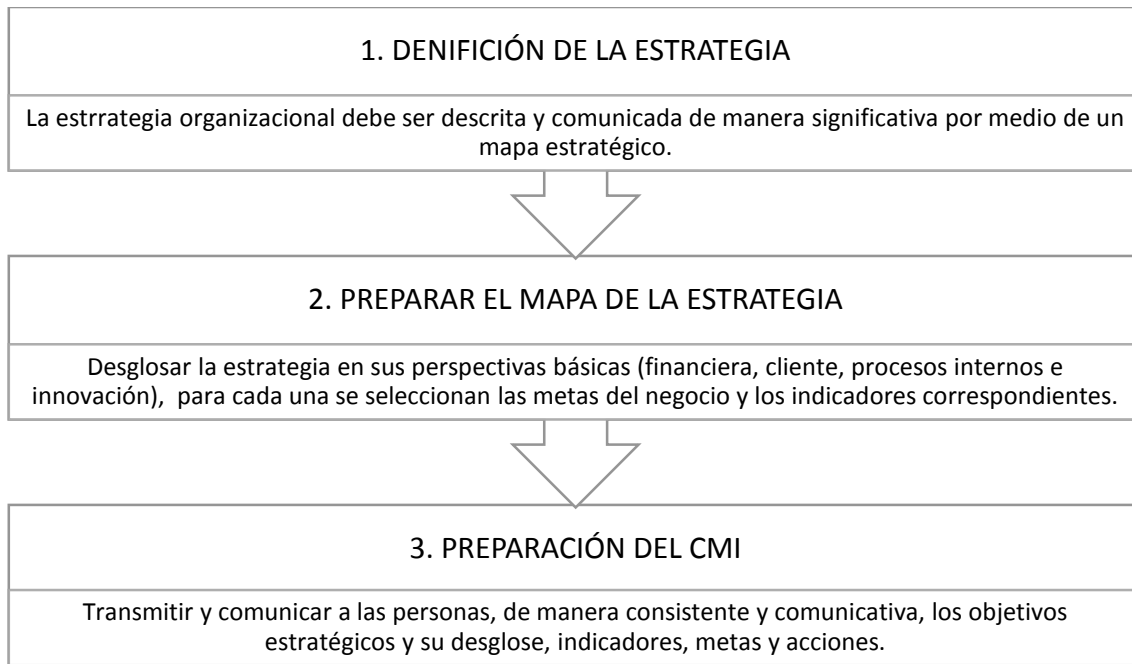
El CMI es una metodología basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos, en el Gráfico No. 12 se presentan de manera esquemática las cuatro perspectivas adoptadas por el CMI:



**Gráfico 62** El cuadro de mando integral

**Fuente:** (Chiavenato y Sapiro, 2011)

El CMI busca estrategias y acciones equilibradas en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización. Sus indicadores apuntan hacia el futuro y la estrategia organizacional en un sistema de constante monitoreo. A continuación, se puede observar las etapas de preparación del CMI:



**Gráfico 63** Metodología Cuadro de Mando Integral

**Fuente:** (Chiavenato y Sapiro, 2011)

### 2.6.1 Características y clasificación de los Indicadores

Según Serna (2014, pág. 302) los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos, como se describe a continuación:

- **Indicadores gerenciales o de desempeño (*lagging indicators*):** son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros.
- **Indicadores impulsores o motores de desempeño (*leading indicators*):** son un conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de índices relacionados con el desempeño frente

al cliente, al mercado, mejoramiento de la productividad y los relacionados con la generación de conocimiento de la organización.

## **2.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA**

La planeación estratégica operativa ocurre a nivel de las unidades de operación propiamente dicha. Aquí se incluyen áreas tales como contabilidad, servicios de mercadeo, ventas, etc., las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales.

(Serna, Gerencia Estratégica, 2014)

### **2.7.1 Planes de Acción**

En esta etapa del plan operativo, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

Para ello, Serna (2014) propone un esquema, el cual se detalla a continuación:

1. Establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.
2. Definir el tiempo necesario para realizar la acción o tarea.
3. Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
4. Señalar el responsable de cada tarea o subactividad.

5. Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
6. Señalar las limitaciones y obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.

<b>PLAN OPERATIVO</b>						
Proyecto Estratégico <input style="width: 40px; height: 20px; margin-left: 100px;" type="checkbox"/>  Estrategia Básica <input style="width: 40px; height: 20px; margin-left: 100px;" type="checkbox"/>	Responsable: _____  Unidad Estratégica: _____  1. Indicador					
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	Quién	Con qué Recursos	Posibles Dificultades
2. Tareas/ Acciones para lograr la Promesa Básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación
	Terminó Inició	Terminó Finalizo				

**Gráfico 64** Plan Operativo

**Fuente:** (Serna, Gerencia Estratégica, 2014)

### **3 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA PAPELERÍA**

#### **GENIECITOS**

Este capítulo tiene por objetivo diseñar una propuesta de Planeación Estratégica para Papelería Geniecitos, con el fin de brindar las bases para que la empresa se pueda encaminar a alcanzar sus objetivos y metas primordiales, así como dar recomendaciones para mejorar el funcionamiento de la organización y su estructura.

La planeación estratégica es vital para toda organización ya que nos ayuda a reconocer en donde estamos, situación actual de la empresa y a donde queremos llegar, cual es la visión a futuro. La función de la planeación es trazar el camino a seguir para cumplir sus metas y objetivos deseados por Papelería Geniecitos, de una manera ágil y efectiva. El poseer una adecuada planificación estratégica presenta grandes ventajas para las empresas, dado que le ayuda a mejorar su competitividad, mantenerse a la vanguardia, innovarse de manera continua y permanecer competitivos dentro del mundo cambiante y globalizado en el cual se desempeñan.

Como lo indica Vázquez Espinosa (2014), la planeación es la vía por la cual se toman las decisiones teniendo en cuenta las variables existentes para la elección de la más idónea a las necesidades propias, así como la organización que se tendrá para poder ejecutar lo planeado, con la dirección adecuada para poder alcanzar los objetivos, y como último el control que se tiene que tener para medir si los resultados fueron los esperados o se necesitan hacer modificaciones a la planeación.

### 3.1 MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA PAPELERÍA GENIECITOS

- Establecimiento de la Misión
- Establecimiento de la Visión
- Establecimiento de Valores y Principios
- Establecimiento de las Estrategias
  - Etapa 1: Etapa de los Insumos
    - Matriz POAM
    - Matriz EFE
    - Matriz PCI
    - Matriz MPC
    - Matriz EFI
  - Etapa 2: Etapa de Adecuación
    - Hoja de trabajo FODA
    - Matriz FODA
  - Etapa 3: Etapa de Decisión
    - Matriz MCPE
- Establecimiento del Mapa Estratégico
- Determinación de Estrategias alineadas con los objetivos
- Establecimiento de Políticas
- Balanced Scorecard

## **3.2 PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **3.2.1 Establecimiento de la Misión**

Se toma como ayuda base la referencia de preguntas básicas en torno a la misión propuestas por Serna (2015), mencionadas anteriormente para formular la Misión 2018 para Papelería Geniecitos, se detallan las respuestas de las mismas a continuación:

**a. ¿En qué negocio estamos?**

Comercialización de útiles escolares y suministros de oficina.

**b. ¿Para qué existe la empresa? Propósitos**

Satisfacer necesidades de clientes en el mercado de suministros escolares, oficina y variedades.

**c. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?**

Está complementada con artículos de bazar, juguetería, tecnología y variedades.

**d. ¿Quiénes son nuestros clientes?**

Hombres y mujeres de 5 años en adelante, de todo nivel de educación.

**e. ¿Cuáles son los productos o servicios?**

Los productos o servicios son: artículos de papelería, bazar, juguetería y tecnología.

**f. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?**

Papelería Geniecitos pretende responder con mayor precisión y eficacia a las necesidades, deseos y expectativas de los segmentos de mercado a los cuales le interesa servir, así por

ejemplo a: niños, jóvenes y adultos que sean estudiantes y trabajadores. Así también al adulto mayor.

**g. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?**

Papelería Geniecitos pertenece al Canal Mayorista o Canal 3 (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): este canal se utiliza para distribuir bienes y/o servicios al detalle al consumidor final.

**h. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?**

Los objetivos SMART que caracterizan a Papelería Geniecitos son:

- Crear reconocimiento de marca por su variedad de productos.
- Hacer crecer nuestro equipo para ser más eficientes
- Aumentar las ventas y la cartera de clientes.

**i. ¿Cuáles son los principios organizacionales?**

El principio básico en el cuál se basa Papelería Geniecitos es la “Orientación al Cliente”, es decir busca lograr calidad, fiabilidad, servicio e innovación, así como compartir experiencias y tener un acercamiento al cliente.

**j. ¿Cuál es el compromiso con los grupos de referencia?**

Satisfacer sus necesidades a precios bajos con la mejor calidad en productos y servicios ofrecidos.

A continuación, se menciona la misión propuesta para Papelería Geniecitos:

**Tabla 3** Misión Propuesta

<b>Declaración de la Misión 2018</b>
"Somos una empresa comercializadora de suministros de oficina y útiles escolares, en el sector sur de Quito, complementada con artículos de bazar, juguetería y variedades; capaz de entregar satisfacción a nuestros clientes con la mejor calidad y servicio a precios competitivos"

### **3.2.2 Establecimiento de la Visión**

Se toma como ayuda base la referencia de elementos que deben conformar una visión según Serna (2015), mencionadas anteriormente para formular la Visión 2022 para Papelería Geniecitos:


**Tabla 4** Visión Propuesta

<b>Declaración de la Visión 2022</b>
<p>“Ser la primera opción de compra para clientes locales, reconocida por su diversidad de productos con altos estándares de calidad y excelencia en el servicio de comercialización de productos de papelería contando con personal debidamente capacitado para lograr la permanencia en el mercado del sector sur de la ciudad de Quito”</p>

### **3.2.3 Establecimiento de Valores y Principios**

Papelería Geniecitos, considera que los valores son una herramienta muy importante que ayudarán a cumplir con los objetivos de la organización. A continuación, se mencionan los valores y principios que guían a Papelería Geniecitos en el desempeño de sus actividades:

**Tabla 5** Valores y Principios corporativos

		PAPELERÍA GENIECITOS
VALORES Y PRINCIPIOS		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CONDUCTA OBSERVABLE
<b>Respeto</b>	Respetar a clientes, proveedores, compañeros, entorno social y medio ambiente.	*Cordialidad en la atención al cliente *Amabilidad y cortesía entre los colaboradores *Aceptación de reclamos y sugerencias.
<b>Responsabilidad</b>	Convivir en libertad aceptando las responsabilidades y asumiendo el resultado de nuestras acciones.	*Cumplir con los requerimientos de nuestros clientes y una atención oportuna y cordial.
<b>Puntualidad</b>	Cumplir a tiempo con nuestras actividades, en busca de ser eficientes en el servicio.	*Despacho óptimo de listas de útiles. *Agilidad al realizar copias y anillados *Cumplimiento de fechas de pagos a proveedores *Puntualidad en horarios de atención.
<b>Orientación al Cliente</b>	Lograr calidad, fiabilidad, servicio e innovación así como compartir experiencias y tener un acercamiento al cliente.	*Atención personalizada *Escuchar las necesidades del cliente *Satisfacer las expectativas del cliente con el producto o sustitutos del mismo
<b>Innovación</b>	Apuntamos a un proceso constante de desarrollo y plasmación de nuevas ideas en productos o servicios que encajen con la estrategia de la empresa.	*Oferta de productos nuevos y diversos *Se cuenta siempre con productos acorde a la época y festividades.
<b>Trabajo en Equipo</b>	Trabajar en equipo aportando ideas entre todos los colaboradores, comprometidas con un objetivo de trabajo en común con responsabilidades compartidas.	*Colaboración mutua entre compañeros de trabajo.

### 3.2.4 Establecimiento de Estrategias

#### 3.2.4.1 *Etapa I: Etapa de los Insumos*

Se procedió a realizar la Matriz de Impacto Externo para la Papelería Geniecitos, en base a la determinación de impacto de oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (oportunidad) o de afectación (amenaza) que este puede tener en la organización.

**Tabla 6** Matriz POAM

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)

MATRIZ POAM									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Meda	Baja	Alto	Meda	Baja	Alto	Meda	Baja
<b>Económicos - Políticos</b>									
Incremento de la liquidez	x						x		
Decremento a las importaciones de artículos de oficina y escolares				x			x		
Decremento de la inflación		x						x	
Decremento en el desempleo	x						x		
Orientación de los consumidores a productos con precios más bajos				x			x		
Medidas y cambios del gobierno				x			x		
<b>Legales</b>									
Empresa frente a la entidad de control tributario						x			x
Cumplimiento de las obligaciones legales	x						x		
<b>Socio - Culturales</b>									
Aspectos sociales	x						x		
Cambios en preferencias y gustos de quienes compran el producto	x						x		
Ubicación del local cerca de instituciones educativas	x						x		
Clientes con necesidades múltiples				x			x		
<b>Tecnológicos</b>									
Acceso a tecnologías de información y comunicación	x						x		
<b>Competitivos</b>									
Crecimientos comercial del sector	x						x		
Creciente demanda de productos de papelería en el sector	x						x		
Clientes requieren de servicios de entrega a domicilio		x						x	
Incremento de competidores directos				x			x		

**Conclusión:** Se pueden apreciar varios factores que afectan o benefician al desarrollo del sector en el cual está enfocado “Papelería Geniecitos” y los factores que se mencionan en esta matriz son aquellos que se destacan y que unos tienen más influencia que los otros en cuanto al dinamismo del sector y de la empresa. Para saber con un poco más de precisión la influencia de unos factores con otros, es importante realizar la Matriz EFE.

Se procede a realizarla matriz de evaluación de factores externos para la empresa Papelería Geniecitos.

**Tabla 7** Matriz EFE

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
FACTOR		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Cumplimiento de las obligaciones legales	0,05	3	0,15
2	Cambios en preferencias y gustos de quienes compran el producto	0,08	4	0,32
3	Ubicación del local cerca de instituciones educativas	0,12	4	0,48
4	Acceso a tecnologías de información y comunicación	0,10	3	0,3
5	Crecimiento comercial del sector	0,06	4	0,24
6	Creciente demanda de productos de papelería en el sector	0,1	2	0,2
7	Clientes requieren de servicios de entrega a domicilio	0,06	2	0,12
<b>AMENAZAS</b>				
1	Decremento a las importaciones de artículos de oficina y escolares	0,06	2	0,12
2	Orientación de los consumidores a productos con precios más bajos	0,10	3	0,3
3	Medidas y cambios del gobierno	0,05	1	0,05
4	Empresa frente a la entidad de control tributario	0,04	1	0,04
5	Clientes con necesidades múltiples	0,08	2	0,16
6	Incremento de competidores directos	0,10	3	0,3
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,78</b>

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)

**Conclusión:** En la matriz EFE vemos que la suma total de la matriz es de 2.78 lo que nos expresa que la empresa está respondiendo de manera buena en el sector, aprovechando las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas del sector. Si sumamos las oportunidades tenemos un valor de 1.91 y están arriba de las debilidades que suman 0.90 por lo que llegamos a la conclusión que el medio ambiente es favorable a la organización.

Se procedió a realizar la Matriz de Impacto Interno (PCI) para la Papelería Geniecitos, la cual se desarrolla en base a la determinación de fortalezas y debilidades de los factores que forman las capacidades administrativas, financieras, comercialización, tecnológicas y de talento humano.

**Tabla 8** Matriz PCI

MATRIZ PCI									
CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Meda	Baja	Alto	Meda	Baja	Alto	Meda	Baja
<b>Directiva</b>									
Cultura Organizacional no definida				x			x		
Planificación estratégica no definida				x			x		
Documentación de procesos			x						x
Agradable ambiente de las instalaciones		x						x	
Inadecuada distribución del espacio físico de la bodega				x			x		
Ubicación estratégica del local	x						x		
<b>Competitiva</b>									
Precios de venta competitivos	x						x		
Amplia variedad de productos	x						x		
Satisfacción del cliente	x						x		
Atención personalizada al cliente		x						x	
<b>Financiera</b>									
Facturación manual				x			x		
Sistema contable					x			x	
<b>Tecnológica</b>									
Inversión en software y hardware		x						x	
Mantenimiento de Equipos		x						x	
Creación de página web y redes sociales	x						x		
No cuenta con un sistemas de facturación y control de inventario				x			x		
<b>Talento Humano</b>									
Ambiente de trabajo inadecuado					x				
Alta rotación de personal				x					

Fuente: (Papelería Geniecitos, 2017)

**Conclusión:** Se pueden apreciar varios factores que afectan o benefician al desarrollo interno de “Papelería Geniecitos” y los factores que se mencionan en esta matriz son aquellos que se destacan y que unos tienen más influencia que los otros en cuanto al impacto interno en la empresa. Para saber con un poco más de precisión la influencia de unos factores con otros, es importante realizar la Matriz MPC y Matriz EFI.

Se procede a realizarla Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para la empresa Papelería Geniecitos.

**Tabla 9** Matriz Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO			PAPELERÍA GENIECITOS		PAPELERÍA DIDÁCTICA		ÓPTIMA PAPELERÍA	
No.	Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
1	Participación en el mercado nacional	0,16	3	0,48	4	0,64	4	0,64
2	Competitividad de precios	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64
3	Publicidad en medios electrónicos	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45
4	Calidad de los productos	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56
5	Atención y servicio al cliente	0,14	3	0,42	1	0,14	2	0,28
6	Oferta de línea de productos	0,15	3	0,45	1	0,15	3	0,45
7	Lealtad del cliente	0,10	4	0,4	2	0,2	2	0,2
<b>TOTAL</b>		1	22	3,1	18	2,64	22	3,22

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)

**Conclusión:** Papelería Geniecitos tiene dos grandes rivales que son Papelería Didáctica y Óptima Papelería empresas que tienen una gran experiencia en el sector debido a que ofrecen variedad de productos desde años atrás. Mientras que Papelería Geniecitos tiene aproximadamente 30 años, pero todavía tiene ciertos factores en los cuales debe mejorar como son la participación en el mercado nacional, publicidad, oferta de línea de productos. Estos factores deben ser tomados muy en cuenta para el establecimiento de estrategias que permitan mejorarlos y hacer de a la empresa más competitiva.

Se procede a realizar la matriz de evaluación de factores internos (EFI) para la empresa Papelería Geniecitos:

**Tabla 10** Matriz EFI

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
FACTOR		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Agradable ambiente de las instalaciones	0,06	3	0,18
2	Ubicación estratégica del local	0,08	4	0,32
3	Precios de venta competitivos	0,10	4	0,4
4	Amplia variedad de productos	0,08	4	0,32
5	Satisfacción del cliente	0,05	3	0,15
6	Atención personalizada al cliente	0,06	3	0,18
7	Inversión en software y hardware	0,04	3	0,12
8	Mantenimiento de Equipos	0,04	3	0,12
9	Creación de página web y redes sociales	0,06	3	0,18
10	Relación eficiente con proveedores	0,06	4	0,24
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Cultura Organizacional no definida	0,08	2	0,16
2	Facturación manual	0,04	1	0,04
3	Sistema contable ineficiente	0,04	1	0,04
4	Ambiente de trabajo inadecuado	0,04	1	0,04
5	Alta rotación de personal	0,03	1	0,03
6	No cuenta con un sistema de facturación y control de inventario	0,05	2	0,1
7	Inadecuada comunicación entre el personal	0,03	2	0,06
8	Falta de capacitación al personal	0,03	2	0,06
9	Baja inversión en publicidad	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,80</b>

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)

**Conclusión:** En la matriz EFI podemos observar que la total suma 2.80 lo que significa que está por encima de la media que es 2.5 por lo que significa que la organización tiene una posición interna fuerte. En esta matriz si sumamos las fortalezas obtendremos un resultado de 2.21 mientras que las debilidades suman 0.59 por lo que las fuerzas internas son favorables para la empresa.

### 3.2.4.2 *Etapa II: Etapa de Adecuación*

Con base en el análisis interno (PCI) y el auditaje del entorno (POAM), debe hacerse una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis. Para ello puede utilizarse una hoja de trabajo que permita esta clasificación:

**Tabla 11** Hoja de Trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO FODA			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Agradable ambiente de las instalaciones	1	Cumplimiento de las obligaciones legales
2	Ubicación estratégica del local	2	Cambios en preferencias y gustos de quienes compran el producto
3	Precios de venta competitivos	3	Ubicación del local cerca de instituciones educativas
4	Amplia variedad de productos	4	Acceso a tecnologías de información y comunicación
5	Satisfacción del cliente	5	Crecimientos comercial del sector
6	Atención personalizada al cliente	6	Creciente demanda de productos de papelería en el sector
7	Inversión en software y hardware	7	Clientes requieren de servicios de entrega a domicilio
8	Mantenimiento de Equipos	8	
9	Creación de página web y redes sociales	9	
10	Relación eficiente con proveedores	10	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Cultura Organizacional no definida	1	Decremento a las importaciones de artículos de oficina y escolares
2	Facturación manual	2	Orientación de los consumidores a productos con precios más bajos
3	Sistema contable ineficiente	3	Medidas y cambios del gobierno
4	Ambiente de trabajo	4	Empresa frente a la entidad de control tributario
5	Alta rotación de personal	5	Clientes con necesidades múltiples
6	No cuenta con un sistema de facturación y control de inventario	6	Incremento de competidores directos
7	Inadecuada comunicación entre el personal	7	
8	Falta de capacitación al personal	8	
9	Baja inversión en publicidad	9	
10	Inadecuada distribución del espacio físico de la bodega	10	

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)

Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO – DA. La matriz DOFA de Papelería Geniecitos que se representa a continuación ilustra el resultado del análisis DOFA. Este, como se anotó, sirve de base para la formulación de estrategias de la compañía.



**Tabla 13** Estrategias

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>1</b>	Establecer Alianzas estratégicas con diversos negocios del sector para ofrecer promociones al cliente.
<b>2</b>	Ofrecer combos de útiles escolares dirigidos a estudiantes del sector.
<b>3</b>	Pautar publicidad con medios de comunicación resaltando la ubicación estratégica del negocio y la atención en el despacho de listas de útiles.
<b>4</b>	Planificar la adquisición de un sistema informático para la facturación y control de inventario.
<b>5</b>	Implementar servicio de cotización de listas de útiles online .
<b>6</b>	Implementar un sistema de control de servicio al cliente por medio de encuestas dirigidas a los clientes posterior a sus compras.
<b>7</b>	Implementar programas de motivación y capacitación a empleados.
<b>8</b>	Crear publicidad y promociones a través de redes sociales y página web.
<b>9</b>	Promover una cultura de reciclaje en la empresa y hacia los clientes.
<b>10</b>	Incrementar línea de productos.
<b>11</b>	Implementar catálogos físicos y digitales para promocionar la variedad de productos.
<b>12</b>	Distribuir adecuadamente el espacio físico de la bodega y el local comercial de acuerdo a las necesidades del cliente.

**Fuente:** (Papelería Geniecitos, 2017)

**Tabla 14 Matriz MCPE**

MCPE		Estr. 1		Estr. 2		Estr. 3		Estr. 4		Estr. 5		Estr. 6		Estr. 7		Estr. 8		Estr. 9		Estr. 10		Estr. 11		Estr. 12			
Factores Críticos para el Éxito		Peso	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A	
<b>OPORTUNIDADES</b>																											
Cumplimiento de las obligaciones legales	0,04		0		0		0	3	0,1		0		0		0		0	2	0,1		0		0		0		0
Cambios en preferencias y gustos de quienes compran el producto	0,06	3	0,18		0		0		0	2	0,1	4	0,2	3	0,2	2	0,1		0	3	0,2	3	0,2				0
Ubicación del local cerca de instituciones educativas	0,06		0	4	0,2		0		0		0		0		0		0		0		0	2	0,1	3	0,2		0
Acceso a tecnologías de información y comunicación	0,08		0		0		0		3	0,2		0		0	3	0,2		0		0	3	0,2	2	0,2			0
Crecimiento comercial del sector	0,10	4	0,4	2	0,2	2	0,2		0		0		0		0		0	2	0,2		0		0				0
Creciente demanda de productos de papelería en el sector	0,08	4	0,3	2	0,2	2	0,2		0	3	0,2	3	0,2		0	3	0,2	3	0,2	3	0,2	2	0,2				0
Cientes requieren de servicios de entrega a domicilio	0,08		0	2	0,2	3	0,2		0	4	0,3		0		0		0		0		0	1	0,1				0
<b>Subtotal</b>	<b>0,50</b>		<b>0,9</b>		<b>0,8</b>		<b>0,6</b>		<b>0,1</b>		<b>0,9</b>		<b>0,5</b>		<b>0,2</b>		<b>0,6</b>		<b>0,5</b>		<b>0,4</b>		<b>0,8</b>				<b>0,3</b>
<b>AMENAZAS</b>																											
Decremento a las importaciones de artículos de oficina y escolares	0,06		0		0		0		0		0		0		0		0		0	1	0,1		0				0
Orientación de los consumidores a productos con precios más bajos	0,10		0	2	0,2		0		0		0	4	0,4		0		0		0	2	0,2		0				0
Medidas y cambios del gobierno	0,06		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0				0
Empresa frente a la entidad de control tributario	0,08		0		0		0	3	0,2		0		0		0		0		0		0		0				0
Cientes con necesidades múltiples	0,10	3	0,3	2	0,2		0		0	3	0,3	3	0,3		0	3	0,3		0	2	0,2	2	0,2				0
Incremento de competidores directos	0,10		0		0		0		0	2	0,2		0		0		0		0		0		0				0
<b>Subtotal</b>	<b>0,50</b>		<b>0,3</b>		<b>0,4</b>		<b>0</b>		<b>0,2</b>		<b>0,5</b>		<b>0,7</b>		<b>0</b>		<b>0,3</b>		<b>0</b>		<b>0,5</b>		<b>0,2</b>				<b>0</b>
<b>FORTALEZAS</b>																											
Agradable ambiente de las instalaciones	0,04		0		0		0		0		0		0		0		0	4	0,2		0		0	3	0,1		0
Ubicación estratégica del local	0,06	3	0,2	3	0,2		0		0		0		0		0		0		0		0		0	3	0,2		0
Precios de venta competitivos	0,06		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0				0
Amplia variedad de productos	0,06		0		0		0		0		0		0		0	2	0,1		0	2	0,1	4	0,2				0
Satisfacción del cliente	0,06		0		0		0	4	0,2	3	0,2	3	0,2		0		0		0		0		0	3	0,2		0
Atención personalizada al cliente	0,04		0	4	0,2		0		0	4	0,2	2	0,1	4	0,2		0	3	0,1		0	3	0,1	3	0,1		0
Inversión en software y hardware	0,06		0		0		0	3	0,2		0		0		0	4	0,2		0		0		0				0
Mantenimiento de Equipos	0,02		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0				0
Creación de página web y redes sociales	0,06		0		0	3	0,2		0		0		0		0	4	0,2		0		0	2	0,1				0
Relación eficiente con proveedores	0,04		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	3	0,1				0
<b>Subtotal</b>	<b>0,50</b>		<b>0,2</b>		<b>0,3</b>		<b>0,2</b>		<b>0,4</b>		<b>0,3</b>		<b>0,3</b>		<b>0,2</b>		<b>0,6</b>		<b>0,3</b>		<b>0,1</b>		<b>0,6</b>				<b>0,6</b>
<b>DEBILIDADES</b>																											
Cultura Organizacional no definida	0,08		0		0		0		0		0		0	4	0,3		0	4	0,3		0		0				0
Facturación manual	0,06		0		0		0	3	0,2		0		0		0		0		0		0		0				0
Sistema contable ineficiente	0,04		0		0		0	2	0,1		0		0		0		0		0		0		0				0
Ambiente de trabajo inadecuado	0,06		0		0		0		0		0		0	4	0,2		0	3	0,2		0		0	3	0,2		0
Alta rotación de personal	0,02		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0				0
No cuenta con un sistema de facturación y control de inventario	0,06		0		0		0	4	0,2		0		0		0		0		0		0		0				0
Inadecuada comunicación entre el personal	0,06		0		0		0		0		0		0	4	0,2		0		0		0		0				0
Falta de capacitación al personal	0,04		0		0		0		0		0		0	4	0,2		0		0		0		0				0
Baja inversión en publicidad	0,08	2	0,2		0	4	0,3		0		0		0		0	4	0,3		0		0		0				0
<b>Subtotal</b>	<b>0,50</b>		<b>0,2</b>		<b>0</b>		<b>0,3</b>		<b>0,5</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>1</b>		<b>0,3</b>		<b>0,5</b>		<b>0</b>		<b>0</b>				<b>0,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2,00</b>		<b>1,5</b>		<b>1,5</b>		<b>1,1</b>		<b>1,3</b>		<b>1,8</b>		<b>1,4</b>		<b>1,3</b>		<b>1,8</b>		<b>1,3</b>		<b>1</b>		<b>1,6</b>				<b>1,1</b>

Los rangos de valoración de las estrategias se detallan a continuación:

- *Mayor a 1,25= Estrategia recomendada*
- *De 1 a 1,24= Estrategias de valoración media.*
- *Menores a 1= Estrategias de valoración baja.*

**Conclusión:** Las estrategias más recomendables para Papelería Geniecitos son: Implementar servicio de cotizaciones de lista de útiles online, crear publicidad y promociones a través de redes sociales y página web, implementar catálogos físicos y digitales para promocionar la variedad de productos. Los valores de (1,8 y 1,6) son muy representativos respecto a los valores obtenidos en las otras estrategias, por lo que es recomendable acatar estas estrategias que permitirán a Papelería Geniecitos mejorar el servicio y fortalecer su crecimiento.

A continuación, se describe las estrategias que obtuvieron mayor puntaje en la matriz MPEC.

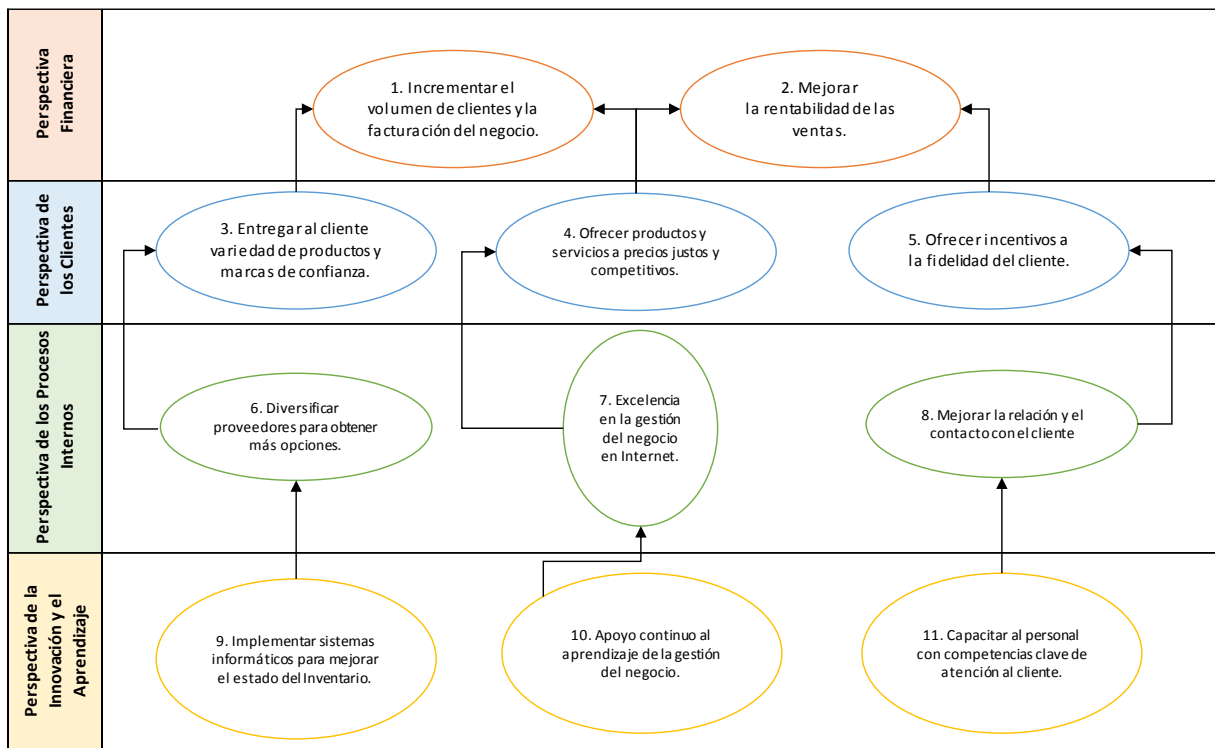
### 3.2.5 Establecimiento del Mapa Estratégico de Papelería Geniecitos

**Tabla 15** Estrategias de la Matriz MPEC

ESTRATEGIAS		PUNTAJE MCPE
1	Establecer Alianzas estratégicas con diversos negocios del sector para ofrecer promociones al cliente.	1,5
2	Ofrecer combos de útiles escolares dirigidos a estudiantes del sector.	1,5
3	Planificar la adquisición de un sistema informático para la facturación y control de inventario.	1,3
4	Implementar servicio de cotización de listas de útiles online .	1,8
5	Implementar un sistema de control de servicio al cliente por medio de encuestas dirigidas a los clientes posterior a sus compras.	1,4
6	Implementar programas de motivación y capacitación a empleados.	1,3
7	Crear publicidad y promociones a través de redes sociales y página web.	1,8
8	Promover una cultura de reciclaje en la empresa y hacia los clientes.	1,3
9	Implementar catálogos físicos y digitales para promocionar la variedad de productos.	1,6

Se procede a realizar el Mapa Estratégico con sus cuatro perspectivas: financiera, de los clientes, de los procesos internos y de la Innovación y el Aprendizaje, detallando así en cada uno los objetivos para Papelería Geniecitos.

**Tabla 16** Mapa Estratégico



### 3.2.6 Determinación de Estrategias alineadas con los objetivos

A continuación, se detallan los objetivos del mapa estratégico y su alineación con su respectiva estrategia:

**Tabla 17** Estrategias alineadas con los objetivos

Objetivos Perspectivas	Objetivo	Estrategias
Financiera	1. Incrementar el volumen de clientes y la facturación del negocio.	* Implementar catálogos físicos y digitales para promocionar la variedad de productos.
	2. Mejorar la rentabilidad de las ventas.	* Implementar servicio de cotización de listas de útiles online.
Perspectiva de los Clientes	3. Entregar al cliente variedad de productos y marcas de confianza.	* Ofrecer combos de útiles escolares dirigidos a estudiantes del sector.
	4. Ofrecer productos y servicios a precios justos y competitivos.	* Implementar un sistema de control de servicio al cliente por medio de encuestas dirigidas a los clientes posterior a sus compras.
	5. Ofrecer incentivos a la fidelidad del cliente.	* Establecer Alianzas estratégicas con diversos negocios del sector para ofrecer promociones al cliente.
Perspectiva de los Procesos Internos	6. Diversificar proveedores para obtener más opciones.	* Crear publicidad y promociones a través de redes sociales y página web. * Promover una cultura de reciclaje en la empresa y hacia los clientes.
	7. Excelencia en la gestión del negocio en Internet	
	8. Mejorar la relación y el contacto con el cliente	
Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje	9. Implementar sistemas informáticos para mejorar el estado del inventario.	* Planificar la adquisición de un sistema informático para la facturación y control de inventario. * Implementar programas de motivación y capacitación a empleados.
	10. Apoyo continuo al aprendizaje de la gestión del negocio.	
	11. Capacitar al personal con competencias clave de atención al cliente.	

### 3.2.7 Establecimiento de Políticas

#### Perspectiva Financiera

##### Políticas:

- Monitorear el movimiento financiero de la empresa mensualmente y realizar indicadores de gestión.
- Llevar el registro de la nómina de pago de los trabajadores de la organización.
- Buscar las potenciales Alianzas Estratégicas que permitan aumentar la productividad a través del recurso humano y financiero en el lapso de 1 año.
- Adquirir nuevos y mejores productos a precios económicos.

## **Perspectiva de los Clientes**

### **Políticas:**

- Promover el crecimiento en ventas mediante la comercialización por internet, ampliación de tarjetas de crédito y publicidad en redes sociales.
- Crear una cultura de servicio al cliente a través de precios razonables, calidad en el producto, servicio personalizado, descuentos y promociones.

## **Perspectiva de los Procesos Internos**

### **Políticas:**

- Mejorar la estructura organizacional de Papelería Geniecitos a través de la implementación de un direccionamiento estratégico como misión, visión, políticas y valores.
- Administrar en forma eficiente con la delegación de funciones para la ejecución de las mismas.
- Investigar el mercado utilizando Benchmarking para conseguir un mejoramiento continuo maximizando la productividad y rendimiento de la organización en el lapso de 1 año.
- Mantener un stock permanente que satisfaga a nuestros clientes.

## **Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje**

### **Políticas:**

- Optimizar el uso de sistemas de la información.
- Capacitar constantemente al personal operacional.

### 3.2.8 Balanced Scorecard

Tabla 18 Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD								
PERSPECTIVA	OBJETIVO	KPI	TIPO DE INDICADOR	MÉTRICA	FÓRMULA DE CÁLCULO	DIRECCIÓN	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Financiera	1. Incrementar el volumen de clientes y la facturación del negocio.	ventas	lagging	clientes	$\frac{\text{Número de clientes período anterior}}{\text{Número de clientes actuales}} * 100$	maximizar	20%	anual
	2. Mejorar la rentabilidad de las ventas.	ventas	lagging	dólares	$\frac{\text{Ventas actuales} - \text{ventas período anterior}}{\text{ventas actuales}} * 100$	maximizar	25%	anual
Perspectiva de los Clientes	3. Entregar al cliente variedad de productos y marcas de confianza.	oferta	leading	línea de productos	$\frac{\# \text{ de productos actuales} - \# \text{ de productos período anterior}}{\# \text{ de productos actuales}} * 100$	maximizar	20%	anual
	4. Ofrecer productos y servicios a precios justos y competitivos.	oferta	leading	precios	$\frac{\text{Precios del período anterior}}{\text{Precios actuales}} * 100$	maximizar	20%	anual
	5. Ofrecer incentivos a la fidelidad del cliente.	promocion	leading	% eficiencia	$\frac{\text{Incentivos al cliente del período anterior}}{\text{Incentivos al cliente actuales}} * 100$	maximizar	30%	anual
Perspectiva de los Procesos Internos	6. Diversificar proveedores para obtener más opciones.	calidad	leading	proveedores	$\frac{\text{Número de proveedores existentes}}{\text{Número de posibles proveedores}} * 100$	maximizar	25%	anual
	7. Excelencia en la gestión del negocio en Internet.	oferta	leading	% eficiencia	$\frac{\text{Visitas online de clientes realizadas}}{\text{Visitas online de clientes esperadas}} * 100$	maximizar	30%	anual
	8. Mejorar la relación y el contacto con el cliente.	calidad	leading	% eficiencia	$\frac{\text{Relación con el cliente realizada}}{\text{Relación con el cliente esperada}} * 100$	maximizar	20%	anual
Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje	9. Implementar sistemas informáticos para mejorar el estado del inventario.	productividad	leading	% eficiencia	$\frac{\text{Número de inventario inicial de mercadería período actual}}{\text{Número de inventario final de mercadería}} * 100$	maximizar	25%	anual
	10. Apoyo continuo al aprendizaje de la gestión del negocio.	productividad	leading	% eficiencia	$\frac{\text{Gestión del negocio realizada}}{\text{Gestión del negocio esperada}} * 100$	maximizar	20%	anual
	11. Capacitar al personal con competencias clave de atención al cliente.	productividad	leading	% eficiencia	$\frac{\text{Capacitaciones al personal realizadas}}{\text{Capacitaciones al personal esperadas}} * 100$	maximizar	20%	semestral

**Conclusión:** El Balanced Scorecard se ha convertido hoy en día en una herramienta gerencial por excelencia para fijar objetivos, estrategias e índices bajo sus cuatro perspectivas, por lo tanto, la implementación de este en Papelería Geniecitos contribuirá a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia a todos sus colaboradores.

## 4 PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO PARA PAPELERÍA

### GENIECITOS

#### 4.1 PLAN DE ACCIÓN

A continuación, se presenta el desarrollo del plan operativo, con sus respectivas tácticas, tiempo, metas a ser alcanzadas, el responsable de la actividad y el costo asignado para cada una de las nueve estrategias determinadas anteriormente:

#### Estrategia No. 1:

**Tabla 19** Plan Operativo - Estrategia 1

PLAN OPERATIVO				
<b>Estrategia:</b>	Implementar catálogos físicos y digitales para promocionar la variedad de productos.	<b>Perspectiva Estratégica:</b>	Financiera	
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Costo
	Fecha Límite			
1. Diseñar catálogos físicos y digitales con la variedad de productos.	1-Jun-18	Establecer formato de catálogos	Administración	\$ 50,00
1. Contratar la impresión de 10 Catálogos físicos	15-Jun-18	Promocionar variedad de productos	Administración	\$ 25,00
2. Subir el Catálogo digital en formato pdf en la página web y redes sociales.	15-Jun-18	Promocionar variedad de productos	Administración	\$ -
<b>TOTAL</b>				\$ 75,00

## Estrategia No. 2:

**Tabla 20** Plan Operativo - Estrategia 2

PLAN OPERATIVO				
<b>Estrategia:</b> Implementar servicio de cotización de listas de útiles online		<b>Perspectiva Estratégica:</b> Financiera		
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Costo
	Fecha Límite			
1. Contratar cotizador con productos en línea al proveedor SalesUp. (Ver Anexo D)	15-Jun-18	Incrementar ventas	Administración	\$ 178,80
2. Prueba piloto del catálogo	30-Jun-18	Incrementar ventas	Administración	\$ -
<b>TOTAL</b>				\$ 178,80

## Estrategia No. 3:

**Tabla 21** Plan Operativo - Estrategia 3

PLAN OPERATIVO				
<b>Estrategia:</b> Ofrecer combos de útiles escolares dirigidos a estudiantes del sector.		<b>Perspectiva Estratégica:</b> Clientes		
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Costo
	Fecha Límite			
1. Investigar los diferentes productos más necesarios por estudiantes del sector.	1-Jun-18	Conocer las necesidades de estudiantes del sector	Administración	\$ -
2. Crear 5 tipos combos de productos escolares.	10-Jun-18	Ofrecer combos de útiles escolares	Administración	\$ -
3. Entrega de volantes en escuelas y colegios del sector con información de los combos.	15-Jun-18	Ofrecer combos de útiles escolares	Administración	\$ 25,00
<b>TOTAL</b>				\$ 25,00

## Estrategia No. 4:

Tabla 22 Plan Operativo - Estrategia 4

PLAN OPERATIVO				
<b>Estrategia:</b> Implementar un sistema de control de servicio al cliente por medio de encuestas dirigidas a los clientes posterior a sus compras.		<b>Perspectiva Estratégica:</b> Clientes		
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Costo
	Fecha Límite			
1. Crear un tipo de encuesta para conocer la satisfacción de los clientes.	1-Jun-18	Definir sistema de control mediante encuesta	Administración	\$ -
2. Imprimir 100 encuestas mensualmente.	15 de cada mes	Conocer satisfacción del cliente	Administración	\$ 10,00
3. Entregar encuestas diariamente a cada cliente.	diario	Conocer satisfacción del cliente	Administración	\$ -
4. Reallizar un análisis de la satisfacción de los clientes.	15 de cada mes	Conocer satisfacción del cliente	Administración	\$ -
<b>TOTAL</b>				\$ 10,00

## Estrategia No. 5:

**Tabla 23** Plan Operativo - Estrategia 5

PLAN OPERATIVO				
<b>Estrategia:</b> Establecer Alianzas estratégicas con diversos negocios del sector para ofrecer promociones al cliente.		<b>Perspectiva Estratégica:</b> Clientes		
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Costo
	Fecha Límite			
1. Investigar los diversos negocios locales que puedan servir para realizar alianzas con fines promocionales, además empresas para proveer los suministros de oficina.	15-Jul-18	Establecer Alianzas estratégicas	Administración	\$ -
2. - Planificar reuniones con propietarios de diversos negocios del sector de San Bartolo como ejemplo: panaderías, pizzerías, ferreterías, lavadoras de autos, para analizar estrategias de promociones canjeables en nuestros locales.	30-Jul-18	Conocer satisfacción del cliente	Administración	\$ 150,00
<b>TOTAL</b>				\$ 150,00

## Estrategia No. 6:

**Tabla 24** Plan Operativo - Estrategia 6

PLAN OPERATIVO				
<b>Estrategia:</b> Crear publicidad y promociones a través de redes sociales y página web.		<b>Perspectiva Estratégica:</b> Procesos Internos		
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Costo
	Fecha Límite			
1. Contratar paquete web, email y hosting al proveedor MoonCities. (Ver Anexo E)	1-Jun-18	Adquirir paquete web	Administración	\$ 199,00
2. Gestionar eficazmente el negocio en Internet	diario	Crear publicidad y promociones a través de redes sociales y página web.	Administración	\$ -
<b>TOTAL</b>				\$ 199,00

## Estrategia No. 7:

**Tabla 25** Plan Operativo - Estrategia 7

PLAN OPERATIVO				
<b>Estrategia:</b>		<b>Perspectiva Estratégica:</b>		
Promover una cultura de reciclaje en la empresa y hacia los clientes.		Procesos Internos		
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Costo
	Fecha Límite			
1. Planificar una campaña de reciclaje para asesorar a los clientes en la Papelería con el fin de ayudar al ahorro. Sobre todo entemporada alta e inicio de clases.	15-Jul-18	Definir camapaña de reciclaje	Administración	\$ 150,00
2. Lanzamiento de la Camapaña de Reciclaje.	1-Ago-18	Promover una cultura de reciclaje	Administración	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 250,00</b>

## Estrategia No. 8:

**Tabla 26** Plan Operativo - Estrategia 8

PLAN OPERATIVO				
<b>Estrategia:</b>		<b>Perspectiva Estratégica:</b>		
Planificar la adquisición de un sistema informático para la facturación y control de inventario.		Innovación y Aprendizaje		
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Costo
	Fecha Límite			
1. Instalar el sistema de gestión administrativa, llamado Sheyla software. (Ver Anexo F)	15-Jul-18	Adquirir sistema Sheyla	Administración	\$ 450,00
2. Capacitar al personal en el uso del nuevo sistema para facturar las ventas y gestionar adecuadamente el inventario.	30-Jul-18	Crear publicidad y promociones a través de redes sociales y página web.	Administración	\$ -
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 450,00</b>

## Estrategia No. 9:

**Tabla 27** Plan Operativo - Estrategia 9

PLAN OPERATIVO					
<b>Estrategia:</b>		Implementar programas de motivación y capacitación a empleados.		<b>Perspectiva Estratégica:</b>	Innovación y Aprendizaje
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Costo	
	Fecha Límite				
1. Aprovechando el servicio gratuito de capacitación en "Casa Somos San Bartolo", se enviará al personal de ventas (2 personas) temporal al curso de servicio al cliente.	15-Ago-18	Capacitar y motivar al personal	Administración	\$ -	
2. Implementar un instructivo interno de atención al cliente para el personal.	15-Ago-18	Definir programa de capacitación	Administración	\$ 50,00	
<b>TOTAL</b>				\$ 50,00	

## 4.2 PRESUPUESTO

Para cumplir con el plan mencionado anteriormente se necesita un presupuesto estimado de \$1377,80.

**Tabla 28** Presupuesto

<b>PRESUPUESTO</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>COSTO</b>
Implementar catálogos físicos y digitales para promocionar la variedad de productos.	\$ 75,00
Implementar servicio de cotización de listas de útiles online	\$ 178,80
Ofrecer combos de útiles escolares dirigidos a estudiantes del sector.	\$ 25,00
Implementar un sistema de control de servicio al cliente por medio de encuestas dirigidas a los clientes posterior a sus compras.	\$ 10,00
Establecer Alianzas estratégicas con diversos negocios del sector para ofrecer promociones al cliente.	\$ 150,00
Crear publicidad y promociones a través de redes sociales y página web.	\$ 199,00
Promover una cultura de reciclaje en la empresa y hacia los clientes.	\$ 250,00
Planificar la adquisición de un sistema informático para la facturación y control de inventario.	\$ 450,00
Implementar programas de motivación y capacitación a empleados.	\$ 40,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.377,80</b>

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de la investigación se logró analizar la situación actual de la empresa Papelería Geniecitos ubicada en el sector sur de Quito, de la cual se evidenció un crecimiento y desarrollo insatisfactorio para los administradores, debido a la inexistencia de una planificación estratégica definida con su misión, visión, valores y políticas que permitan identificar al negocio y así generar empoderamiento y fidelidad en los colaboradores y clientes de la organización.
- Papelería Geniecitos no cuenta con un sistema de control de inventarios y facturación, lo cual le resta rapidez y competitividad en su desempeño en relación con otras papelerías del sector.
- Papelería Geniecitos presenta una óptima imagen en el sector frente a sus clientes y proveedores gracias a que tiene una administración que impulsa el servicio personalizado y cordial con todos sus stakeholders, sin embargo, no ha aprovechado su imagen para generar alianzas estratégicas con negocios del sector por estar en una zona muy comercial y transitada.
- A razón de todas las deficiencias que presenta Papelería Geniecitos, la investigación se enfoca en presentar una propuesta de Plan Estratégico y Operativo que ayude a mejorar el crecimiento organizacional, a través del diseño de estrategias que

enmarquen las actividades y tareas definidas, para así alcanzar la consecución de los objetivos propuestos.

- El crecimiento económico del sector y las instituciones educativas cercanas han generado competencias emergentes ante lo cual Papelería Geniecitos debe tomar la decisión de empezar la planificación a largo plazo, ya que es una gran oportunidad para competir y captar la máxima demanda del sector.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda para la situación actual de la empresa Papelería Geniecitos la implementación del Plan Estratégico y Operativo propuesto, el cual se encuentra fundamentado científicamente debido a que cuenta con los parámetros necesarios.
- Se requiere realizar la socialización respectiva del contenido del Plan Estratégico entre los integrantes de Papelería Geniecitos, para que tengan conocimiento de los beneficios que aportará, así también de los objetivos, estrategias, políticas y funciones correspondientes a cada puesto de trabajo, logrando de esta manera el empoderamiento de los colaboradores en la organización.
- Es importante realizar el monitoreo y evaluación periódica del cumplimiento de los planes de acción, y para ello se deberá utilizar los indicadores propuestos para el efecto, pudiendo así evitar las desviaciones en el cumplimiento de las actividades planificadas.

## REFERENCIAS

1. Andes. (15 de Mayo de 2012). *Noticias Economía*. Obtenido de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/economia/1/2401>
2. Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21), 2.
3. Chiavenato y Sapiro, I. A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México: Mc. Graw Hill.
4. Cultural S.A. (1999). *Diccionario de Marketing*. España: Cultural.
5. David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
6. El Comercio . (01 de Julio de 2017). *Consumo empujó crecimiento económico en Ecuador*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumo-crecimiento-economico-ecuador-bancocentral.html>
7. El Telégrafo. (17 de Mayo de 2012). *Ecuador mejora en sus índices sociales*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/1/ecuador-mejora-en-sus-indices-sociales>
8. Fernando Sáez Vacas. (2017). *Influencia de la Tecnología en el Entorno*. Obtenido de <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/4%20-Influencia%20de%20la%20tecnología%20en%20el%20entorno.pdf>

9. Guizar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc. Graw Hill.
10. INEC. (Marzo de 2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*.  
Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017\\_Presentacion\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf)
11. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/servicio-al-usuario/#>
12. Kotler Philip y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
13. La palabra abierta. (01 de Abril de 2017). *La situación política en Ecuador*. Obtenido de <http://www.lapalabrabierta.com/2017/04/01/la-situacion-politica-ecuador/>
14. Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2007). *Informe de Desarrollo Social* .  
Obtenido de [http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/libro\\_social-2007-2017.pdf](http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/libro_social-2007-2017.pdf)
15. PeñayLillo, J. (Abril de 2017). *La situación política en Ecuador*. Obtenido de <http://www.lapalabrabierta.com/2017/04/01/la-situacion-politica-ecuador/>
16. Quinn, J. B. (1991). *The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall International.
17. Serna, H. (1994). *Planificación y Gestión Estratégica*. Bogotá: LEGIS.
18. Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial.
19. Servicio de Rentas Internas. (Julio de 2017). *Información Sobre Impuestos*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/informacion-sobre-impuestos>

20. The Chartered Institute of Marketing. (21 de Julio de 2017). *Marketing Glossary*.

Obtenido de <https://www.cim.co.uk/resources/glossary/home/>

21. Universidad del Norte. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento

empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Revista Científica Pensamiento y Gestión* (28).

# ANEXOS

## ANEXO A Modelo Entrevista a Directivos

ENTREVISTA A DIRECTIVOS	
<b>Objetivo:</b> Conocer y analizar el Sistema de Control Interno de Papelería Geniecitos para determinar Los procedimientos administrativos y financieros.	
1. ¿Los principios y valores constan en algún documento de la microempresa?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	8. ¿Se cumple con todos los requisitos legales para el funcionamiento de Papelería Geniecitos?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
2. ¿Están establecidas las políticas de la microempresa?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	9. ¿Se conoce las reformas legales tributarias y sus obligaciones como microempresa?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
3. ¿Los objetivos planteados por la microempresa son apropiados?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	10. ¿El nivel de inversión es alto?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
4. ¿Posee misión y visión Papelería Geniecitos?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	11. ¿Considera usted que el volumen de ventas se ha disminuido en relación con años anteriores?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
5. ¿Cuenta con un plan estratégico?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	12. ¿Existe algún sistema informático de facturación?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
6. ¿La motivación y compromiso de los empleados temporales es alta?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	13. ¿El porcentaje de gastos con relación a las ventas es bajo?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
7. ¿La velocidad de respuesta a condiciones cambiantes del mercado es alta?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	14. ¿El porcentaje de endeudamiento es alto?  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

## ANEXO B Modelo Encuesta a Cliente Interno

ENCUESTA CLIENTE INTERNO			
<b>Objetivo:</b> Obtener datos sobre la realidad de la empresa, conocer sus principales problemas y los aspectos positivos y negativos.			
1. ¿Conoce si la organización cuenta con un direccionamiento estratégico (misión, visión, políticas, valores)?			
SI	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	NO	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
2. ¿Considera que el espacio físico del local es el adecuado para el desempeño de las actividades?			
SI	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	NO	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
3. ¿Conoce cuáles son las funciones de su puesto de trabajo?			
SI	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	NO	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
4. ¿Cree usted que se necesita implementar publicidad para la papelería?			
SI	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	NO	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
5. ¿Considera que la comunicación existente entre los directivos y colaboradores es buena?			
SI	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	NO	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
6. ¿La empresa incentiva el buen desempeño de los colaboradores?			
SI	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	NO	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
7. ¿Existe un documento donde consten sus funciones en la organización?			
SI	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	NO	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
8. ¿Cree usted que la implementación de un Plan Estratégico mejoraría el crecimiento de la organización?			
SI	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	NO	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>

## ANEXO C Modelo Encuesta a Cliente Externo

### ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción de los clientes, determinando la aceptación y calidad del servicio que se presta.

*¡Queremos conocer tu satisfacción!*



#### **Género**

- Masculino
- Femenino

#### **1. ¿Qué edad tienes?**

- a) Menos de 18
- b) Entre 19 y 27
- c) Entre 28 y 45
- d) Entre 46 y 50
- e) 51 o más

#### **2. ¿Dónde vives?**

- a) Sur de Quito
- b) Centro de Quito
- c) Norte de Quito
- d) Valle de los Chillos

#### **3. ¿Con que frecuencia visitas Papelería Geniecitos?**

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Ocasionalmente

#### **4. ¿Consideras que los precios de Papelería Geniecitos son?**

- a) Bajos
- b) Accesibles
- c) Elevados

#### **5. ¿Encuentras lo que buscas?**

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

#### **6. Los servicios que ofrecemos los considera:**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo


#### **7. ¿Ha recomendado a otras personas que visiten nuestro local?**

- a) Si
- b) No

## ANEXO D Cotizador de Productos en línea

Proveedor: SalesUp

- **Propuesta de Servicio**




CONTACTO: <https://www.salesup.com/>


### Toma el control, organiza e incrementa tus ventas con SalesUp! CRM

Crece tu empresa con un **software de seguimiento** fácil de implementar


[Pruébalo gratis](#)



Organiza



Reduce esfuerzos



Simplifica




Con SalesUp!® CRM podrás:

- ✓ Responder automáticamente a los contactos que recibes a través de tu página web o Facebook
- ✓ Crear plantillas de correo que tus vendedores podrán utilizar para ahorrar tiempo
- ✓ Realizar cotizaciones en minutos utilizando el cotizador de SalesUp!®

### Prueba SalesUp! gratis por 30 días


Después del periodo de prueba podrás elegir la versión que mejor se adapte a tus necesidades.

Trimestral  Semestral  Anual

MULTICANAL	PRO	BÁSICO
		
<b>\$30<sup>90</sup> USD</b> <small>Por usuario al mes, facturado anualmente*</small>	<b>\$14<sup>90</sup> USD</b> <small>Por usuario al mes, facturado anualmente*</small>	<b>\$9<sup>90</sup> USD</b> <small>Por usuario al mes, facturado anualmente*</small>
Canalización de prospectos Distribución inteligente Reportes de distribuidores	Email Marketing Cotizador automatizado Atención vía telefónica	Plantillas de correo Integraciones web Agenda y recordatorios
<a href="#">Ver todas las características →</a>	<a href="#">Ver todas las características →</a>	<a href="#">Ver todas las características →</a>
<a href="#">Empezar gratis</a>	<a href="#">Empezar gratis</a>	<a href="#">Empezar gratis</a>

\* Las licencias solamente pueden ser adquiridas de manera trimestral, semestral y anual.

Los precios no incluyen impuestos al Valor Agregado (IVA). | EL IVA solo aplica a empresas mexicanas. | Aceptamos también transferencias bancarias vía SPEI.



# ANEXO E Paquete web, email y hosting

Proveedor: Mooncities.com

- Propuesta de Servicio

**mooncities.com** CONTACTO: <https://www.mooncities.com/>

### Diseño Web, Hosting & Posicionamiento

¡ Engrandece su Negocio con nosotros !

**1** **Diseño de Páginas Web**



Elaboramos páginas web y registramos su dominio web para cualquier tipo de empresa, como: inmobiliarias, restaurantes, hoteles, agencias de viajes, talleres automotrices, importadoras, exportadoras, distribuidoras, fabricantes, notarias, estudios jurídicos, etc.

Diseño web Quito

**2** **Hosting Web & Email**



Es un tipo de Hosting web (alojamiento web) fácil, rápido y poderoso. La elaboración de diseños de páginas web siempre incluyen el hosting web, y a diferencia de la competencia le ofrecemos una capacidad ilimitada (datos guardados / capacidad de transferirlos).

Hosting Web Quito

**3** **Posicionamiento y SEO**



La importancia de un buen posicionamiento de su web en los buscadores como: Google, Bing y Yahoo Search, es crucial para que sus futuros clientes encuentren fácilmente sus servicios y productos en los primeros resultados.

Posicionamiento

### Paquetes 2018 - Web, Email y Hosting

★★★★★ Rating 4.54 (23 Votes)

mooncities.com es especialista en diseño de páginas web a la medida del cliente. También ofrecemos dos paquetes básicos para que su empresa este presente en internet de manera permanente y eficiente. El objetivo es que su negocio prospere con nuestra ayuda. Los diseños web básicos están desarrollados en HTML5 e incluyen 1 año de hosting web gratis.

**Nr1 Certificado Ecuador**  
Revisa nuestros certificados...

**más popular**

Paquete	Descripción	Precio	Características	Botón
Básico A	1 año hosting gratis	Desde \$149 +IVA	10 Emails Corporativos	Ver ejemplo
Básico B	1 año hosting gratis	Desde \$199 +IVA	20 Emails Corporativos	Ver ejemplo
A la medida	1 año hosting gratis	Desde \$499 +IVA	Emails ilimitados	Revisar portafolio

Diseño Web: 5 secciones vertical  
Responsive (móvil, tablet, computadora)  
SEO - Metadatos  
Videos YouTube, animaciones, galerías  
Redes sociales

Diseño Web: 5 pestañas / hojas (HTML5)  
Responsive (móvil, tablet, computadora)  
SEO - Metadatos  
Google Analytics  
Redes sociales  
Videos YouTube, animaciones, galerías  
Google Maps  
Formulario de contacto

Responsive (móvil, tablet, computadora)  
SEO - Posicionamiento avanzado  
Google Analytics  
Redes sociales  
Catálogo de productos autoadministrable  
Páginas para agencias de viajes, restaurantes, revistas digitales, etc.  
Google maps  
Formulario con auto-respond (AJAX)  
Capacitación gestor de contenidos

### Dirección y Mapa

★★★★★ Rating 4.74 (17 Votes)

**Diseño de páginas web, Registro de dominios, Webhosting (Alojamiento Web)**

Dirección: Gaspar de Villarreal E14 - 33 y Eloy Alfaro, Edf. Las Carabelas, Dept. 8A, Quito - Ecuador  
Teléfono: (2) 60 38 693 — Cel / Whatsapp : 09 874 14 350 — Web: [www.mooncities.com](http://www.mooncities.com) — Email: [info@mooncities.com](mailto:info@mooncities.com)

## ANEXO F Sistema de Gestión Administrativa

**Proveedor:** Sheyla Software

- **Propuesta de Servicio**



**CONTACTO:** <http://mysheyila.com/#inicio>

### SOBRE NOSOTROS

Sheyla software nace hace casi 10 años con el firme propósito de ser la empresa líder en el mercado local en la implementación de sistemas de gestión administrativa para PYMES.

Hemos alcanzado nuestros objetivos de ser una empresa comprometida con la satisfacción a largo plazo de todos nuestros clientes, brindándoles constantemente mejoras y actualizaciones gratuitas, dando soporte los 365 días del año.



Ideal para: Comisariatos, ferreterías, autorrepuestos, supermercados, boutiques, papelerías y similares.



Ideal para: hoteles, hosterías, pensiones, paradores y negocios afines al sector hotelero.

 <p>Llevar control de las ventas diarias, mensuales o anuales.</p>	 <p>Saber la cantidad exacta de sus productos vendidos.</p>	 <p>Conocer que productos tiene mayor o menor acogida.</p>	 <p>Conocer que productos necesita solicitar a sus proveedores.</p>
 <p>Emitir facturas físicas y electrónicas con el cálculo respectivo de IVA, descuentos, etc.</p>	 <p>Enviar e-mails y SMS clientes con propagandas, estados de cuenta y reportes.</p>	 <p>Conectar en línea las sucursales de su empresa, tanto dentro o fuera del país.</p>	 <p>Controlar las ventas de su empresa con cuadros de caja en tiempo real.</p>



Oficinas:  
Vía a Quevedo Km 2 y Dr. Luis Cordero  
Santo Domingo - Ecuador



Contacto:  
PBX 0997591832  
[ventas@mysheyila.com](mailto:ventas@mysheyila.com)



## ANEXO G Fotografías del local comercial



