PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO E INCREMENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO COMO BASE DE LA COMPETITIVIDAD EN PYMES COMERCIALIZADORAS

CASO: MUNDINOVEDADES ALEXANDRA

ING. JOSÉ ANTONIO LOZADA CEPEDA

DIRECTOR: ING. HERNÁN H. CARRILLO V, MSc.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, AGOSTO - 2019

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MSc. Hernán H. Carrillo V.

INFORMANTES:

MSc. Álvaro Burgos Y.

MSc. Francisco Vargas C.

DEDICATORIA

Dedicada a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; éste logro, al igual que mis más grandes logros se los debo a ustedes; y a mis hermanos, porque me han brindado el anhelo inconforme de crecer más hasta poder convertirme en su firme soporte.

Gracias madre, padre, hermana y hermano.

José Antonio

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Matriz Quito por todo cuanto pude aprender en sus aulas de sus docentes de calidad y mis maravillosos compañeros.

Agradezco a la vida por haberme brindado la oportunidad de realizar mis estudios.

Y por haberme brindado a mí maravillosa familia mis padres Fabián y Alexandra por su apoyo en esta travesía y en mi vida entera.

A mis hermanos Mathías y Vanessa por su motivación, cariño, empuje y ejemplo.

Y mi maravillosa familia: Mis abuelos: Jorge Adalberto, Ligia y Margarita y mis tíos y primos: Jorge, Francisco, Cristina, María José, María Alejandra, Paulina, María Paula y Jaime por su incondicional apoyo.

A Jhonathan, Nicolás, Jaime Andrés, Andrea H, Lourdes, Andrea T, Pelucón, Galleta y Ruperto por su amistad incondicional durante este proceso y otros procesos.

A Clara Alexandra Cepeda y a sus colaboradores por permitirme realizar mi investigación basada en el modelo de negocio de su empresa Mundinovedades.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN EJECUTIVO……...- xi -

INTRODUCCIÓN……..- 4 -

1. MARCO TEÓRICO ..... - 4 -

1.1 Planificación estratégica ..... - 4 -

1.2 Beneficios de un plan estratégico y su ejecución ..... - 4 -

1.3 Etapas para el desarrollo de un plan estratégico según el modelo *Execution Premium* ..... - 5 -

1.4 Elementos constitutivos de un plan estratégico ..... - 6 -

1.4.1 Misión. ..... - 6 -

1.4.2 Visión. ..... - 7 -

1.4.3 Valores. ..... - 7 -

1.4.4 Análisis estratégico. ..... - 7 -

1.4.5 *Balance score card.* ..... - 8 -

1.4.6 *Stratex.* ..... - 8 -

1.5 Competitividad ..... - 9 -

1.6 PYMES ..... - 11 -

1.7 Competitividad en las PYMES..... - 13 -

1.8 La calidad en el servicio……..….- 13 -

1.9 La casa de la calidad como modelo de evaluación comparativa de la competitividad ..... - 18 -

1.10 El modelo Kano ..... - 19 -

1.11 El modelo *Servqual*..... - 21 -

1.12 *El cliente misterioso* ..... - 21 -

1.13 El mapa de empatía..... - 22 -

2. ANÁLISIS DEL ACTUAL ENTORNO DE LA EMPRESA ..... - 24 -

2.1 Situación actual de las PYMES del sector ..... - 24 -

2.2 Antecedentes de Mundinovedades Alexandra ..... - 27 -

2.3 Diagnóstico de la situación actual de la empresa (CANVAS As-is)……...- 27 -

2.4 Mapas de empatía de los clientes de la empresa ..... - 31 -

2.5 Análisis externo PESTAL ..... - 36 -

2.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter ..... - 44 -

2.7 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)..... - 61 -

2.7.1 Análisis interno..... - 62 -

2.7.2 Análisis externo. ..... - 64 -

2.8 Análisis de la competitividad actual ..... - 69 -

2.8.1 Determinación del tamaño de la muestra. ..... - 69 -

2.8.2 Análisis e interpretación de los datos. ..... - 71 -

2.8.3 *QFD y* Kano. ..... - 76 -

2.9 Delimitación del nuevo modelo de negocio (CANVAS to-be)..... - 79 -

3. PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA MUNDINOVEDADES ALEXANDRA ..... - 81 -

3.1 Misión ..... - 81 -

3.2 Visión ..... - 81 -

3.3 Valores ..... - 81 -

3.4 Mapa estratégico ..... - 82 -

3.5 Iniciativas y proyectos estratégicos ..... - 83 -

3.6 *Stratex* ..... - 97 -

3.7 Cuadro de mando integral ..... - 105 -

3.8 Alineación de iniciativas con temas estratégicos y objetivos..……..... - 75 -

3.9 Implantación ..... - 111 -

3.9.1 Capacitación al personal en ventas. ..... - 111 -

3.9.1.1 Análisis del servicio actual de atención al cliente. ..... - 111 -

3.9.1.2 Elaboración de un programa de capacitación. ..... - 111 -

3.9.1.3 Jornadas de capacitación ..... - 112 -

3.9.1.4 Determinación de los cambios producidos ..... - 113 -

3.10 Análisis de resultados en la calidad en el servicio como base de la competitividad ..... - 113 -

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... - 121 -

4.1 CONCLUSIONES ..... - 121 -

4.2 RECOMENDACIONES ..... - 124 -

BIBLIOGRAFÍA ..... - 126 -

ANEXOS ..... - 132 -

Anexo A. Modelo de cuestionario Servqual utilizado para medir la expectativa del cliente ..... - 132 -

Anexo B. Modelo de cuestionario *Servqual* utilizado para medir la percepción del cliente ..... - 134 -

Anexo C. Formato de encuetas para clientes misteriosos ..... - 136 -

Anexo D. Actas de reuniones de Mundinovedades efectuadas para el proyecto ..... - 137 -

Anexo E. Fotografías de evidencia ..... - 151 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de competitividad..... - 9 -

Tabla 2. Mapa de competitividad del BID, variables a nivel micro.....- 15 -

Tabla 3. Resumen de las principales necesidades de los clientes de Mundinovedades .....- 35 -

Tabla 4. Resumen de análisis PESTAL .....- 39 -

Tabla 5. Resumen de análisis de las 5 fuerzas de Porter .....- 44 -

Tabla 6. Resumen de fortalezas priorizadas .....- 62 -

Tabla 7. Resumen de debilidades priorizadas.....- 63 -

Tabla 8. Resumen de amenazas priorizadas .....- 64 -

Tabla 9. Resumen de oportunidades priorizadas .....- 65 -

Tabla 10. Expectativas del cliente para el servicio de comercialización de juguetes .....- 72 -

Tabla 11. Percepción del cliente para el servicio de comercialización de juguetes en Mundinovedades .....- 73 -

Tabla 12. Brechas entre expectativas del cliente y el servicio de Mundinovedades .....- 74 -

Tabla 13. Iniciativas y proyectos estratégicos .....- 83 -

Tabla 14. Proyecto estratégico de capacitación al personal de ventas .....- 84 -

Tabla 15. Proyecto estratégico de incursión en e-commerce.....- 85 -

Tabla 16. Proyecto estratégico de establecimiento de procesos para el servicio de atención al cliente .....- 86 -

Tabla 17. Proyecto estratégico de implementación de principios de filosofía 5S dentro del local comercial .....- 87 -

Tabla 18. Proyecto estratégico de capacitación al personal en trabajo en equipo .....- 88 -

Tabla 19. Proyecto estratégico de elaboración y desarrollo de un plan de establecimiento de la marca ..... - 89 -
Tabla 20. Plan estratégico de reestructuración del área de marketing ..... - 90 -
Tabla 21. Plan estratégico de incremento en el conocimiento sobre el cliente ..... - 91 -
Tabla 22. Plan estratégico de capacitación al personal en el correcto uso de la información y la comunicación. ..... - 92 -
Tabla 23. Plan estratégico de reestructuración del layout del local comercial ..... - 93 -
Tabla 24. Plan estratégico de generación de un local acogedor ..... - 94 -
Tabla 25. Plan estratégico de mejora de sistema de inventario ..... - 95 -
Tabla 26. Plan estratégico de implementación de procesos para la selección de proveedores y productos ..... - 96 -
Tabla 27. Stratex del primer año ..... - 98 -
Tabla 28. Stratex del segundo año ..... - 101 -
Tabla 29. *Cuadro de mando Integral* ..... - 106 -
Tabla 30. Alineación de Iniciativas Estratégicas ..... - 109 -
Tabla 31. Percepción del cliente del servicio ofrecido por Mundinovedades posterior a la implantación de plan estratégico en proyectos priorizados ..... - 114 -
Tabla 32. Brechas entre expectativas del cliente y percepción del servicio ofrecido por Mundinovedades posterior a la implantación de plan estratégico en proyectos priorizados ..... - 115 -
Tabla 33. Impacto en brechas del modelo Servqual ..... - 117 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del modelo *Execution Premium* ..... - 6 -

Figura 2. Esquema de la casa de la calidad modelo *QFD* .....- 19 -

Figura 3. Esquema del modelo *Kano* .....- 20 -

Figura 4. Establecimientos comercializadores de juguetes por provincia .....- 26 -

Figura 5. Organigrama de Mundinovedades .....- 28 -

Figura 6. Modelo Canvas actual de Mundinovedades Alexandra .....- 30 -

Figura 7. Mapa de empatía con un cliente niño .....- 31 -

Figura 8. Mapa de empatía con una madre de familia .....- 31 -

Figura 9. Mapa de empatía con un cliente minorista .....- 33 -

Figura 10. Mapa de empatía con un cliente millenial coleccionista de juguetes .....- 34 -

Figura 11. Desajustes de calidad en el modelo *Servqual* .....- 75 -

Figura 12. *QFD* Y *Kano* para jugueterías ambateñas .....- 75 -

Figura 13. Análisis de posición competitiva para jugueterías ambateñas .....- 79 -

Figura 14. Modelo Canvas planificado para Mundinovedades Alexandra.....- 80 -

Figura 15. Mapa estratégico para Mundinovedades .....- 82 -

Figura 16. Proyección de flujo de efectivo para el plan estratégico .....- 104 -

Figura 17. Desajustes de calidad en el modelo *Servqual* luego de implementación.....- 104 -

Figura 18. Análisis de posición competitiva luego de la implementación .....- 118 -

Figura 19. Comparación de posición competitiva de Mundinovedades antes y después de la implementación .....- 118 -

Figura 20. Mundinovedades .....- 151 -

Figura 21. Elaboración de FODA por los colaboradores de Mundinovedades .....- 151 -

Figura 22. Elaboración de mapas de empatía .....- 152 -

Figura 23. Grupos focales de niños.....- 152 -

Figura 24. Elaboración de actas de reunión.....- 153 -

Figura 25. Elaboración de Balance score card.....- 153 -

Figura 26. Realización de encuestas a los clientes de Mundinovedades.....- 154 -

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto busca desarrollar e implementar un plan estratégico para una PYME importadora y comercializadora de juguetes con el objetivo de impactar positivamente en la calidad del servicio al cliente y en su competitividad en el mercado tungurahuense. Para ello, se parte de un análisis bibliográfico de los componentes teóricos en materia de planificación estratégica y de la competitividad empresarial en base a propuestas establecidas por investigadores reconocidos a nivel internacional como: Michael Porter, Robert Kaplan, David Norton y estudiosos de las PYMES latinoamericanas como Héctor Formento, Néstor Braidot y Franco Chiodi. Además, se estudian las variables sobre la competitividad sugeridas por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

El proyecto analiza en primera instancia la competitividad de la empresa Mundinovedades frente a sus principales marcas competidoras a nivel regional en base a una serie de criterios considerados críticos de calidad por sus principales y potenciales clientes. La determinación de estos criterios se da mediante un despliegue de la función de la calidad *QFD* para posteriormente ser priorizados con ayuda del modelo Kano. Además, se sustenta las dimensiones de calidad en el servicio en base al modelo de cuestionario *Servqual*. La información necesaria para el desarrollo de todas estas metodologías es obtenida mediante encuestas, ensayos de grupos focales y la técnica de comprador misterioso.

En base al estudio anterior se plantea una imagen clara de la situación actual de Mundinovedades que en conjunto con un análisis PESTAL, FODA y de las cinco fuerzas de Porter; sirven de base para la generar una perspectiva a futuro de Mundinovedades fundamentada en una misión, visión, iniciativas estratégicas y un cuadro de mando integral.

Finalmente, se proponen iniciativas para el incremento de la calidad en el servicio y de la competitividad empresarial durante los próximos años, implantándose en primera instancia la iniciativa de aplicación más prioritaria y cuyo impacto será determinado al analizar las variaciones producidas en el modelo *Servqual* y en la evaluación competitiva.

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es el cimiento fundamental para que una empresa, rivalizando con otras, logre alcanzar una posición competitiva en el mercado. Este precepto es verdadero independientemente de la actividad o el tamaño de la misma. Tal es el caso de las pymes dedicadas al comercio de la provincia de Tungurahua y en particular de la empresa juguetera Mundinovedades Alexandra. Por ello el propósito del presente trabajo es diseñar un plan estratégico de negocios para la empresa Mundinovedades Alexandra de la ciudad Ambato que le permita redefinir su estructura de negocio y reposicionarla en el mercado.

Para llevar a cabo este objetivo será necesario en primera instancia identificar los componentes teóricos de la planificación estratégica y analizar el actual entorno de la empresa Mundinovedades Alexandra como punto de partida para la elaboración del plan estratégico y se evaluará el efecto de la estrategia en la competitividad de la empresa.

Posteriormente, se desarrollará la fase de elaboración del plan estratégico de negocio seguida de la implementación del plan en áreas o procesos priorizados de la empresa.

Para concluir, se determinará el impacto obtenido en la competitividad de la empresa debido a la implementación del plan en dichos procesos priorizados.

El presente estudio consta de cuatro grandes bloques. En ellos se trata un análisis bibliográfico comprendido en un marco teórico (Capítulo 1), el análisis actual del entorno de la empresa (Capítulo 2), el desarrollo del plan estratégico propuesto para

Mundinovedades Alexandra (Capítulo 3) y el análisis conclusivo del impacto en la competitividad y en la calidad del servicio de la empresa (Capítulo 4).

Algunas de las limitantes encontradas para el desarrollo del presente proyecto son la poca o nula existencia de estudios que evalúen de competitividad de pequeñas empresas orientadas al comercio. Y por ende la falta de una metodología estandarizada establecida para el análisis de la competitividad a dicho nivel tal y como se plantea en el Capítulo 1 del presente proyecto. Por ello, con el objetivo de efectuar dicho análisis, en el Capítulo 3 se ha recurrido al uso de herramientas como el *QFD* y el modelo *Servqual* estableciendo a la venta de juguetes como un solo tipo de servicio.

Finalmente, existe una limitación temporal que acompaña el presente estudio durante todo su desarrollo. Debido a esto, este proyecto de investigación tendrá como límite de su alcance la implementación y la evaluación del impacto de los proyectos estratégicos considerados de mayor prioridad. Los mismos que serán desarrollados en el Capítulo 3 y 4. Mientras que, será la empresa la encargada de implantar, monitorear y evaluar la totalidad de los proyectos que resulten de esta investigación y cuyos resultados están fuera del alcance del presente proyecto.

Objetivos

Objetivo General. Diseñar un plan estratégico de negocios para la empresa Mundinovedades Alexandra para mejorar su competitividad en base al incremento de la calidad en el servicio.

Objetivos Específicos.

- Identificar los componentes teóricos de la planificación estratégica y de la competitividad.

- Analizar el actual entorno de la empresa Mundinovedades Alexandra como punto de partida para la elaboración del plan estratégico.

- Evaluar los actuales niveles de competitividad de la empresa.

- Elaborar un plan estratégico de negocio para Mundinovedades Alexandra.

- Implementar el plan estratégico en áreas o proyectos priorizados de la empresa.

- Determinar el impacto obtenido en la calidad en el servicio y la competitividad empresarial debido a la implementación del plan estratégico.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de la administración basada en el establecimiento de objetivos, metas y planes operativos en una organización que permite implementar un esquema de la situación de la empresa, su monitoreo, evaluación y sensibilización con el fin de facilitar la toma de decisiones. (ILPES-CEPAL, 2011)

1.2 Beneficios de un plan estratégico y su ejecución

Según Benítez (2012) una organización con una planificación estratégica disfruta de beneficios como un trabajo de manera organizada y precisa con orden y coherencia orientados a los objetivos organizacionales. Esto le otorga flexibilidad ante posibles variaciones y la optimización de recursos de la empresa.

1.3 Etapas para el desarrollo de un plan estratégico según el modelo *Execution Premium*

Kaplan y Norton (2008) afirman que 9 de cada 10 organizaciones no ejecutan su estrategia por lo que en el entorno dinámico de los negocios de hoy en día ya no solo requiere de una planificación estratégica que clarifique el futuro y la dirección de las compañías sino que se exige que esta conlleve el uso de metodologías que permitan gestionar de manera continua y formal y que permitan comunicarla y medirla en su desarrollo. Kaplan y Norton (2008) proponen el modelo *Execution Premium* para la planificación estratégica puesto que es un modelo que aborda el desarrollo de un sistema de gestión integral que conecta la estrategia con los procesos operativos.

El modelo *Execution Premium* para el desarrollo de un plan estratégico se resume en la figura 1. En ella se observan las 6 etapas del modelo cíclico en el cual se vincula la planificación estratégica con la operativa en base a mapas estratégicos, el cuadro de mando integral y el *Stratex.* Debido a la extensión del modelo *Execution Premium* en la práctica suele ser implementado en las empresas dos fases. La etapa 1 y 2 de desarrollo y planificación de la estrategia suelen ser implementados y puestos en práctica por un lapso de uno a 2 años para posteriormente proceder con el desarrollo de las etapas 3,4,5 y 6.

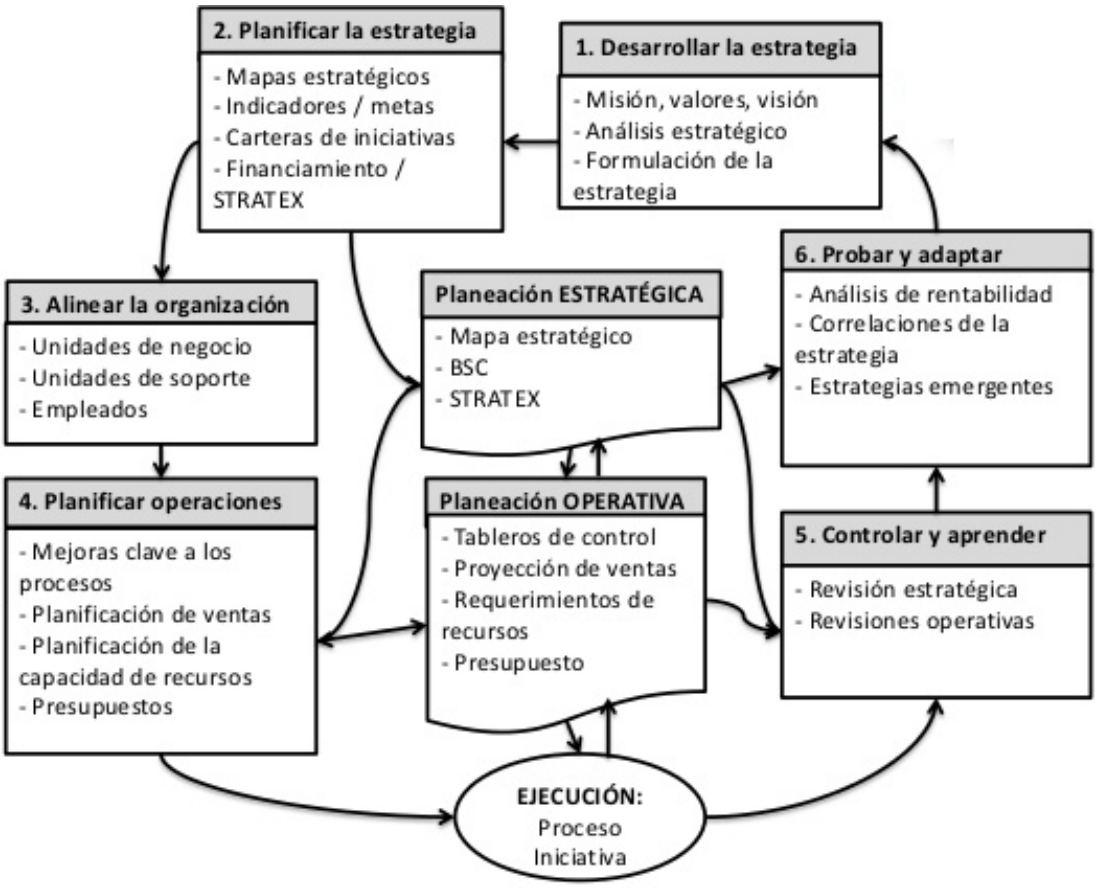


Figura 1. Esquema del modelo *Execution Premium*

Fuente: Kaplan y Norton, (2008)

1.4 Elementos constitutivos de un plan estratégico

1.4.1 ***Misión*****.** Para (ILPES-CEPAL, 2011) la misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su "quehacer" institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Kaplan y Norton (2008) contemplan a la declaración de la misión en un texto breve (generalmente de una a dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La

misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y en especial lo que brinda a los clientes o beneficiarios.

1.4.2 ***Visión.*** Para Kaplan y Norton (2008) la visión define los objetivos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar –con frecuencia en términos visionarios- cómo quiere la empresa que el mundo la perciba.

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. (ILPES-CEPAL, 2011)

1.4.3 ***Valores.*** Thompson (2012) contempla a los valores como creencias, características que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.

1.4.4 ***Análisis Estratégico.*** Kaplan y Norton (2008) definen al análisis estratégico como la evaluación amplia de las propias capacidades y desempeño de la organización en

relación con las de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria.

1.4.5 ***Balance score card.*** Esta es una metodología útil para la implementación estratégica basada en un cuadro de mando integral que "traduce" la misión, la visión y la estrategia de las diferentes unidades de negocio de la empresa en objetivos e indicadores tangibles, los cuales son agrupados en forma de causa y efecto, en cuatro perspectivas que permiten visualizar el desempeño organizacional: perspectiva financiera, del clientes, de procesos internos del negocio y de aprendizaje y crecimiento. (Sánchez, 2010)

1.4.6 ***Stratex.*** Para Kaplan y Norton (2008) el *Stratex* es una categoría que representa los fondos necesarios para llevar adelante la estrategia. Estos fondos se deben encontrar separados de los presupuestos establecidos para gastos operativos y serán los encargados de respaldar económicamente los fondos a las distintas líneas estratégicas durante la ejecución de las políticas y proyectos estratégicos establecidos en el plan.

1.5 Competitividad

El término competitividad nació ligado al ámbito macroeconómico para comparar la capacidad de un país al sostener su participación en mercados internacionales mediante el incremento de la productividad. (Catillo, Bojórquez & Pérez, 2013) Sin embargo, la concepción de competitividad hoy en día no solo se aplica a una nación sino también a las empresas; y por ende, su alcance dejó de encuadrarse tan solo en el análisis de la productividad. La competitividad empresarial actualmente mantiene una óptica multidimensional y es precisamente en estas dimensiones en donde actualmente se mantiene el debate y las discrepancias entre varios autores como se muestra en la tabla 1.

Sin embargo, se puede definir a la competitividad como la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia. (Rubio & Aragón, 2006)

Tabla 1. *Definiciones de competitividad*

Dimensiones/Autor	**Rubio y Aragón (2006)**	**De la cruz Morales y Carrasco (2006)**	**Salleiro y Castañon (2005)**	**OCDE (1992)**	**Quiroga (2003)**
Indicadores Externos			X		X
Tecnología	X	X	X		X
Innovación	X				
Mercadotecnia	X	X	X	X	X

Tabla 1. *(Continuación)*

Dimensiones/Autor	Rubio y Aragón (2006)	De la cruz Morales y Carrasco (2006)	Salleiro y Castañon (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)
Recursos Humanos	X	X	X		X
Capacidades directivas	X				X
Recursos Financieros	X	X	X		X
Cultura	X				
Calidad	X	X	X	X	X
Producción		X		X	X
Logística		X			
Organización Interna			X		X
Compras			X	X	X
Investigación y Desarrollo			X	X	X
Interacción con proveedores y clientes				X	

Nota. Fuente: Cabrera, (2011)

Al referirse a competitividad no se puede dejar de lado el trabajo de Porter (1990) quien se refiere a la "ventaja competitiva" como la clave de la competitividad. Porter (2009), considera que una empresa alcanza el éxito si mantiene una ventaja competitiva sostenible mediante costos inferiores o mediante diferenciación. El medio por el cual llegar a obtener

dicha ventaja competitiva se encuentra establecido en la estrategia empresarial. Toda empresa que compite en un sector del mercado posee una estrategia, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada mediante un proceso de planificación o pudo haberse originado informalmente a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la firma. Si ha ocurrido esto último, cada departamento inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones sectoriales de quienes los dirigen. Sin embargo, la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia (Porter, 1982).

Finalmente el Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo de Monterrey (2005, p. 2) plantea que la competitividad representa un proceso centrado en generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados.

1.6 PYMES

El acrónimo PYME se refiere al conjunto de pequeñas y medianas empresas las cuales constituyen entes económicos que operan en menor dimensión y escala que las grandes empresas en base a criterios dimensionales de su país de origen. (Gualotuña, 2011).

Hidalgo, Proaño y Sandoval (2010), afirman que para el Ecuador, las PYMES se categorizan de acuerdo a distintos criterios, siendo los más relevantes:

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.

- Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.

- Pequeña Industria: puede tener hasta 50 obreros.

- Mediana Industria: alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

- Por el valor bruto de ventas y de los activos totales, la clasificación es la siguiente: las medianas empresas facturación anual entre 1.000.000 dólares y 5.000.000 dólares, las pequeñas entre 100.000 dólares y 999.000 dólares, mientras que las microempresa es aquella que factura menos del rango mínimo que la pequeña empresa.

Según Chávez M. (2013) las PYMES ecuatorianas suelen clasificarse además por actividades económicas a las que se dedican siendo estas siete macro sectores productivos (comercio, industria, construcción, servicios, agroindustria, alimentos y turismo), y estos a su vez con sus 33 sectores productivos. Sin embargo, el mayor número de empresas medianas se concentra en los sectores de comercio (39%) y servicios (27%). En cuanto a

las pequeñas empresas, la mayoría se concentra en orden inverso, servicios (43%) y comercio (28%).

Es importante destacar que las MIPYMES representan el 99,55% del total de las empresas ecuatorianas y que de este porcentaje el 90,78% son microempresas, seguido de las pequeñas con 7,22% y un 1,55% de las medianas. Y que de ellas 9 de cada 10 se dedica a la comercialización o prestación de servicios. (INEC, 2019).

1.7 Competitividad en las PYMES

Braindot, Formento y Nicolini (2003) consideran que una organización, cualquiera sea la actividad que realiza, para poder mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". Para ello, establecen dos niveles de competitividad: la competitividad interna y la competitividad externa. Refiriéndose la primera a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles y de los procesos de transformación. Mientras que, la competitividad externa está orientada al cumplimiento de los objetivos de la organización en el contexto del mercado o el sector al que pertenece. Por lo tanto, en esta última dimensión de competitividad se deberán considerar variables exógenas, de carácter de mercadotecnia. La empresa, una vez alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantenerlo en el futuro, generando nuevas ideas de productos y servicios y buscando nuevas oportunidades de mercado. El uso de estos conceptos supone una continua

orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas, sin distinción de rubro o tamaño.

Abdel y Romo (2004) conjugan las dimensiones de competitividad externa e interna antes mencionadas y añade el término de ventaja competitiva utilizado por Porter en una única definición:

> La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico. (p.9)

Según Saavedra, (2012) el Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de las MIPYMES. Esta herramienta permite realizar un diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad. Una de las grandes ventajas de este mapa es que representa de forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa (Cabrera, López y Ramírez, 2011). El instrumento original está diseñado sólo para ser utilizado por empresas MIPYME del sector industria, sin embargo en varias investigaciones, la adaptación de este instrumento para los otros dos sectores comercio y servicios con gran éxito y aceptación académica obteniendo al final tres instrumentos de medición. (Varela y Jiménez, 2002; FOMIN, 2001; Franco, 2007 y Martínez y Álvarez, 2006).

Los indicadores analizados con el instrumento se clasifican en ocho áreas internas, descritas en la tabla 2.

Tabla 2. *Mapa de competitividad del BID, variables a nivel micro*

Variables	**Indicadores**
1. Planeación estratégica	1.1. Proceso de planeación estratégica 1.2. Implementación de la estrategia
2. Proceso y compras	2.1. Planificación y proceso de producción 2.2. Capacidad del proceso 2.3. Mantenimiento 2.4. Investigación y desarrollo 2.5. Aprovisionamiento 2.6. Manejo de inventarios 2.7. Ubicación e infraestructura
3. Aseguramiento de la Calidad	3.1. Aspectos generales de la calidad 3.2. Sistemas de calidad
4. Comercialización	4.1. Mercado nacional: mercadeo y ventas 4.2. Mercado nacional: servicios 4.3. Mercado nacional: distribución
5. Contabilidad y finanzas	5.1. Monitoreo de costos y contabilidad 5.2. Administración financiera

Tabla 2. *(Continuación)*

Variables	Indicadores
	5.3. Normas legales y tributarias
6. Recursos humanos	6.1. Aspectos generales 6.2. Capacitación y promoción del personal 6.3. Cultura organizacional 6.4. Salud y seguridad industrial
7. Gestión ambiental	7.1. Política ambiental de la empresa 7.2. Estrategia para proteger el medioambiente 7.3. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales 7.4. Administración del desperdicio
8. Sistemas de información	8.1. Planeación del sistema 8.2. Entradas 8.3. Procesos 8.4. Salida

Nota. Fuente: Cabrera, (2011)

No obstante, el mapa de calidad del BID no contempla en si una metodología secuencial para la determinación de la competitividad en una empresa; puesto que su utilidad se limita a establecer un listado de variables e indicadores sugeridos a partir de los cuales considerar la competitividad empresarial y generar mejoras enfocadas al desarrollo de dichas temáticas.

Además, las distintas variables sugeridas por el BID se alejan de la realidad de las MIPYMES ecuatorianas al establecer indicadores aplicables a las grandes empresas pero, en cierta medida, de poco impacto entre las MIPYMES enfocadas mayoritariamente a la a la comercialización y a la prestación de servicios.

Sin embargo, como se pudo observar en la tabla 1 y en las definiciones de Abdel y Romo (2004) y Porter (1990), las dimensiones más concurrentes de la competitividad a nivel micro según estos investigadores son la calidad y la mercadotecnia. A esto se añade el estudio de Castillo, Bojórquez y Pérez (2013) quienes dan validez a este enunciado al concluir en su investigación que la mercadotecnia es el factor clave para la competitividad empresarial.

Finalmente, el estudio de Bou (1999) infiere empíricamente lo anteriormente mencionado sustentándolo en un análisis de las relaciones entre la calidad y la competitividad desde una perspectiva de calidad percibida o externa, atendiendo a los efectos que ésta ejerce sobre la competitividad "vía demanda" o a través del mercado. En su investigación Bou (1999) elabora un instrumento de medida de la calidad percibida y analiza la existencia e importancia de los efectos "vía demanda" de la calidad percibida sobre la competitividad y concluye entre otros aspectos que la calidad percibida es el factor prepondérate para el éxito competitivo.

1.8 La Calidad en el servicio

Vargas (2006), menciona que la calidad del servicio constituye el cumplir sistemáticamente con los requerimientos del cliente y satisfaciendo sus necesidades y expectativas razonables a un precio igual o menor al que ellos asignan al servicio en función del valor que han recibido o percibido.

1.9 La Casa de la Calidad como modelo de evaluación comparativa de la competitividad

Según la American Society for Quality (ASQ), el benchmarking de competitividad o la evaluación comparativa de competitividad compara una compañía con una selección de competidores líderes. La empresa se evalúa en función de lo bien o mal que esté realizando su labor mediante el análisis y la comprensión de los aspectos importantes asociados con su producto o servicio. (Johnson, C. enero de 2016)

La ASQ define a la Casa de la Calidad como una matriz de planificación de productos que se construye para mostrar cómo los requisitos de los clientes se relacionan directamente con las formas y los métodos que las empresas pueden utilizar para alcanzar esos requisitos. Los diagramas de la Casa de la calidad utilizan un diseño que se asemeja al contorno de una casa y se pueden crear utilizando datos de evaluación técnica y competitiva. Además, se considera la herramienta principal utilizada durante el

despliegue de la función de calidad (QFD) para ayudar a facilitar la toma de decisiones grupales. (Revelle, 2004).

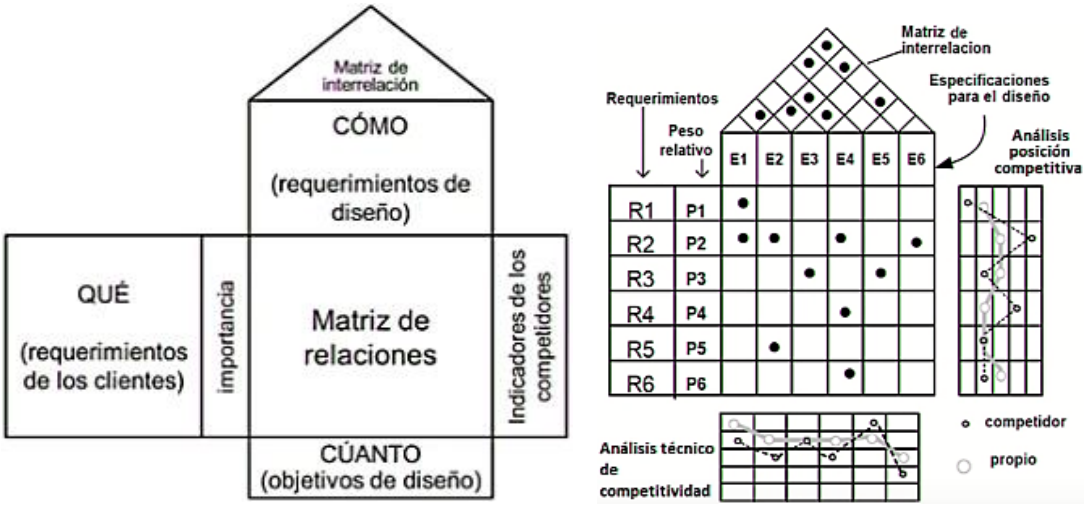


Figura 2. Esquema de la casa de la calidad modelo *QFD*

Fuente: Yepes, (2014)

1.10 El modelo Kano

Noriaki Kano establece una teoría de calidad que clasifica a los atributos de calidad en cinco categorías, de acuerdo a la relación entre el grado de suficiencia del atributo y la satisfacción del cliente. Generándose un impacto diferente en cada categoría sobre la satisfacción del cliente. Dichas categorías son:

- Atributos de calidad unidimensional.- Producen satisfacción cuando se cumplen e insatisfacción cuando no se cumplen.

- Atributos de calidad requerida o básica.- Si faltan el cliente estará extremadamente insatisfecho, sin embargo su cumplimiento no aumenta la satisfacción del cliente.

- Atributos de calidad atractiva.- Su cumplimiento no incrementa la satisfacción proporcionalmente sin embargo, de no cumplirse la satisfacción no disminuye.

- Atributos de calidad indiferente.- Su presencia o ausencia no genera ninguna satisfacción o insatisfacción.

- Atributos de calidad inversa.- Su presencia provoca insatisfacción de los clientes mientras que s ausencia les genera satisfacción. (Kano, 2001).



Figura 3. Esquema del modelo Kano

Fuente: Alonso, (2014)

1.11 El modelo *Servqual*

El modelo *Servqual* es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio. Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes y debido a esta particularidad, también suele ser usado como instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones. Su desarrollo se fundamenta en 22 items que representan las cinco dimensiones de un servicio: fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles. (Parasuraman, Ziethaml & Berry, 1992)

Para estudios de mercado estos 22 ítems suelen adaptarse a un cuestionario compuesto por un máximo 30 preguntas que suelen realizarse preguntas ofrecidas a los clientes antes y después de que estos obtienen el servicio para posteriormente analizar las brechas o espacios obtenidos entre los valores esperados y los percibidos para el servicio. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1994)

1.12 El cliente misterioso

Según Olumayowa, Opeyemi y Modupe (2015), el *cliente misterioso* o *mystery shopper* es una herramienta de investigación de mercado que se utiliza a menudo para recopilar información imparcial para la evaluación de la calidad del servicio a los clientes por parte de la administración de organizaciones empresariales. Esta herramienta básicamente

consiste en que la identidad específica y el propósito del comprador misterioso generalmente no son conocidos por el establecimiento siendo evaluado. De esta forma, los compradores misteriosos realizan tareas específicas, como hacer preguntas, registrar quejas, comprar un producto o comportarse de cierta manera, y como resultado de ello, proporcionan informes detallados o comentarios sobre sus experiencias. (Newhouse 2004).

1.13 El Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta de investigación comercial de pensamiento visual, que permite establecer los segmentos de clientes a los que se desea llegar mediante su identificación y caracterización en variables que definen su perfil como:

- Qué ve: cuál es su entorno y cómo es; qué amistades posee; qué propuestas le ofrece ya el mercado.

- Qué dice y hace: cuál es su actitud en público, qué aspecto tiene; cómo se comporta, qué contradicciones tiene.

- Qué oye: qué dicen (o le dicen) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales multimedia le llega la información.

- Qué piensa y siente: qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones.

A partir de estas cuatro se obtienen otras dos:

- Cuáles son los esfuerzos que realiza: a qué le tiene miedo, cuáles son las barreras y obstáculos que se encuentra para obtener lo que desea, con qué riesgos se tropieza en su camino y debe asumir, qué esfuerzos o riesgos no asumirá.

- Cuáles son los resultados y los beneficios que espera obtener: cuáles son sus necesidades o deseos reales, cómo mide el éxito, en función de qué, cómo podría alcanzar sus objetivos.

2. ANÁLISIS DEL ACTUAL ENTORNO DE LA EMPRESA

2.1 Situación actual de las PYMES del sector

De acuerdo a estudios realizados por el MICIP (Ministerio de Industrias y Productividad), en el Ecuador las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua. Estas empresas cubren una variedad de actividades, entre las que predominan las comerciales, los servicios y las de producción de pequeños industriales, artesanos o micro industriales. Se estima que existen en el Ecuador alrededor de 600.000 pequeñas y medianas empresas que ocupan a 1.200.000 personas, lo que representa un 38% de la ocupación total del país; se ubican geográficamente de manera muy concentradas en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil, en las cuales se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a las provincias restantes.

La investigación refleja además que en las PYMES prevalecen las compañías limitadas (37.3%) y aquellas que operan como personas naturales (35.2%), de lo cual se concluye que en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar. En lo relativo a la gestión administrativa de las PYMES Ecuatorianas, solamente el 54% de ellas han definido su misión, mientras que el 72% han puesto énfasis exclusivamente en la definición de sus metas y objetivos. (Hidalgo, Proaño y Sandoval 2010).

Pese a los esfuerzos gubernamentales y de la Cámara de Industrias por incentivar la producción de juguetes en el Ecuador desde el 2014 esta no ha logrado despegar hasta la fecha. En la época de las sobretasas las importaciones de los juguetes bajaron en un 28,2 % en ventas, puntualmente entre 2015 y 2016. Un tiempo en que tampoco despegó de manera considerable la compra de los artículos fabricados en el país, sobre todo de las microempresas, que más bien tuvo un bajón en ventas de un 16,66 %. (Montero, 2017)

En 2017, el Instituto Nacional de Estadística y Censos afirmó que a la industria juguetera ecuatoriana le falta variedad e innovación pues pese a las demandas de alrededor de 5 millones de niños, cuya edad oscila entre los 0 y 12 años de edad no se ha podido establecer una industria competitiva a nivel nacional en este sector. El cuanto al personal ocupado en el sector juguetero del país, existen 2.515 personas ocupadas en las actividades económicas relacionadas a esta industria, de las cuales, 2.187 se dedican a la venta al por menor de juegos y juguetes, y 328 personas, a la fabricación de juegos y juguetes. Siendo Tungurahua la tercera provincia con mayor número de establecimientos que expenden a este tipo de productos con un total de 45 establecimientos. Muy por debajo del Pichicha y Guayas con 186 y 148 establecimientos respectivamente como se observa en la Figura 4.

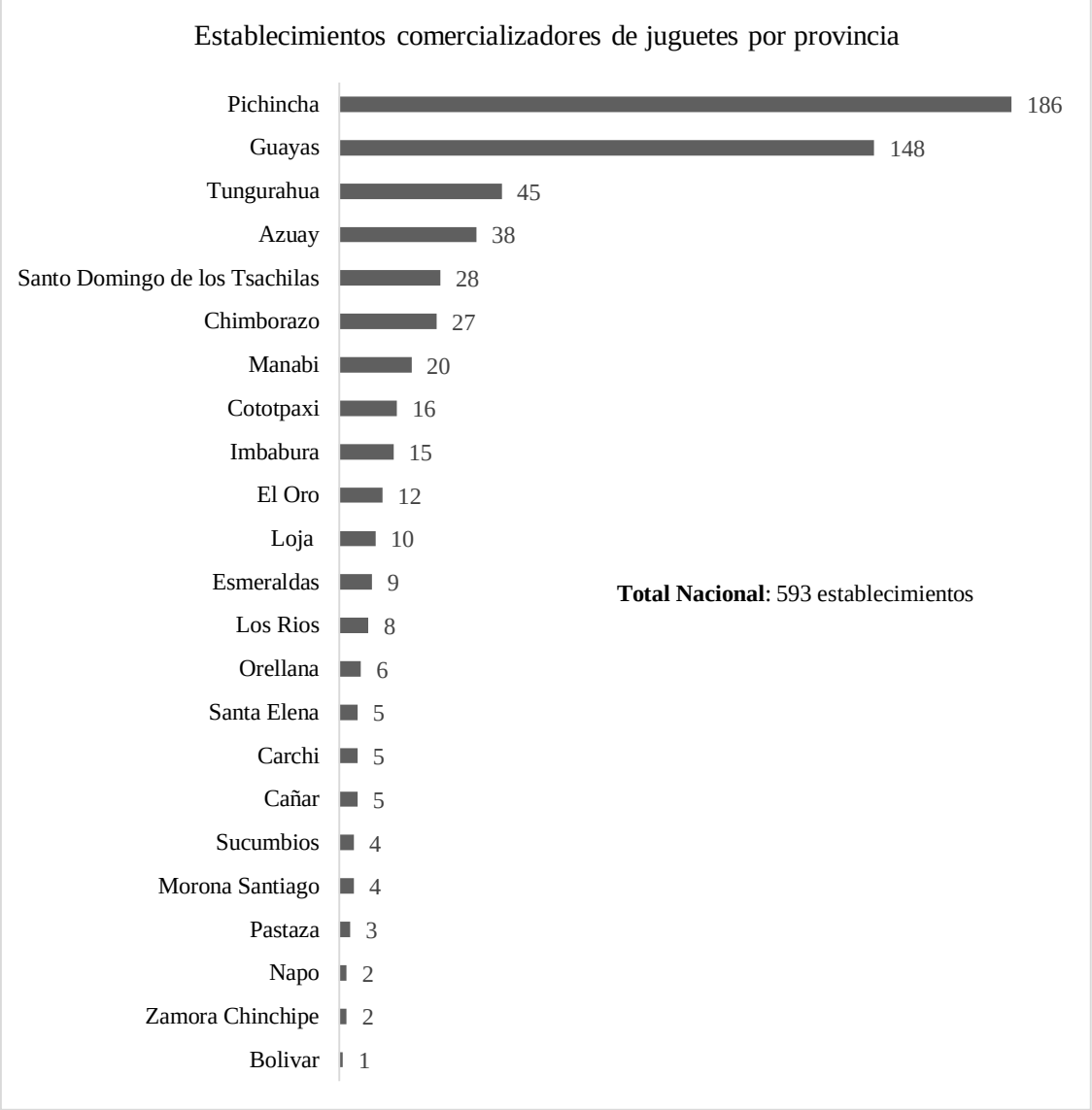


Figura 4. Establecimientos comercializadores de juguetes por provincia

Fuente: INEC, (2017)

Finalmente, de acuerdo a datos del Banco Central de Ecuador (2018), China es el principal proveedor de juguetes del Ecuador con una participación del total 78,4% de productos que ingresaron al país.

2.2 Antecedentes de Mundinovedades Alexandra

Mundinovedades Alexandra inicia sus actividades en 1992 como un emprendimiento de su fundadora Alexandra Cepeda con el objetivo de comercializar productos para el hogar al público de la ciudad en Ambato importándolos principalmente desde Europa, Estados Unidos y Asia. Para ese entonces las actividades comerciales, financieras, sociales y recreativas de Ambato se concentraban en un solo sector: el casco urbano en el que Mundinovedades contaba con un local ubicado estratégicamente en las calles 12 de Noviembre y Quito. Mundinovedades Alexandra junto con sus dos principales competidores eran las únicas dedicadas a esta actividad en el centro de la ciudad.

Para el año 2000 aparecen en el mercado ambateño microempresas importadoras y comercializadoras de este tipo de productos provenientes de China. Lejos de poder rivalizar con los competitivos precios ofrecidos por estas microempresas Mundinovedades, al igual que sus proveedores estratégicos, deciden empezar a ofrecer productos provenientes del país asiático. La empresa mantiene un constante crecimiento hasta el año 2003 en el que decide empezar a importar mercadería desde China y junto con un aumento de su personal y capital da un salto de micro empresa a PYME.

Para el año 2005, gracias a la estabilidad económica de aquel entonces, se da un cambio radical para los negocios de la ciudad con la apertura del primer centro comercial centro comercial de la Sierra centro. Siendo pionero en la descentralización de la capital tungurahuense el Mall de los Andes cambió la vida social y hábitos adquisitivos de la población y reduciendo en gran medida la partición en el mercado de Mundinovedades.

Además de ello, nuevos negocios competidores en la provincia representantes de grandes cadenas comerciales nacionales empiezan a ubicarse en este año en puntos estratégicos del centro de Ambato convirtiéndose en grandes competidores para Mundinovedades, que al encontrarse sin suficientes recursos económicos ni una estrategia consolidada para sostener sus participación en el mercado, empieza un declive que continuará hasta el año 2017. Es en este año donde se decide dar una inversión de capital y reestructurar su modelo de negocio enfocándola principalmente hacia la importación, venta y comercialización de juguetes. En la figura 5 se presenta un esquema de la estructura organizacional actual de Mundinovedades.

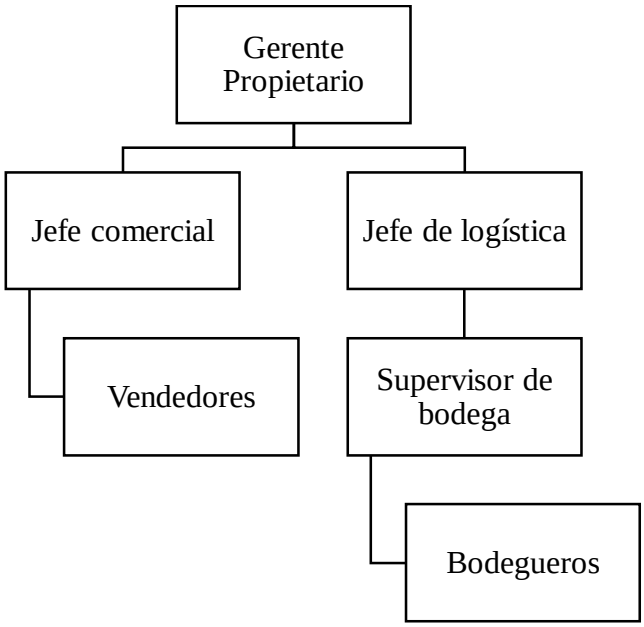


Figura 5. Organigrama de Mundinovedades

Fuente: Elaborado por el autor

2.3 Diagnóstico de la situación actual de la empresa (CANVAS as-is)

Actualmente Mundinovedades es una empresa cuya actividad comercial principal se basa en la venta y distribución de juguetes para la ciudad de Ambato. Para este propósito cuenta con un local comercial de atención al cliente en el centro de la ciudad.

A pesar de no contar con una estrategia definida explícitamente se ha visto que en los últimos años Mundinovedades ha apostado por competir frente a sus principales competidores reduciendo el porcentaje de utilidad en sus productos ofreciendo así a sus clientes precios más reducidos. Además Mundinovedades ha buscado ofrecerles una mayor variedad de productos que sus principales competidores. Para poder realizar estas transacciones la empresa cuenta además con una bodega en la cual almacena todos los productos provenientes de sus principales proveedores y aliados estratégicos que son, en su gran mayoría, empresas chinas fabricantes de juguetes y empresas que importan productos al país.

Debido a los años de experiencia que contempla el negocio el boca a boca se ha convertido en su principal fortaleza y medio de promoción lo que ha atraído a tres tipos de clientes claramente diferenciados: niños pequeños que vienen acompañados por sus padres, coleccionistas de juguetes o personas que buscan dar un obsequio y clientes que compran al por mayor para revenderlos productos en sus microempresas.

A continuación en la figura 6 se resume el modelo de negocio actual de Mundinovedades Alexandra mediante el uso del modelo Canvas.

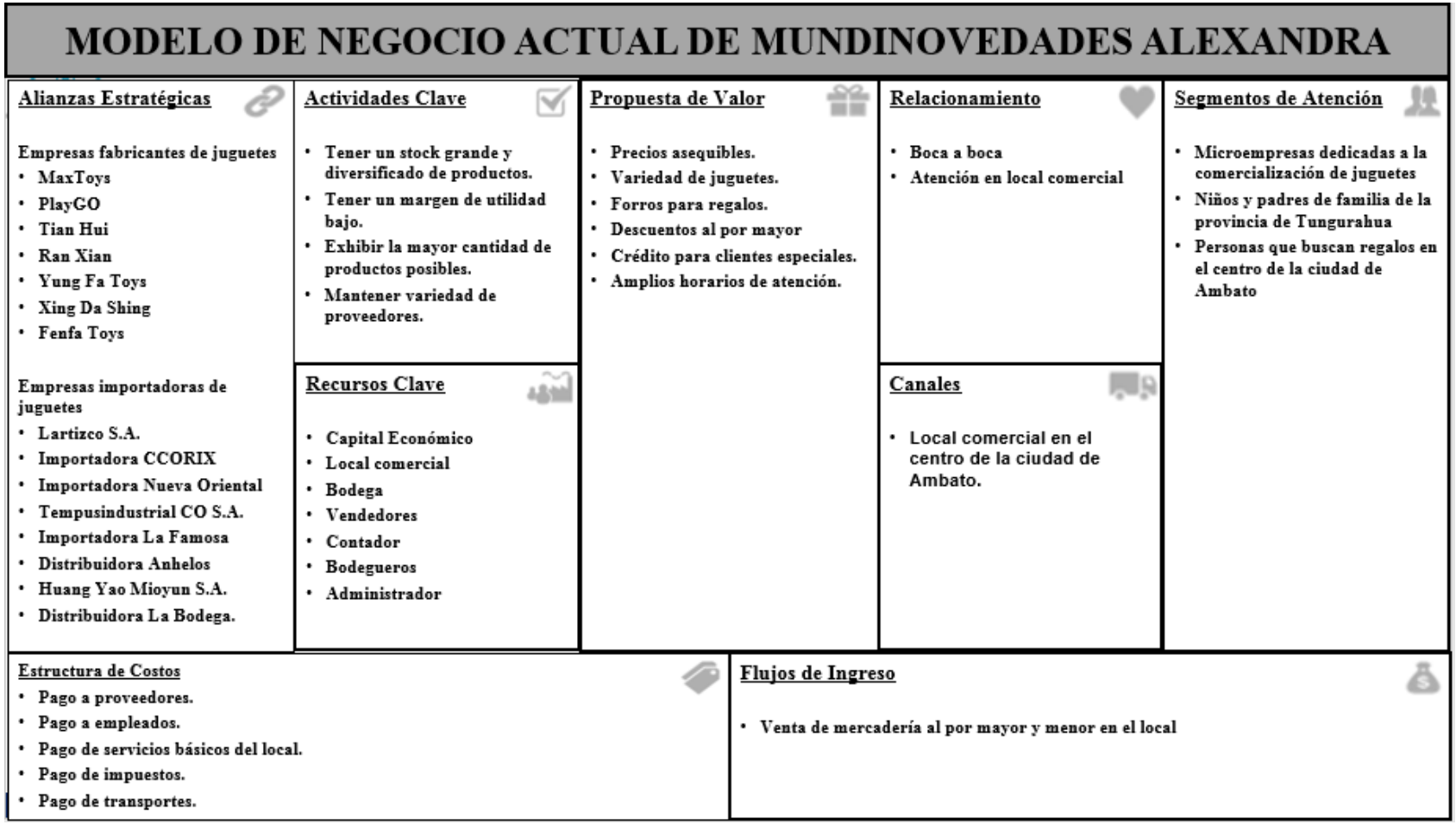


Figura 6. Modelo Canvas actual de Mundinovedades Alexandra
Fuente: Elaborado por el autor

2.4 Mapas de empatía de los clientes de la empresa

Una vez establecido el modelo de negocio actual de Mundinovedades es importante que la empresa comprenda con el mayor grado de detalle posible cuál es el segmento de clientes que mantiene y a los que aspira llegar. Esto les permitirá identificar características que faculten realizar ajustes a su propuesta de valor en concordancia con sus necesidades, realidades e intereses; y enfocar de efectivamente su estrategia. Para ello, los miembros de Mundinovedades especialmente del área de ventas utilizaron la metodología del mapa de empatía con el fin de identificar, caracterizar y analizar los principales clientes de su empresa en base a las 6 dimensiones que la herramienta propone.

Nombre: Kevin (Niño) Edad: 5 años

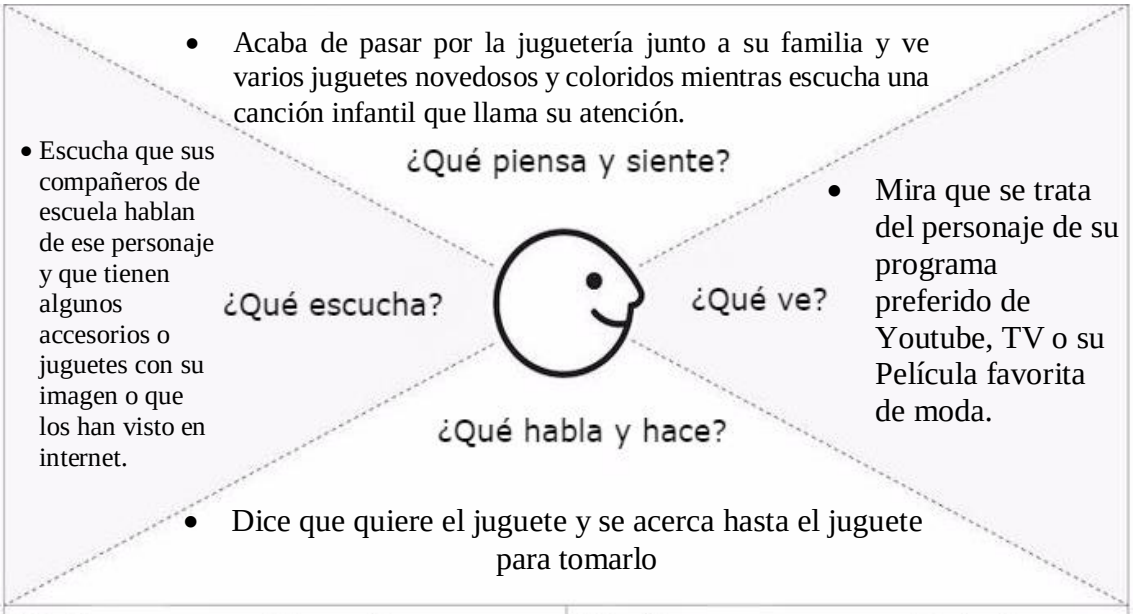
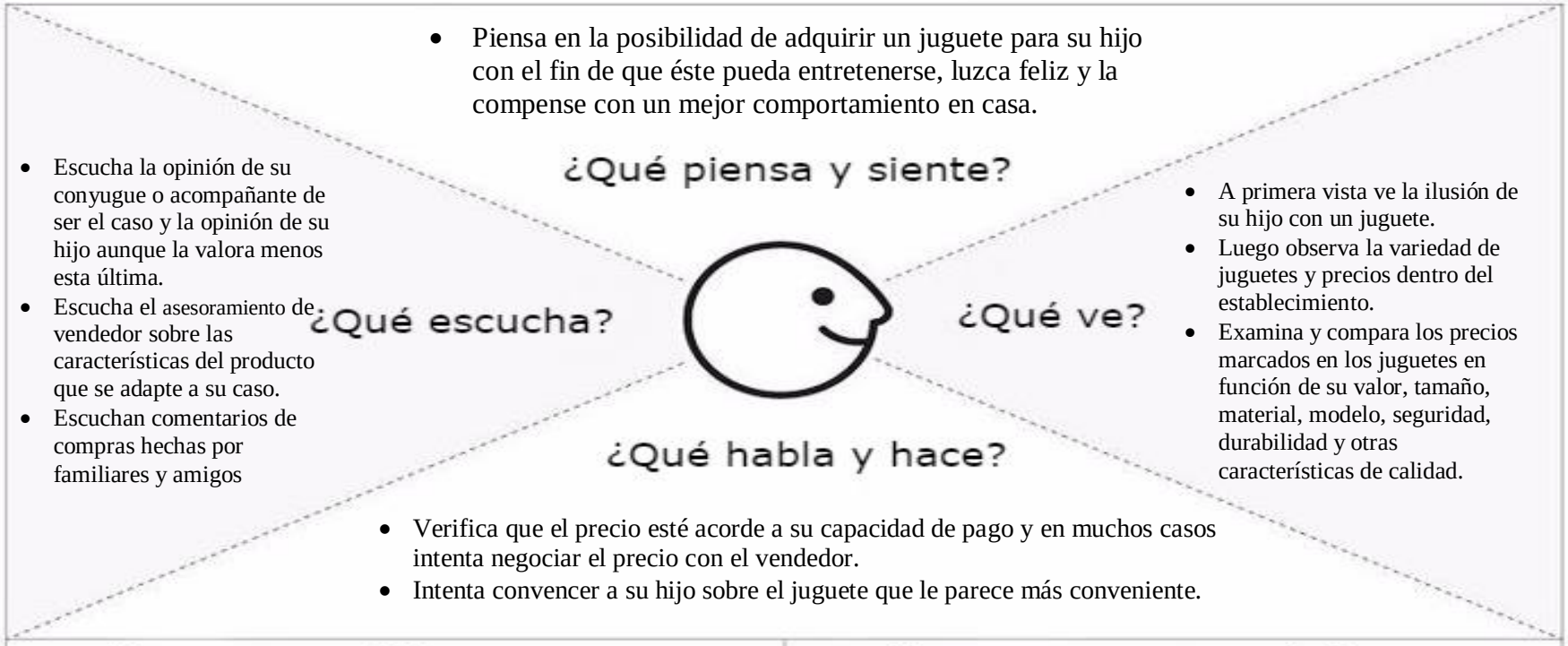


Figura 7. Mapa de empatía con un cliente niño

Fuente: Elaborado por el autor

Nombre: Carmen Edad: 40 años Madre de Familia



¿Cuáles son sus dolores?	¿Cuáles son sus necesidades?
• Que el juguete se destruya en poco tiempo • Realizar una compra bajo presión	• Que el juguete cumpla o supere sus características de precio calidad. • Que sienta que ella es quien está decidiendo la compra del juguete y no que se lo están imponiendo.

Figura 8. Mapa de empatía con una madre de familia

Fuente: Elaborado por Mundinovedades

Nombre: Mónica Edad: 42 años Vendedora de juguetes en microempresa

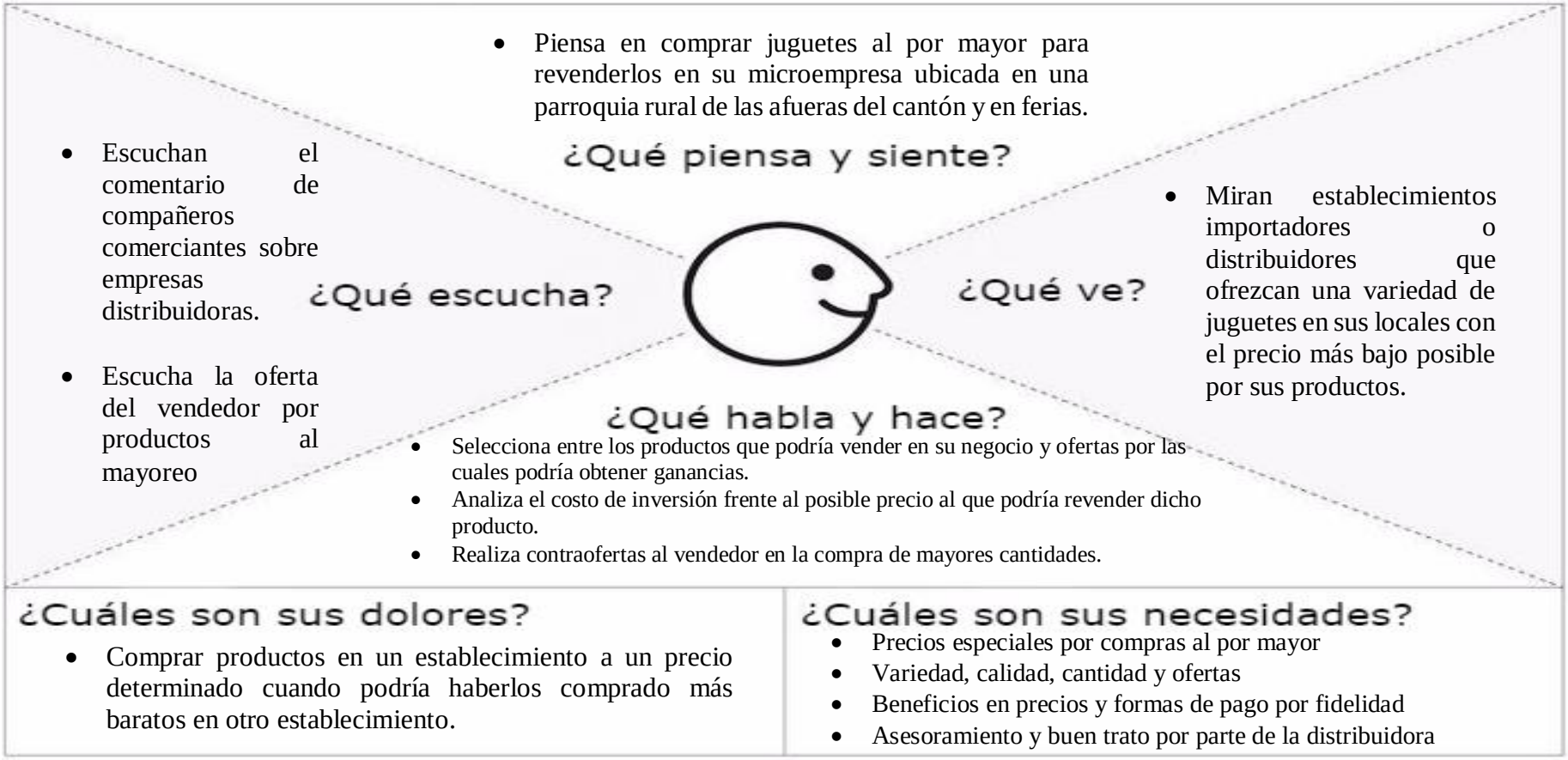


Figura 9. Mapa de empatía con un cliente minorista

Fuente: Elaborado por Mundinovedades

Nombre: Esteban Edad: 22 años Millenial coleccionista de juguetes

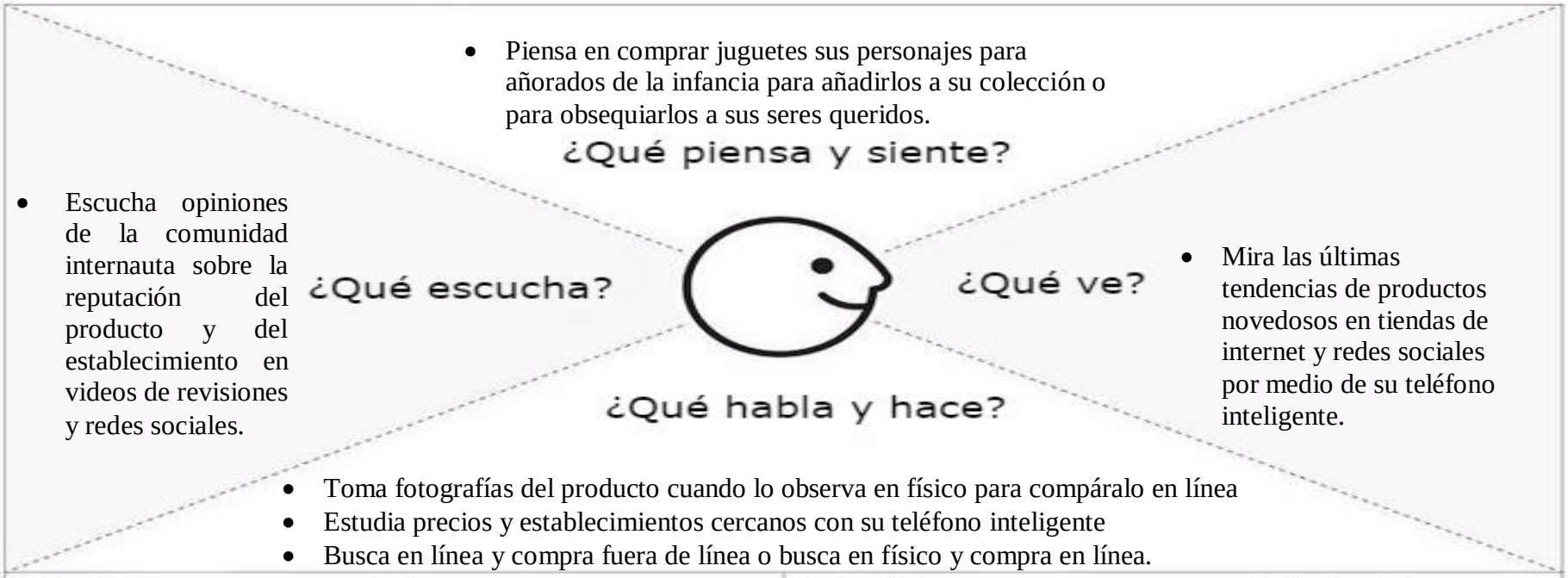


Figura 10. Mapa de empatía con un cliente millenial coleccionista de juguetes

Fuente: Elaborado por Mundinovedades

Tabla 3. *Resumen de las principales necesidades de los clientes de Mundinovedades*

Principales necesidades de los clientes característicos de Mundinovedades			
Nombre	**Edad**	**Característica**	**Principales Necesidades**
Kevin	De 0 a 12 años	Niño o niña	• Productos y ambiente llamativos, atractivos y excitantes. • Atmosfera y trato íntimos y de confianza en el local para poder comunicar y convencer de sus necesidades al padre y al vendedor. • Asesoramiento.
Carmen	De 28 a 50 años	Padre o madre de familia	• Experimentar la ilusión de su hijo al obtener el producto deseado. • Productos y servicios que cubran sus expectativas de calidad. • Confianza en que se está realizando una transacción justa. • Precio asequible a su realidad.
Mónica	De 28 a 50 años	Vendedora minorista de juguetes	• Variedad de productos ofrecidos. • Trato y precios especiales. • Intimidad y asesoramiento al cliente. • Productos que puedan generarles altos márgenes de ganancia posteriormente.

Tabla 3. *(Continuación)*

Esteban	De 17 a 27 años	Millenial coleccionista de juguetes	• Productos de alta gama exclusivos, novedosos, estilizados y en tendencia. • Confianza en que se está realizando una transacción justa. • Vendedores con alto conocimiento del producto y dispuestos a resolver sus problemas. • Interacciones y ventajas competitivas con *e-commerce*.

Nota. Elaborado por el autor

2.5 Análisis externo PESTAL

El entorno de Mundinovedades se encuentra afectado por múltiples factores. Debido a que los procesos de empresa contemplan la importación de productos desde el continente asiático las decisiones económicas y comerciales internacionales afectará en gran medida a la empresa. Desde una perspectiva referente a los socios comerciales estratégicos se hace alusión a los acuerdos bilaterales de cooperación comercial entre Ecuador y China suscritos el 12 de diciembre del 2018 y que permitirán en gran medida facilitar la importación de productos asiáticos al país. Este factor, junto con la reducción de tributos arancelarios a una tasa del 5% anual desde el 2017 exigidas al Ecuador por organismos como el FMI y la Unión Europea y un posible próximo tratado de libre comercio con la Unión Europea y con Chile auguran una reducción en el coste de los juguetes importados.

Otro factor que debe tomarse en cuenta es la sin duda la disputa comercial entre China y Estados Unidos que surgió en el 2018 y se ha intensificado en los últimos meses y cuyos efectos no solo generarán repercusiones no solo nacionales sino que debido a la importancia mundial de dichos mercados podrían generar implicaciones globales. En los últimos meses se ha observado una desaceleración económica en China reflejada en datos como la primera caída en la venta de coches en China desde 1990, el crecimiento de la burbuja inmobiliaria que alcanza una especulación de 50 millones de viviendas vacías que representan más del 22,4 % del total de viviendas del país y el *crash* bursátil de enero de 2019 en la bolsa de Hong Kong. Todo esto hace que se genere un creciente pesimismo sobre la suerte económica de China y las empresas dedicadas al sector de importaciones de juguetes ya que China es el mayor productor de juguetes a nivel mundial.

En el ámbito social las grandes empresas comercializadoras de juguetes a nivel mundial se encuentran en una encrucijada debido a la creciente preferencia de las nuevas generaciones por juegos virtuales y mostrados en aplicaciones para celulares y en redes sociales en lugar de los juguetes tradicionales. Impactos de estos fenómenos pueden ser observados en países con grandes industrias jugueteras como España o Estados Unidos que han visto reducir los ingresos por la venta de juguetes en un 45% en los últimos cinco años. Mientras que a nivel mundial, la multinacional comercializadora de juguetes más grande del mundo *Toys R' Us* se declaró en banca rota en septiembre de 2017.

A nivel nacional, el Ecuador se encuentra afrontando una grave recesión económica que lejos de verse próxima a terminar, encuentra al país con pocas fuentes de empleo y con medidas que afectan el bolsillo del cliente promedio de Mundinovedades. Políticas como la eliminación de subsidios al combustible, reducción del gasto público, privatizaciones,

acogimiento a imposiciones del FMI y una creciente inestabilidad política en el país y falta de visión por parte del actual gobierno avizoran un panorama poco prometedor para el futuro y hacen que la comprar de productos que no son de primera necesidad como los juguetes se vea reducido.

Se espera además la apertura de un nuevo centro comercial en la ciudad de Ambato para agosto del 2019 que traerá nuevas empresas competidoras y que desde ya ha anunciado una campaña de "guerra de precios" para posicionar a sus marcas en el mercado tungurahuense. Entre estas marcas aparecen empresas como *Mi Juguetería* que seguramente buscará fraccionar la participación en el mercado de Mundinovedades.

El ámbito tecnológico es un área en la que Mundinovedades puede encontrar herramientas para despuntar ya que hasta la fecha ninguna de sus empresas competidoras se ha logrado destacar en este campo. Mientras que las nuevas generaciones de consumidores se acercan más hacia la tecnología y crecen fenómenos sociales como el *e-commerce*, el *showrooming* y el *webrooming* en el Ecuador.

A continuación se presenta un resumen de los principales factores a considerar en el análisis PESTAL para Mundinovedades y junto a ellos, un resumen de como consideran los miembros de la empresa que podrían impactar en el giro de negocio empresarial; estableciendo la cristalización de estos factores externos como una posible amenaza u oportunidad para Mundinovedades.

Tabla 4. *Resumen de análisis PESTAL*

VARIABLE	FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
POLÍTICO	• Reducción de impuestos para productos importados desde China.		Reducción en el costo de los productos.
	• Eliminación de medidas proteccionistas arancelarias.		Reducción de impuestos por importación.
	• Reducción de impuestos a productos norteamericanos.	Facilidad de ingreso de juguetes estadounidenses al mercado.	
	• Posible próximo tratados de libre comercio con UE y Chile.		Reducción de impuestos por importación.
	• Créditos para Pymes.		Mayor oportunidad de acceso a créditos.
	• Guerra comercial entre China y Estados Unidos.	Posible incremento de la recesión económica mundial.	

Tabla 4. *(Continuación)*

VARIABLE	FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
ECONÓMICO	• Incremento del precio del combustible en el Ecuador.	Incremento en el costo de transportes.	
	• Recesión económica en el país.	Reducción de consumo de los clientes.	
	• Creación de nuevos centros comerciales en la ciudad de Ambato.	Incremento de competencia.	
	• Creciente desempleo e inestabilidad laboral en el país.	Incremento de pymes comercializadoras.	
	• Desaceleración del crecimiento chino, caída en bolsa de Hong Kong y burbuja de deuda china.	Posible incremento de la recesión económica mundial.	

Tabla 4 *(Continuación)*

VARIABLE	FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
SOCIAL	• Cultura adquisitiva y social tungurahuense por el consumo dentro de centros comerciales.	Pérdida de participación en el mercado.	
	• Incremento de uso de juguetes didácticos en escuelas y grados iniciales.		Aumento de posibles clientes.
	• Preferencia de las nuevas generaciones de niños por juguetes tecnológicos.		Aumento de posibles clientes.
	• Innovación de fabricantes de juguetes Chinos ante las últimas tendencias.		Ventaja ante comercializadoras de juguetes nacionales.
	• Incremento de comunidades internautas que dan opiniones de establecimientos y productos en línea y de clientes que la valoran.		Publicidad online y reconocimiento de la marca.
	• Tendencia de crecimiento exponencial del *e-commerce, showrooming y webrooming*.		Gran oportunidad de restructurar participación en el mercado.

Tabla 4 *(Continuación)*

VARIABLE	FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
TECNOLÓGICO	• Auge de productos importados ofertados por internet directo al cliente.	Acercamiento de la competencia al cliente mediante la red.	
	• Incremento de ventas por internet en plataformas ecuatorianas.	Acercamiento de la competencia al cliente mediante la red.	
	• Auge de redes sociales.	Acercamiento de la competencia al cliente mediante la red.	
	• Mayor facilidad de importación mediante plataformas web afiliadas a fabricantes chinos.		Posibilidad de importar productos con mayor facilidad logística.

Tabla 4 *(Continuación)*

VARIABLE	FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
AMBIENTAL	• Preferencia de nuevas generaciones por juguetes fabricados con materiales no contaminantes o tóxicos. • Creciente cultura medioambiental.	Rechazo por ciertos sectores a juguetes plásticos Rechazo por ciertos sectores a juguetes plásticos	
LEGAL	• Incremento de certificaciones de calidad exigidas por el Ministerio de industrias y productividad para juguetes importados. • Incentivos para Pymes por parte del gobierno • Planes nacionales e incentivos legales para impulsar la producción de juguetes nacionales y reducir la importación de juguetes asiáticos.	Dificultad para importar ciertos juguetes	Acceso a créditos Reducción de costes al tener abastecimientos nacional

Nota: Elaborado por el investigador en colaboración con el personal de Mundinovedades

2.6 Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

A continuación en la tabla 5 se analiza el nivel de competencia Mundinovedades Alexandra posee en la industria que mediante un análisis de las cinco fuerzas de Porter que se fundamenta en determinar el poder de negociación que Mundinovedades mantiene con sus proveedores y clientes así como la rivalidad existente con sus competidores y el nivel de amenaza de los competidores entrantes y productos sustitutos.

Tabla 5. *Resumen de análisis de las 5 fuerzas de Porter*

FACTOR CRÍTICO		SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
COMPETENCIA / SUSTITUTOS	**¿Cuáles son los principales competidores /Sustitutos?**	- Juguetón - Distribuidora NG - Distribuidora el Remate - Distribuidora la Rebaja	Esta industria muy competitiva y se espera que aumente a futuro las empresas dedicadas a la venta de juguetes.		Pérdida de participación en el mercado.

Tabla 5 *(Continuación)*

FACTOR CRÍTICO		SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
COMPETENCIA / SUSTITUTOS	**¿Existen otros competidores potenciales? ¿Cuáles?**	- Comercial Andino - Comercial Andreas - Variedades 50 - Importadora Fadwin	Aumento de empresas competidoras.		Pérdida de participación en el mercado.
	¿Existen barreras, es decir formas de evitar que ingresen al mercado nuevos competidores?	Inversión inicial, alquiler del local y *know how* del negocio.	Se espera que estas barreras se mantengan.	El hecho que exista una inversión alta hace que no sea tan fácil el inicio de nuevos competidores al mercado	

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PROPUESTA DE VALOR	**¿Cuál es la propuesta de Valor de la empresa?**	Precios convenientes Variedad de productos Ubicación estratégica en el centro de la ciudad. Crédito para clientes especiales. Descuentos para clientes mayoristas.	Posibilidad de competencia de utilizar la misma propuesta de valor.		Pérdida de participación en el mercado.

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PROPUESTA DE VALOR	**¿Cuál es la propuesta de Valor de los principales competidores/sustitutos?**	Marketing Sensorial Locales de venta en centros comerciales. Afiliación a una marca conocida.	Mejora de propuesta de valor de la competencia.		Pérdida de participación en el mercado.

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PORTAFOLIO – CLIENTE	**¿Cuáles son los principales clientes de la empresa?**	Niños de entre 3 y 11 años junto con sus padres. Propietarios de microempresas comercializadores de juguetes de la provincia. Clientes que buscan regalos en el centro de la ciudad.	Existen varias empresas que se enfocan en los mismos sectores con tendencia a aumentar la competencia.		Obliga a Mundinovedades a innovar constantemente debido a alto índice de competencia

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PORTAFOLIO – CLIENTE	**¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece la empresa?**	Juguetes Peluches Porcelanas y cerámicas Cristalería Relojes	La tendencia de Mundinovedades es a reducir sus varias líneas de productos y enfocarse mayoritariamente en juguetes.	Mayor facilidad de centrar su estrategia en sectores de clientes específicos	

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PORTAFOLIO - CLIENTE	**¿Por qué los clientes adquieren estos productos?**	Buscan regalos para sus familiares y compromisos. Buscan juguetes y peluches para venderlos en sus microempresas y en ferias.	Existe una tendencia del sector a regalar otro tipo de productos como ropa, celulares o dinero en efectivo.		Menos ingresos debido a esta tendencia

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PORTAFOLIO - CLIENTE	**¿Cuáles son los principales beneficios que esperan recibir de estos servicios?**	Un producto económico y de calidad. Un buen trato por parte de los vendedores. Precios convenientes para clientes mayoristas.	La tendencia es mantener estas expectativas.	Obtener oportunidad de clientes al satisfacer sus expectativas	

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PORTAFOLIO - CLIENTE	**¿Cuál es la ventaja competitiva de ofrecer estos productos y servicios?**	Mayor variedad en juguetes que otras empresas. Precios más económicos	Esta ventaja competitiva es demasiado frágil pues la competencia está buscando igualarla y superarla.		Amenaza de perder esta ventaja competitiva

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PORTAFOLIO - CLIENTE	**¿Cuál es el nivel de percepción de los clientes /usuarios frente al producto y servicio?**	Cuentan con productos variados a precios justos.	Mantenimiento de esta percepción	Mayor oportunidad de posibles clientes	

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PORTAFOLIO - CLIENTE	**¿Cuál es el poder de negociación de los clientes?**	Al existir una gran cantidad de locales que ofrecen actualmente productos de esta línea comercial el cliente tiene un mayor poder de negociación.	Tendencia a mantenerse		Dificultad para imponer precios más altos

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
CIFRAS DE LA EMPRESA Y EL SECTOR	**¿Cuáles son los valores actuales y de los últimos años de los ingresos de la empresa?**	50000 USD en promedio de ingresos anuales.	Tendencia de crecimiento	Mayores ingresos	
	¿Cuál es el número de clientes de los últimos años?	1800 clientes anuales en promedio.	Crecimiento esperado	Mayores ingresos	

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
CIFRAS DE LA EMPRESA Y EL SECTOR	**¿Cuál ha sido la evolución de los resultados financieros?**	Hasta el 2016 se registraron resultados financieros a la baja mientras que para 2017 y 2018 se registró un incremento en los resultados financieros.	Tendencia de crecimiento financiero.	Mayores ingresos	

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
CIFRAS DE LA EMPRESA Y EL SECTOR	**¿Cuál ha sido la evolución de la participación de mercado en el sector de la empresa?**	Se ha disminuido su participación en el mercado del centro del país.	Tendencia aumentar su participación	Mayores ingresos	
	Potencial de crecimiento de la organización	La empresa tiene capacidad para abastecer al centro del país.	Tendencia a que la organización crezca.	Mayores valor de la organización	

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PROVEEDORES	**¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa?**	• MaxToys • PlayGO • Tian Hui • Ran Xian • Lartizco S.A. • Importadora CCORIX • Importadora Nueva Oriental • Tempusindustrial CO S.A.	Aumento de proveedores	Más variedad de productos para ofrecer	

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
PROVEEDORES	**¿Cuál es el poder de negociación con los proveedores?**	Existe un alto poder de negociación con los proveedores puesto que Mundinovedades es un cliente especial.	Incremento de poder de negociación con los proveedores.	Acuerdos más convenientes para la empresa	

Tabla 5 *(Continuación)*

	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	**¿Cuáles son los factores clave para el éxito de la organización?**	Incremento el número de clientes. Establecimiento de una marca. Aumento de participación en el mercado. Reducción de impuestos para importaciones.	Tendencia a incrementar positivamente		.Necesidad de adaptación ante futuros cambios
	¿Cuáles son los factores claves para el desarrollo del sector?	Innovación en productos y servicios. Marketing	Tendencia a incrementar positivamente.		Necesidad de adaptación ante futuros cambios

Nota: Elaborado por el investigador

2.7 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

De la tabla 6 a la tabla 9 se presenta un compendio del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para Mundinovedades las cuales han sido ponderadas con respecto a la importancia que estas mantienen para la empresa y la magnitud de estas en función del mercado. Se ha realizado una priorización de dichos criterios con el fin de enfocarse principalmente en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presentan los cinco valores más altos de priorización. Tomando en cuenta que este valor proviene de multiplicar la importancia de estos factores para la empresa multiplicada por su magnitud obteniéndose valores en un rango de entre 1 a 9. Las principales oportunidades y amenazas provienen en su mayoría del análisis PESTAL mientras que las fortalezas y debilidades fueron establecidas por los empleados de la empresa en base a su experiencia ante las exigencias con los clientes. (Ver figura 21 del anexo E).

2.7.1 *Análisis interno.*

Tabla 6. *Resumen de fortalezas priorizadas*

FORTALEZAS	Importancia para la Empresa (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Magnitud (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Priorización
26 años de experiencia en el mercado.	3	2	6
Gran cantidad de clientes fidelizados.	3	1	3
Local de atención al cliente propio.	3	3	9
Ubicación en el centro de la ciudad.	3	2	6
Talento Humano.	3	3	9
Proveedores exclusivos.	2	1	2
Variedad de productos.	3	2	6
Empresa familiar	2	2	4
Horarios de atención.	2	2	4
Infraestructura con capacidad de crecimiento.	3	2	6

Nota. Elaborado por el autor

Tabla 7. Resumen de debilidades priorizadas

DEBILIDADES	Capacidad de Actuación (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Magnitud (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Priorización
Inexistencia de estrategias de mercadeo.	3	3	9
Falta de un modelo de inventario eficiente.	3	3	9
Inexistencia de facturación electrónica.	2	2	4
Falta de procesos estandarizados para atención al cliente.	3	2	6
Falta de incursión en ventas por internet.	3	3	9
Falta de reconocimiento de la marca.	3	3	9
Inexistencia de una estrategia establecida.	3	3	9
Falta de alianzas estratégicas.	2	3	6
Falta de ventajas competitivas.	3	3	9
Falta de organización en bodegas.	3	3	9

Nota. Elaborado por el autor

2.7.2 *Análisis externo.*

Tabla 8. *Resumen de amenazas priorizadas*

AMENAZAS	Impacto para la Empresa (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Priorización
Gran competencia en el sector puede disminuir la participación en el mercado.	3	3	9
Incremento de incursión en ventas por internet de grandes fábricas jugueteras directo al consumidor puede disminuir participación en el mercado.	3	3	9
Creciente tendencia social tungurahuense a realizar compras en centros comerciales reduce compras en locales no afiliados.	3	3	9

Tabla 8 *(Continuación)*

AMENAZAS	Impacto para la Empresa (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Priorización
Añoranza de ciertos sectores a preferir juguetes con materiales usados en la antigüedad puede debilitar la venta de juguetes plásticos.	2	2	4
Disminución del sector de coleccionistas de juguetes puede reducir las ventas.	2	2	4
Incremento de costo de combustible en el Ecuador afecta el costo del trasporte tanto de proveedores como de compradores mayoristas.	3	2	6
Acercamiento de marcas competidoras a clientes mediante el uso de redes sociales los fideliza más.	3	3	9

Tabla 8 *(Continuación)*

AMENAZAS	Impacto para la Empresa (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Priorización
Descentralización del sector comercial de la ciudad de Ambato y la provincia de Tungurahua reduce ventas en locales comerciales del centro de la ciudad.	3	3	9
Recesión económica del Ecuador.	3	2	6
Acuerdo comercial con Europa puede facilitar el ingreso de marcas competidoras europeas.	3	2	6
Incremento exponencial de locales comerciales dedicados a la venta de juguetes en el Ambato reduce la participación en el mercado tungurahuense.	3	2	9

Nota. Elaborado por el autor

Tabla 9. *Resumen de oportunidades priorizadas*

OPORTUNIDADES	Capacidad de Aprovechamiento (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Priorización
Actual enfoque de grandes empresas competidoras en importación y fabricación de otro tipo de productos brinda la oportunidad de un aumento de participación en la industria juguetera.	2	2	4
Reducción de impuestos para productos importados desde la china pude facilitar el comercio y reducir costes.	2	3	6
Política de créditos y reducción de impuestos para las PYMES ecuatorianas.	2	2	4
Creciente demanda de juguetes en el mercado tungurahuense	3	3	9
Incremento de tendencia de uso de juguetes didácticos grados iniciales en escuelas aumentará la demanda de juguetes.	2	3	6

Tabla 9. (*Continuación)*

OPORTUNIDADES	Capacidad de Aprovechamiento (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Priorización
Innovación de fábricas chinas de juguetes para estar al día ante las nuevas tendencias sociales.	2	3	6
Políticas de incentivos para el impulso de la producción de juguetes ecuatorianos podrían reducir el gasto por necesidad de importación.	2	2	4
Giro de negocio estacionario permite una mejor planificación de los productos a importar.	2	3	6
Falta de innovación de la competencia desde hace varios años	3	3	9

Nota. Elaborado por el autor

2.8 Análisis de la competitividad actual

Para determinar la competitividad actual de Mundinovedades se procede a realizar un análisis de despliegue de la función de la calidad *QFD* y comparar como la empresa puede responder a los principales criterios de calidad establecidos por sus clientes en contraste con sus competidores. Además de ello, se utiliza el modelo Kano para priorizar dichos atributos. La determinación de las necesidades del cliente y la importancia ponderada de sus criterios se encuentra sustentada además por las dimensiones indicadas en el modelo *Servqual* el cual es desarrollado en base al análisis de una muestra representativa de la población de clientes de la empresa. Los clientes encuestados bajo estos modelos fueron padres de familia y clientes minoristas de Mundinovedades. Las preferencias del sector de niños y niñas fueron obtenidas mediante un grupo focal y finalmente se utilizó la metodología del *mystery shopper y encuestas* para analizar a las principales marcas competidoras.

2.8.1 ***Determinación del tamaño de la muestra.*** Para realizar el estudio de mercado de las expectativas en el servicio del cliente se aplicó el cuestionario planteado en el Anexo A cuyo banco de 22 preguntas está basado en modelo de análisis *Servqual*. Este cuestionario fue aplicado a una muestra representativa del universo de clientes de Mundinovedades. Por lo que se decidió realizar esta encuesta en un mes normal de ventas de la empresa (marzo 2019) tomándolo como base para una comparación posterior una vez implementado el plan estratégico.

Con este precepto, se ha determinado que Mundinovedades atiende en promedio a 150 clientes mensualmente. Dicho valor no toma en cuenta los tres últimos meses del año calendario. Además, se ha establecido trabajar con un nivel de confianza del 95% y 5% de error máximo permisible.

La determinación del tamaño de esta muestra puede entenderse entonces como el estudio de una variable cualitativa en la que se desea conocer el tamaño de una muestra aleatoria simple con fijación proporcional. Por lo tanto según Levin R. y Rubín D. (2004) la ecuación sería la siguiente:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq} \qquad (1)$$

Donde:

$z =$ Valor de desvío normal al correspondiente nivel de confianza de 95% = 1,96

$p =$ Probabilidad de caso de éxito

$q =$Probabilidad de caso desfavorable

$e =$ Error máximo admisible predicción mínima establecida (5%)

$N =$Tamaño de la población (número de clientes mensuales de juguetes)

$n =$ Tamaño de la muestra

Debido a que no existen estudios previos que establezcan una probabilidad de caso de éxito o desfavorable entre los clientes de Mundinovedades estos valores serán considerados con la misma probabilidad.

$$p = q = 50\%$$

Luego, reemplazando los valores dados en la ecuación 1 se obtiene:

$$n = \frac{(1{,}96)^2 * (0{,}5)(0{,}5)(150)}{(0{,}05)^2(150-1) + (1{,}96)^2 * (0{,}5)(0{,}5)}$$

$$n = 108{,}08$$

$$\boldsymbol{\therefore n = 109}$$

Por lo tanto, será necesario realizar 109 encuetas para obtener una muestra representativa.

2.8.2 ***Análisis e interpretación de los datos en modelo Servqual.*** Una vez desarrollados los cuestionarios y obtenidas las repuestas se procede al tratamiento de los datos obtenidos. Para lo cual se calcula en primer lugar el promedio de la puntuación dada a cada una de las 22 preguntas (Ver Anexo A y B). Para posteriormente agrupar las respuestas en las cinco dimensiones y obtener el mismo dato estadístico. Como se muestra en las tablas 10 y 11.

Tabla 10. *Expectativas del cliente para el servicio de comercialización de juguetes*

ÍTEM	DIMENSIONES	PROMEDIO	PROMEDIO
1	TANGIBLES	6,4 4,2 6,3 5,4	5,6
2	FIABILIDAD	4,3 3,2 6,5 6,6 5,4	5,2
3	CAPACIDAD DE RESPUESTA	5,5 4,3 5,4 5,6	5,2
4	SEGURIDAD	3,7 5,5 5,3 5,4	5,0
5	EMPATÍA	4,1 4,7 5,7 4,3 5,7	4,9

Nota. Elaborado por el autor

Tabla 11. *Percepción del cliente para el servicio de comercialización de juguetes en Mundinovedades*

ÍTEM	DIMENSIONES	PROMEDIO	PROMEDIO
1	TANGIBLES	6,1 2,3 5,1 5,3	4,7
2	FIABILIDAD	4,3 3,2 3,3 4,7 3,3	3,8
3	CAPACIDAD DE RESPUESTA	3,2 4,2 3,3 2,4	3,3
4	SEGURIDAD	3,2 3,7 3,5 3,6	3,5
5	EMPATÍA	1,8 2,3 2,4 3,9 2,2	2,5

Nota. Elaborado por el autor

El rango de las brechas se determina en base a la diferencia entre las expectativas y el valor ideal, dentro de cada dimensión como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. *Brechas entre expectativas del cliente y el servicio de Mundinovedades*

ÍTEMS	DIMENSIONES	VALOR IDEAL	BRECHAS
1	TANGIBLES	5,6	-0,9
2	FIABILIDAD	5,2	-1,4
3	CAPACIDAD DE RESPUESTA	5,2	-1,9
4	SEGURIDAD	5,0	-1,5
5	EMPATÍA	4,9	-2,4

Nota. Elaborado por el autor

En la figura 11 se puede observar las brechas existentes entre las expectativas de servicio que tiene el cliente ambateño y la valoración del servicio real ofrecido por Mundinovedades en base los datos obtenidos en la encuesta.

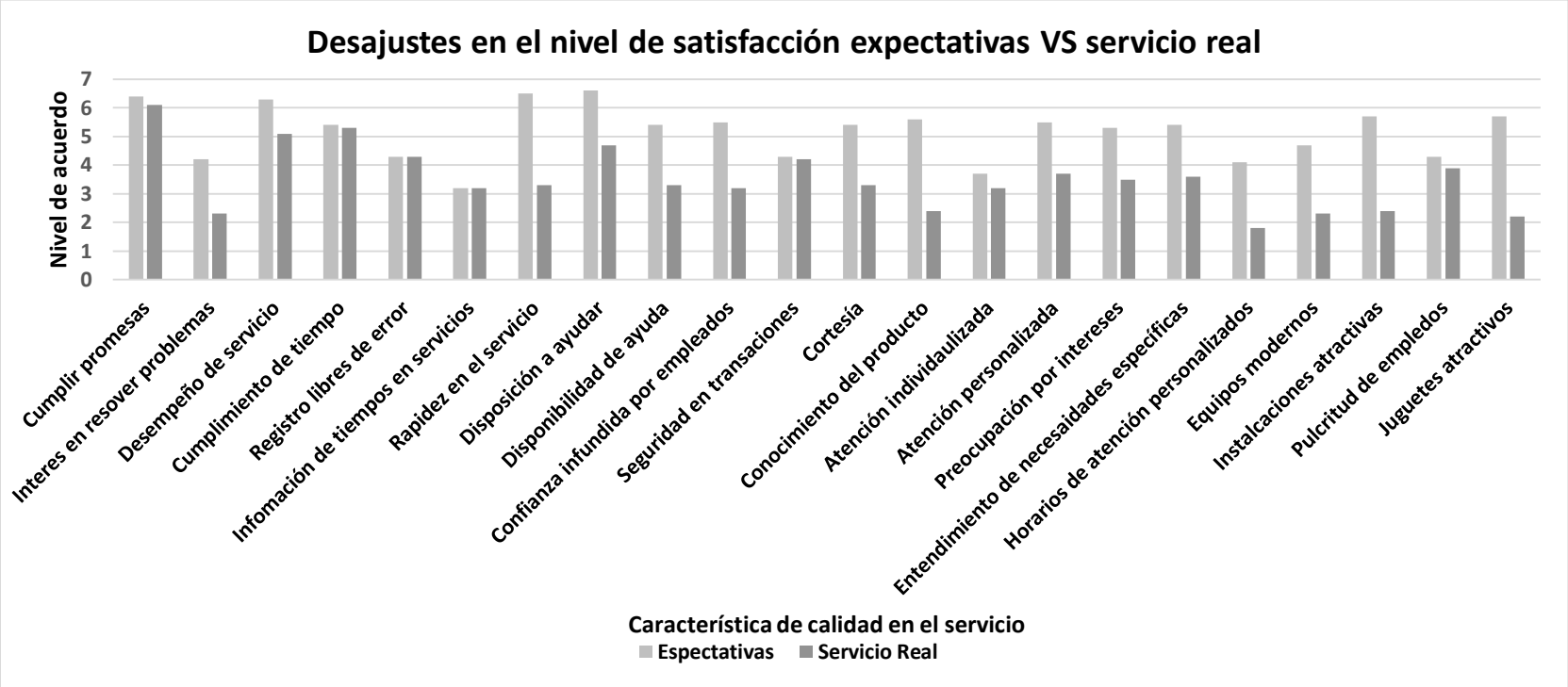


Figura 11. Desajustes de calidad en el modelo *Servqual*

Fuente: Elaborado por el autor

La figura 11 demuestra la existencia de brechas o desajustes entre las expectativas del cliente ante el servicio y el servicio real ofrecido por la empresa. Mundinovedades presenta problemas principalmente en el trato y atención a sus clientes. Se observa además que la rapidez en el servicio, la modernidad de sus instalaciones, su apariencia y el atractivo de sus productos dejan una gran disconformidad en sus clientes. Estos espacios de mejora deberán ser a los que se enfoque el plan estratégico de Mundinovedades para generar mayor satisfacción y convertirse una opción más competente y competitiva ante sus clientes.

2.8.3 *QFD y* Kano. Para desarrollar la casa de calidad y modelo Kano fue necesario en primera instancia determinar las necesidades de los clientes con respecto al servicio de importación y comercialización de juguetes. Esto se lo realizó en base a grupos focales de sus principales clientes permitiendo establecer un listado de sus principales requerimientos.

Con la ayuda de la herramienta de la casa de la calidad (ver figura 12) los directivos y el personal de ventas de la empresa establecieron características técnicas que la organización debería desarrollar o implantar en su modelo de negocio con para poder cumplir con las necesidades enlistadas anteriormente por sus clientes (ver figura 26 en anexo E). Como parte de la investigación se determinó la relación existente entre dichas características y se estableció el tipo de calidad que comprendían según el modelo Kano y su grado de importancia para el cliente.

Una vez establecidos dichos criterios se realizó una evaluación competitiva según el cliente para cada una de las necesidades. Dicha evaluación se fundamentó en un nuevo

grupo de preguntas planteadas en 104 encuestas a clientes representativos de los grupos seleccionados en el mapa de empatía para analizar la calidad en el servicio ofrecida por los principales competidores de Mundinovedades. Los 104 clientes estuvieron distribuidos en grupos de 26 personas cuyo perfil se asemejara a uno de los cuatro perfiles establecidos en los mapas de empatía. Este estudio además estuvo además acompañado por cinco clientes misteriosos quienes accedieron al servicio ofrecido por estas empresas y posteriormente lo calificaron. En ambos casos se utilizó una escala de 1 al 5 (escala de Likert) para medir la satisfacción de los clientes en base a cada uno de los criterios especificados (ver anexo C). La media aritmética redondeada de estos valores se estableció en la matriz de evaluación competitiva según el cliente, ubicada a la derecha de la casa de calidad. Para posteriormente ser diagramado en las curvas de posición competitiva de las empresas de la figura 13.

Finalmente, la casa de permitió analizar la dificultad organizacional para su implementación y un primer acercamiento al orden de priorización en la implementación de dichas características.

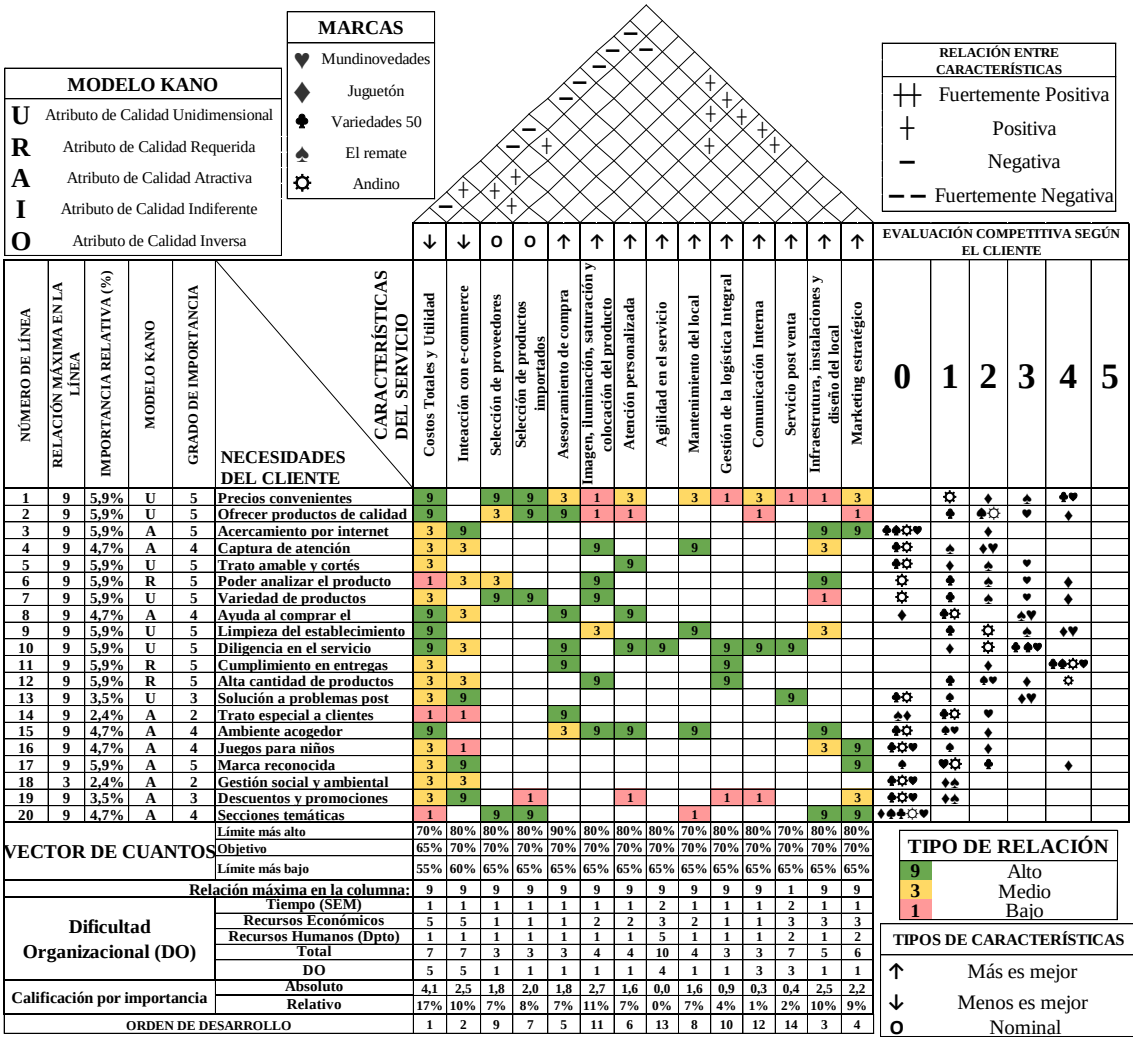


Figura 12. QFD Y Kano para jugueterías ambateñas

Fuente: Elaborado por el autor

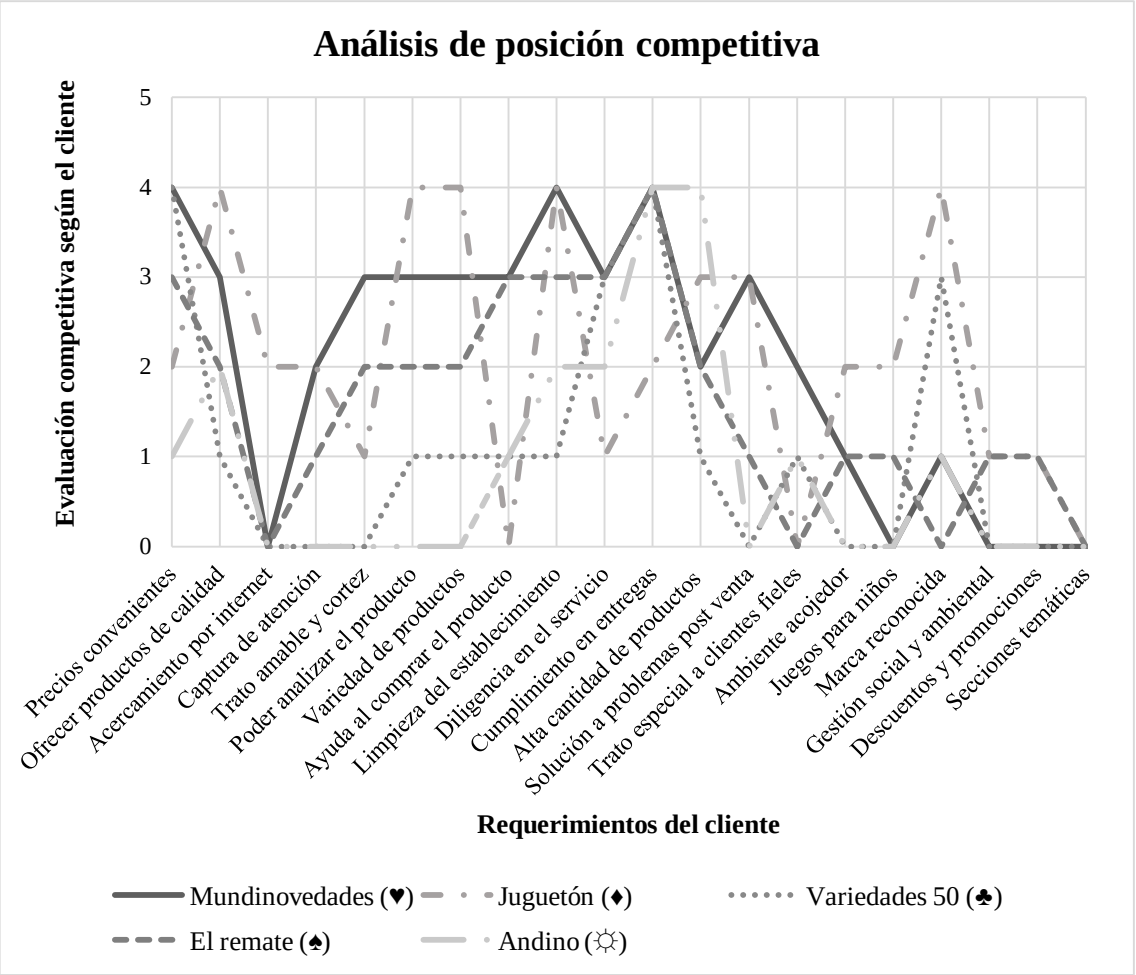


Figura 13. Análisis de posición competitiva para jugueterías ambateñas

Fuente: Elaborado por el autor

2.9 Delimitación del nuevo modelo de negocio (CANVAS to-be)

En base a toda la información situacional mostrada anteriormente se realizaron reuniones de planificación estratégica juntos con todos las personas que conforman la empresa. En ellas se consensuó el modelo y la estrategia que Mundinovedades buscará desarrollar.

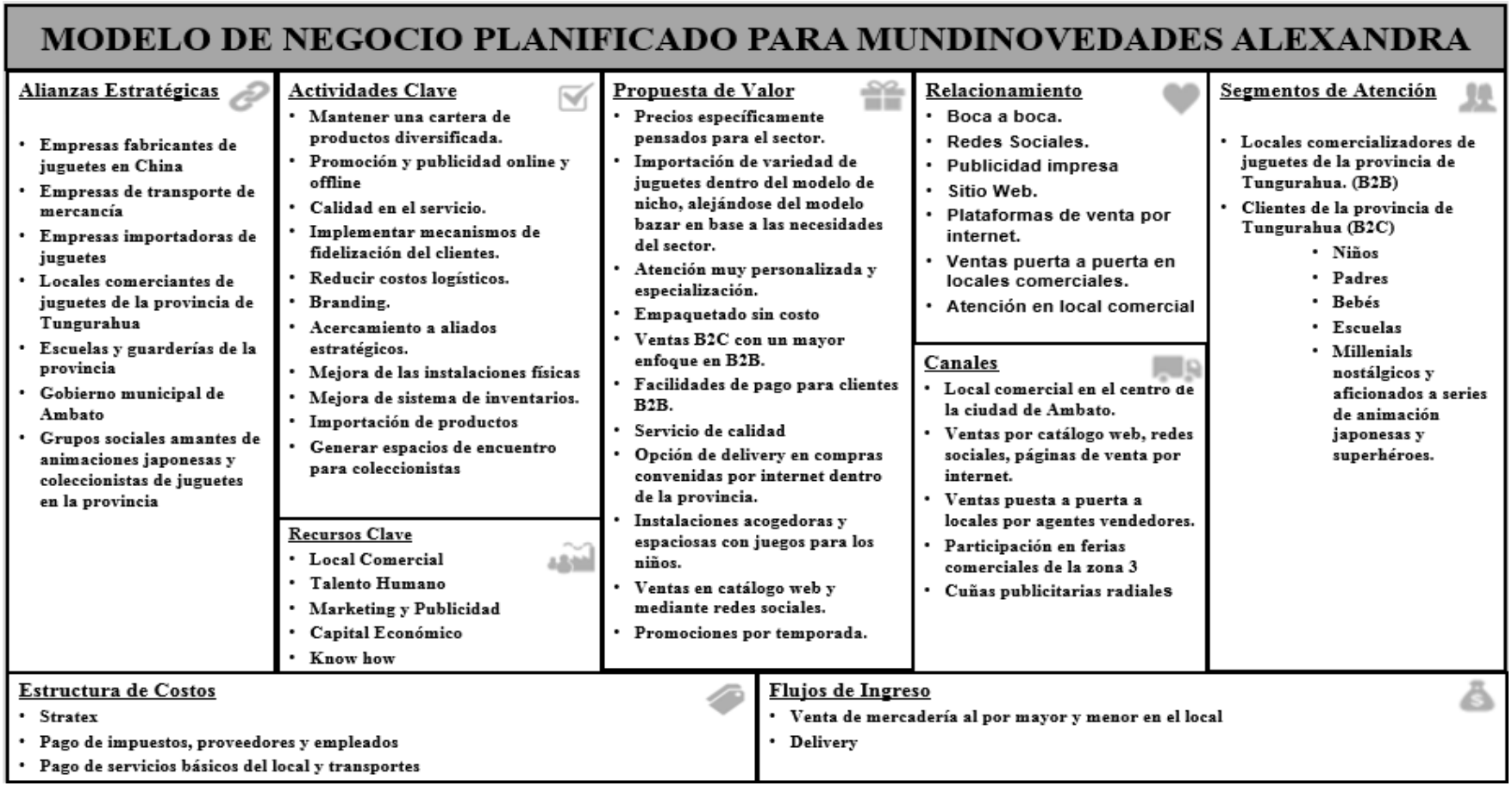


Figura 14. Modelo Canvas planificado para Mundinovedades Alexandra

Fuente: Elaborado por el autor

3. PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA MUNDINOVEDADES ALEXANDRA

3.1 Misión

Somos una organización comercial en crecimiento dedicada a la importación y comercialización de juguetes para niños, padres, coleccionistas y comerciantes minoritas tungurahuenses; que busca superar las expectativas de calidad de sus clientes al ofrecerles un servicio atractivo, personalizado, empático, especializado y tecnológicamente vanguardista.

3.2 Visión

Para 2024 seremos reconocidos como la opción #1 en la comercialización de juguetes para la provincia de Tungurahua satisfaciendo con la mayor calidad posible las expectativas de nuestros clientes.

3.3 Valores

- Honestidad
- Respeto

- Servicio
- Responsabilidad
- Compromiso

3.4 Mapa estratégico

Partiendo del análisis del entorno de Mundinovedades y de las necesidades del cliente el personal de Mundinovedades establece la nueva propuesta de valor para sus clientes resumida en el mapa estratégico de la figura 15.

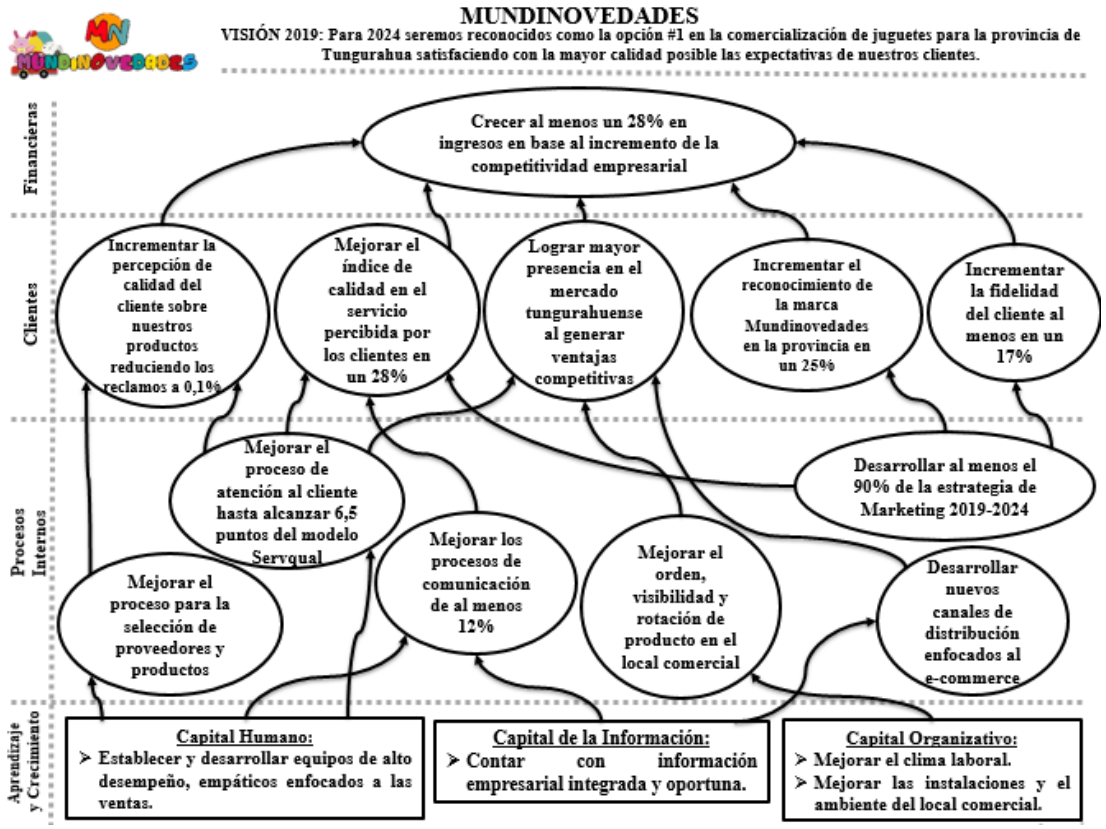


Figura 15. Mapa estratégico para Mundinovedades

Fuente: Elaborado por el autor

3.5 Iniciativas y proyectos estratégicos

En base a los lineamientos técnicos establecidos en la casa de la calidad, los datos arrojados por el modelo *Servqual* y el FODA el personal de Mundinovedades ideó en el mes de enero de 2019 proyectos e iniciativas estratégicas (ver anexo D) que le permitan mejorar a la organización para poder brindar el servicio deseado a sus clientes. Las incitativas y proyectos enlistados en orden a ser desarrollados a lo largo de la implementación del plan estratégico se encuentran resumidas en la tabla 13.

Tabla 13. *Iniciativas y proyectos estratégicos*

ÍTEM	INICIATIVA O PROYECTO ESTRATÉGICO
1	Capacitación al personal de ventas
2	Incursión en *e-commerce*
3	Establecimiento de procesos y procedimientos estándar para el servicio de atención al cliente
4	Implementar principios de la filosofía 5S dentro del local comercial
5	Capacitación al personal en trabajo en equipo
6	Elaboración y desarrollo de un plan establecimiento de la marca
7	Reestructuración del área de marketing
8	Incremento en el conocimiento sobre el cliente
9	Capacitar al personal en el correcto uso de la información y la comunicación
10	Reestructuración del layout del local comercial
11	Generación de un local acogedor
12	Mejora del sistema de inventario y almacenamiento
13	Implementación de procesos para la selección de proveedores y productos

Nota. Elaborado por el autor

Posteriormente se realizó una planificación a detalle de cada uno de estos proyectos cuyas principales características están resumidas desde la tabla 14 hasta la tabla 26.

Tabla 14. *Proyecto estratégico de capacitación al personal de ventas*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th>DETALLE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td>Capacitación al personal de ventas</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Capacitar al personal de ventas para brindar un servicio de atención al cliente con calidad y calidez.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Brindar capacitación al equipo de ventas sobre un trato adecuado, atención al cliente y asesoramiento, además de empoderarlos de la misión, visión y los valores empresariales.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>1er mes</th><th>2do mes</th><th>3er mes</th></tr>
<tr><td>Análisis del servicio actual de atención al cliente.</td><td>✓</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Elaboración de un programa de capacitación junto y presupuesto.</td><td>✓</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Jornadas de Capacitación.</td><td>✓</td><td>✓</td><td></td></tr>
<tr><td>Determinación de cambios producidos.</td><td></td><td></td><td>✓</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Jefatura comercial</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 15. *Proyecto estratégico de incursión en e-commerce*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th>DETALLE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td>Incursión en e-commerce</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Implementar estrategias de Marketing 4.0 enfocadas al incremento de ventas y promoción de la imagen la marca empresarial.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Promoción de la marca en las principales plataformas de redes sociales y espacios web de e-commerce a nivel nacional.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>1er mes</th><th>2do mes</th><th>3er mes</th><th>4to mes</th></tr>
<tr><td>Determinación de las necesidades específicas del sistema</td><td>✓</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Análisis de alternativas</td><td>✓</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Desarrollo del sistema</td><td>✓</td><td>✓</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Pruebas piloto</td><td></td><td></td><td>✓</td><td></td></tr>
<tr><td>Puesta en marcha</td><td></td><td></td><td></td><td>✓</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Jefatura comercial</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 16. *Proyecto estratégico de establecimiento de procesos para el servicio de atención al cliente*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th>DETALLE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td>Establecimiento de procesos y procedimientos estándar para el servicio de atención al cliente.</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Implementar procesos y procedimientos de atención al cliente con indicadores que permitan analizar en tiempo real la calidad del servicio brindado al cliente y establecer planes de mejora continua.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Atención presencial en local comercial</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td><table><tr><th>Actividad</th><th>3er mes</th></tr><tr><td>Establecimiento de procesos y procedimientos</td><td>✓</td></tr><tr><td>Puesta en marcha</td><td>✓</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Jefatura comercial</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 17. *Proyecto estratégico de implementación de principios de filosofía 5S dentro del local comercial*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th>DETALLE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td>Implementación de principios de filosofía 5S dentro del local comercial</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Implementar los principios de la filosofía 5S en las instalaciones de la empresa permitiendo incrementar el orden, la limpieza, la eficiencia y la atracción del local comercial.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Local comercial</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>3ro mes</th><th>4to mes</th></tr>
<tr><td>Clasificar, organizar y arreglar apropiadamente (Seiri)</td><td>✓</td><td></td></tr>
<tr><td>Orden (Seiton)</td><td></td><td>✓</td></tr>
<tr><td>Limpieza (Seiso)</td><td></td><td>✓</td></tr>
<tr><td>Limpieza y estandarización (Seiketsu)</td><td></td><td>✓</td></tr>
<tr><td>Disciplina (Shitsuke)</td><td></td><td>✓</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Gerencia general, jefatura comercial, departamento de ventas, departamento de logística.</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 18. *Proyecto estratégico de capacitación al personal en trabajo en equipo*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th>DETALLE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td>Capacitación al personal en trabajo en equipo</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Capacitar al personal de trabajo para establecer equipos de alto desempeño.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Personal de la empresa.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>5to mes</th><th>6to mes</th></tr>
<tr><td>Análisis del trabajo en equipo.</td><td>✓</td><td></td></tr>
<tr><td>Elaboración de un plan de capacitación de equipo de alto desempeño.</td><td>✓</td><td></td></tr>
<tr><td>Jornadas de Capacitación.</td><td></td><td>✓</td></tr>
<tr><td>Determinación impacto producido.</td><td></td><td>✓</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Jefatura comercial</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 19. *Proyecto estratégico de elaboración y desarrollo de un plan de establecimiento de la marca*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th>DETALLE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td>Elaboración y desarrollo de un plan de establecimiento de la marca</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Dar a conocer a la marca dentro de la provincia mediante estrategias marketing online y offline.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Campañas publicitarias y programas offline para la provincia de Tungurahua.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>7mo mes</th><th>8vo mes</th><th>9vo mes</th><th>10vo mes</th></tr>
<tr><td>Elaboración de un plan anual de marketing para la empresa</td><td>✓</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Desarrollo del plan</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Jefatura Comercial</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 20. *Plan estratégico de reestructuración del área de marketing*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th>DETALLE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td>Reestructuración del área de marketing</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Rediseñar la estructura empresarial considerando el área empresa para adaptarla a la estrategia empresarial.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Establecer un puesto específico encargado del marketing y promoción de la empresa.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>10to mes</th><th>13mo mes</th><th>14vo mes</th><th>15no mes</th></tr>
<tr><td>Determinar las funciones del puesto.</td><td>✓</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Proceso de selección de entre el personal de ventas.</td><td></td><td>✓</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Capacitación.</td><td></td><td></td><td>✓</td><td></td></tr>
<tr><td>Desarrollo de estrategias de marketing.</td><td></td><td></td><td></td><td>✓</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Gerencia general y jefatura comercial.</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 21. *Plan estratégico de incremento en el conocimiento sobre el cliente*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th>DETALLE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td>Incremento en el conocimiento sobre el cliente</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Conocer profundamente al cliente, sus preferencias y sus necesidades en tiempo real.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Desarrollar un sistema eficaz de recolección del perfil del cliente, sus necesidades y preferencias cambiantes en tiempo real para adaptar la toma de decisiones tácticas rápidas en base a su análisis.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>14to mes</th><th>15to mes</th><th>16to mes</th></tr>
<tr><td>Determinación de las necesidades específicas del sistema</td><td>✓</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Análisis de alternativas</td><td>✓</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Desarrollo del sistema</td><td></td><td>✓</td><td></td></tr>
<tr><td>Pruebas piloto</td><td></td><td>✓</td><td>✓</td></tr>
<tr><td>Puesta en marcha</td><td></td><td></td><td>✓</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Departamento de logística, jefatura comercial y gerencia general</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 22. *Plan estratégico de capacitación al personal en el correcto uso de la información y la comunicación.*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th>DETALE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td>Capacitación al personal en el correcto uso de la información y la comunicación</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Mejorar la comunicación empresarial para contar con información confiable, integrada y oportuna.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Personal de la empresa</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>16to mes</th><th>17mo mes</th></tr>
<tr><td>Análisis desempeño de la comunicación actual.</td><td>✓</td><td></td></tr>
<tr><td>Elaboración de un programa de capacitación en información y comunicación.</td><td>✓</td><td></td></tr>
<tr><td>Jornadas de Capacitación.</td><td></td><td>✓</td></tr>
<tr><td>Determinación impacto producido.</td><td></td><td>✓</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Jefatura comercial</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 23. *Plan estratégico de reestructuración del layout del local comercial*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th>DETALLE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td>Reestructuración del layout del local comercial</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Rediseñar y reorganizar el layout del local comercial con criterios de marketing para optimizar las ventas de producto por metro cuadrado.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Reorganización de la ubicación de la mercadería del local comercial para optimizar el uso de las instalaciones físicas y renovar la imagen del negocio.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>17mo mes</th><th>18vo mes</th><th>19no mes</th><th>20mo mes</th><th>21er mes</th><th>22do mes</th><th>23do mes</th></tr>
<tr><td>Análisis de la disposición actual del establecimiento</td><td>✓</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Diseño de imagen y marca</td><td></td><td>✓</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Elaboración de la nueva disposición del local</td><td></td><td>✓</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Adquisición de los recursos necesarios para el nuevo local</td><td></td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr>
<tr><td>Reorganización del local.</td><td></td><td></td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Jefatura comercial</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 24. *Plan estratégico de generación de un local acogedor*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th>DETALLE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td>Generación de un local acogedor</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Convertir al local comercial en un espacio de encuentro para la comunidad sociales amantes de los juguetes, personajes animados y de ficción de Tungurahua.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Planificación y desarrollo de eventos promocionales online y offline de acercamiento a las comunidades coleccionistas, amantes de las animaciones y personajes de ficción de la provincia de Tungurahua.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>21er mes</th><th>22do mes</th></tr>
<tr><td>Determinación de las acciones específicas a realizar</td><td></td><td>✓</td></tr>
<tr><td>Adquisición de los recursos necesarios para el local</td><td>✓</td><td>✓</td></tr>
<tr><td>Adecuación del local</td><td></td><td>✓</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Jefatura comercial</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 25. *Plan estratégico de mejora de sistema de inventario*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th colspan="3">DETALLE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td colspan="3">Mejora del sistema de inventario y almacenamiento</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td colspan="3">Obtener un sistema de inventario y almacenamiento efectivo</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td colspan="3">Organización de bodegas y listado electrónico de productos.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td colspan="3"><table>
<tr><th>Actividad</th><th>5^{to} mes</th><th>6^{to} mes</th></tr>
<tr><td>Diagnosticar la situación actual del sistema de inventario</td><td>✓</td><td></td></tr>
<tr><td>Establecer parámetros de clasificación</td><td>✓</td><td>✓</td></tr>
<tr><td>Desarrollar la clasificación</td><td></td><td>✓</td></tr>
<tr><td>Clasificar y ubicar el inventario de acuerdo a la nueva clasificación</td><td></td><td>✓</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td colspan="3">Jefatura comercial</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 26. *Plan estratégico de implementación de procesos para la selección de proveedores y productos*

<table>
<tr><th>ÍTEM</th><th>DETALLE</th></tr>
<tr><td>Nombre</td><td>Implementación de procesos para la selección de proveedores y productos.</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Desarrollar e implementar procesos para la selección de productos y proveedores de calidad.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Generar estándares para la calificación de proveedores y productos con el fin de mejorar el proceso de selección.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>7mo mes</th><th>8mo mes</th><th>9mo mes</th><th>10mo mes</th></tr>
<tr><td>Identificación de los posibles proveedores</td><td>✓</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Elaboración del proceso de selección</td><td>✓</td><td>✓</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Plan piloto del proceso de selección</td><td></td><td></td><td>✓</td><td></td></tr>
<tr><td>Puesta en marcha del proceso de selección</td><td></td><td></td><td></td><td>✓</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Jefatura comercial</td></tr>
</table>

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

3.6 Stratex

Para el desarrollo del *Stratex* o presupuesto destinado a las iniciativas estratégicas los directivos de Mundinovedades consensuaron un valor máximo del 15% de las ventas mensuales para gastos mensuales destinados al desarrollo de la estrategia. En las tablas 27 y 28 se muestra la inversión mensual presupuestada para el desarrollo del plan estratégico cuyas iniciativas se espera cumplir en un periodo de dos años. Además de un análisis de VAN y TIR de la inversión. Para permitir al personal enfocar todos sus esfuerzos en las ventas de la temporada de mayor retorno, se han dejado libres de actividades los últimos meses del año.

Tabla 27. *Stratex del primer año*

Proyectos Estratégicos		PRIMER AÑO											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Iniciativa	**Actividades**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Capacitación al personal de ventas	Análisis del servicio actual de atención al cliente	**-25,00**											
	Elaboración de un plan de capacitación	**-25,00**											
	Jornadas de capacitación	**-100,00**	**-100,00**										
	Determinación de cambios producidos			**-25,00**									
Incursión en E-commerce	Determinación de las necesidades específicas del sistema	**-25,00**											
	Análisis de alternativas	**-25,00**											
	Desarrollo del sistema	**-100,00**	**-100,00**										
	Pruebas piloto			**-25,00**									
	Puesta en marcha				**-25,00**								
Establecimiento de procesos y procedimientos para el servicio de atención al cliente	Establecimiento de procesos			**-50,00**									
	Puesta en marcha			**-25,00**									
Implementar principios de la filosofía 5S dentro del local comercial	Clasificar, organizar y arreglar			**-100,00**									
	Orden				**-100,00**								
	Limpieza				**-50,00**								
	Estandarización				**-25,00**								
	Disciplina				**-25,00**								
Capacitación al personal en trabajo en equipo	Análisis del trabajo en equipo					**-25,00**							
	Elaboración de un plan de capacitación de alto desempeño					**-100,00**							
	Jornadas de capacitación						**-100,00**						
	Determinación impacto producido						**-25,00**						

Tabla 27. *(Continuación)*

Proyectos Estratégicos		PRIMER AÑO											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Iniciativa	**Actividades**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Elaboración un plan de establecimiento de la marca	Elaboración de un plan de marketing para la empresa							**-100,00**					
	Desarrollo del plan							**-100,00**	**-150,00**	**-250,00**	**-325,00**		
Reestructuración del área de marketing	Determinar las funciones del puesto										**-25,00**		
	Proceso de selección de entre el personal de ventas												
	Capacitación												
	Desarrollo de estrategias de marketing												
Mejora del sistema de inventario y almacenamiento	Diagnosticar la situación actual del sistema de inventario					**-25,00**							
	Establecer parámetros de clasificación					**-25,00**	**-25,00**						
	Desarrollar la clasificación						**-100,00**						
	Clasificar y ubicar el inventario de acuerdo a la nueva clasificación						**-50,00**						
Implementación de procesos para la selección proveedores y productos	Identificación de los procesos posibles proveedores							**-25,00**					
	Elaboración del proceso de selección							**-25,00**	**-25,00**				
	Plan piloto del proceso de selección									**-25,00**			
	Puesta en marcha del proceso de selección										**-50,00**		
Incrementar el conocimiento acerca del cliente	Determinar de las necesidades especificas del sistema												
	Análisis de alternativas												
	Desarrollo del sistema												
	Pruebas piloto												
	Puesta en marcha												

Tabla 27. *(Continuación)*

Proyectos Estratégicos		PRIMER AÑO											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Iniciativa	**Actividades**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Capacitación al personal en el correcto uso de la información y la comunicación	Análisis del actual uso de la información												
	Elaboración de un plan de correcto uso de la información												
	Jornadas de capacitación												
	Determinación impacto producido												
Reestructuración del layout del local comercial	Análisis de la disposición actual del establecimiento												
	Diseño de imagen y marca												
	Elaboración de la nueva disposición del local												
	Adquisición de los recursos necesarios para el nuevo local												
	Reorganización del local												
Generación de un local acogedor	Determinación de las acciones específicas a realizar												
	Adquisición de los recursos necesarios para el local												
	Adecuación del local												
Inversión Mensual (A)		**-300,00**	**-200,00**	**-225,00**	**-225,00**	**-175,00**	**-300,00**	**-250,00**	**-175,00**	**-275,00**	**-400,00**	**0,00**	**0,00**
Factor de contingencia (B = A x 0,1)		**-30,00**	**-20,00**	**-22,50**	**-22,50**	**-17,50**	**-30,00**	**-25,00**	**-17,50**	**-27,50**	**-40,00**	**0,00**	**0,00**
Total de costos previstos mensuales (C = A + B)		**-330,00**	**-220,00**	**-247,50**	**-247,50**	**-192,50**	**-330,00**	**-275,00**	**-192,50**	**-302,50**	**-440,00**	**0,00**	**0,00**
Inversión total (D)		**-5280,00**											
Flujo de beneficios sin proyecto (E) (Año base 2017)		**1500,00**	**1800,00**	**1800,00**	**1800,00**	**2000,00**	**2500,00**	**2000,00**	**1500,00**	**2000,00**	**3000,00**	**3000,00**	**5000,00**
Flujo de beneficio esperado con el proyecto (F)		**1500,00**	**2200,00**	**2200,00**	**2200,00**	**2500,00**	**3000,00**	**2500,00**	**2000,00**	**2500,00**	**5000,00**	**6000,00**	**8000,00**
Incremento en ingresos (G = F - E)		**0,00**	**400,00**	**400,00**	**400,00**	**500,00**	**500,00**	**500,00**	**500,00**	**500,00**	**2000,00**	**3000,00**	**3000,00**
Flujo de Efectivo Neto Mensual (H = C + G)		**-330,00**	**180,00**	**152,50**	**152,50**	**307,50**	**170,00**	**225,00**	**307,50**	**197,50**	**1560,00**	**3000,00**	**3000,00**
% de inversión en función de las ganancias (I = C/F)			**-12%**	**-14%**	**-14%**	**-10%**	**-13%**	**-14%**	**-13%**	**-15%**	**-15%**	**0%**	**0%**
% de retorno (J = G/-C)			**182%**	**162%**	**162%**	**260%**	**152%**	**182%**	**260%**	**165%**	**455%**		
Flujo de Efectivo Neto Anual (K = ∑G mensuales)		**8922,50**											
VAN (al 8%)	**$22.332,72**												
TIR	**182%**												

Nota 1. Los valores sombreados son los presupuestos para el desarrollo de las actividades.
Nota 2. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

Tabla 28. *Stratex del segundo año*

Proyectos Estratégicos		SEGUNDO AÑO											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Iniciativa	**Actividades**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**
Capacitación al personal de ventas	Análisis del servicio actual de atención al cliente												
	Elaboración de un plan de capacitación												
	Jornandas de capacitación												
	Determinación de cambios producidos												
Incursión en E-commerce	Determinación de las necesidades específicas del sistema												
	Análisis de alternativas												
	Desarrollo del sistema												
	Pruebas piloto												
	Puesta en marcha												
Establecimiento de procesos y procedimientos para el servicio de atención al cliente	Establecimiento de procesos												
	Puesta en marcha												
Implementar principios de la filosofía 5S dentro del local comercial	Clasificar, organizar y arreglar												
	Orden												
	Limpieza												
	Estandarización												
	Disciplina												
Capacitación al personal en trabajo en equipo	Análisis del trabajo en equipo												
	Elaboración de un plan de capacitación de alto desempeño												
	Jornadas de capacitación												
	Determinación impacto producido												

Tabla 28. *(Continuación)*

Proyectos Estratégicos		SEGUNDO AÑO											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Iniciativa	Actividades	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Elaboración un plan de establecimiento de la marca	Elaboración de un plan de marketing para la empresa												
	Desarrollo del plan												
Reestructuración del área de marketing	Determinar las funciones del puesto												
	Proceso de selección de entre el personal de ventas	**-50,00**											
	Capacitación		**-150,00**										
	Desarrollo de estrategias de marketing			**-50,00**									
Mejora del sistema de inventario y almacenamiento	Diagnosticar la situación actual del sistema de inventario												
	Establecer parámetros de clasificación												
	Desarrollar la clasificación												
	Clasificar y ubicar el inventario de acuerdo a la nueva clasificación												
Implementación de procesos para la selección proveedores y productos	Identificación de los procesos posibles proveedores												
	Elaboración del proceso de selección												
	Plan piloto del proceso de selección												
	Puesta en marcha del proceso de selección												
Incrementar el conocimiento acerca del cliente	Determinar de las necesidades especificas del sistema		**-25,00**										
	Análisis de alternativas		**-25,00**										
	Desarrollo del sistema			**-100,00**									
	Pruebas piloto			**-50,00**									
	Puesta en marcha				**-25,00**								

Tabla 28. *(Continuación)*

Proyectos Estratégicos		SEGUNDO AÑO											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Iniciativa	**Actividades**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**
Capacitación al personal en el correcto uso de la información y la comunicación	Análisis del actual uso de la información				-25,00								
	Elaboración de un plan de correcto uso de la información				-50,00								
	Jornadas de capacitación					-100,00							
	Determinación impacto producido					-25,00							
Reestructuración del layout del local comercial	Análisis de la disposición actual del establecimiento					-25,00							
	Diseño de imagen y marca						-25,00						
	Elaboración de la nueva disposición del local						-25,00						
	Adquisición de los recursos necesarios para el nuevo local						-150,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00		
	Reorganización del local							-50,00	-50,00	-50,00	-50,00		
Generación de un local acogedor	Determinación de las acciones específicas a realizar										-25,00		
	Adquisición de los recursos necesarios para el local									-50,00	-50,00		
	Adecuación del local										-50,00		
Inversión Mensual (A)		-50,00	-200,00	-200,00	-100,00	-150,00	-200,00	-300,00	-300,00	-350,00	-425,00	0,00	0,00
Factor de contingencia (B = A x 0,1)		-5,00	-20,00	-20,00	-10,00	-15,00	-20,00	-30,00	-30,00	-35,00	-42,50	0,00	0,00
Total de costos previstos mensuales (C = A + B)		-55,00	-220,00	-220,00	-110,00	-165,00	-220,00	-330,00	-330,00	-385,00	-467,50	0,00	0,00
Inversión total (D)		-5280,00											
Flujo de beneficios sin proyecto (E) (Año base 2017)		1500,00	1800,00	1800,00	1800,00	2000,00	2500,00	2000,00	1500,00	2000,00	3000,00	3000,00	5000,00
Flujo de beneficio esperado con el proyecto (F)		1500,00	2000,00	2300,00	2300,00	2500,00	2800,00	2800,00	2500,00	3500,00	6000,00	7000,00	12000,00
Incremento en ingresos (G = F - E)		0,00	200,00	500,00	500,00	500,00	300,00	800,00	1000,00	1500,00	3000,00	4000,00	7000,00
Flujo de Efectivo Neto Mensual (H = C + G)		-55,00	-20,00	280,00	390,00	335,00	80,00	470,00	670,00	1115,00	2532,50	4000,00	7000,00
% de inversión en función de las ganancias (I = C/F)		-4%	-11%	-10%	-5%	-7%	-8%	-12%	-13%	-11%	-8%	0%	0%
% de retorno (J = G/-C)		0%	91%	227%	455%	303%	136%	242%	303%	390%	642%		
Flujo de Efectivo Neto Anual (K = ∑G mensuales)		16797,50											
VAN (al 8%)	**$22.332,72**												
TIR	**182%**												

Nota 1. Los valores sombreados son los presupuestos para el desarrollo de las actividades.
Nota 2. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

En la figura 16 se muestra una proyección del flujo neto de efectivo y de la VAN para la inversión de Mundinovedades.

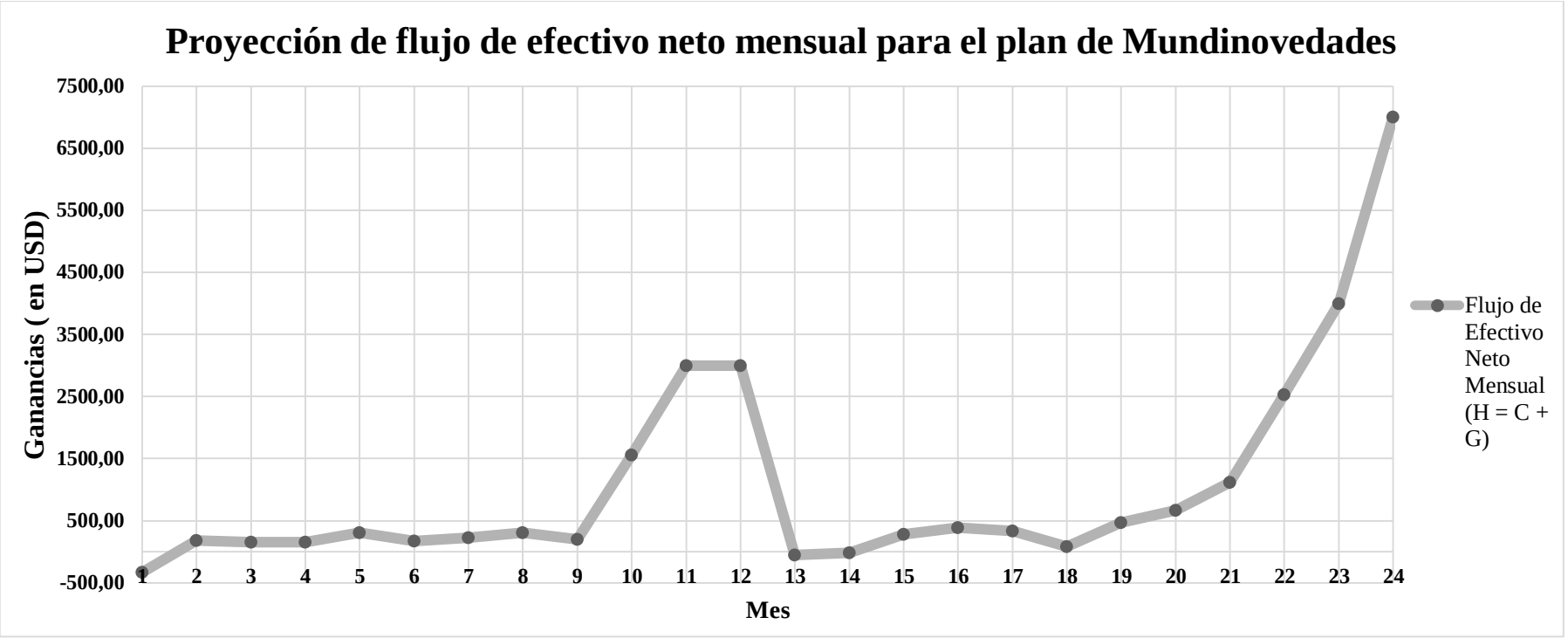


Figura 16. Proyección de flujo de efectivo para el plan estratégico

Fuente: Elaborado por el autor

En la figura 16 se puede observar que los meses de mayor retribución proyectada para la inversión del *Stratex* son los últimos meses del año en los dos periodos que estará vigente el plan estratégico.

3.7 Cuadro de mando integral

Todos los objetivos establecidos en mapa estratégico deben ser controlados frecuentemente mediante indicadores que revelen su desempeño. El *Balance score card* o cuadro de mando integral establecido mediante reuniones de planificación por el personal de Mundinovedades en la tabla 29 permitirá a la empresa verificar la eficacia de su implementación estratégica.

Tabla 29. *Cuadro de mando Integral*

PERSPECTIVA	No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	ECUACION	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ACTUALIZACION	LINEA BASE	METAS				
								1ER ANO	2DO ANO	3ER ANO	4TO ANO	5TO ANO
FINANCIERA	1	Crecer al menos un 28% en ingresos en base al incremento de la competitividad empresarial	Rentabilidad	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	%	Semestral	Ingresos 2018	9,2	15	18	23	28
CLIENTES Y CONSUMIDORES	2	Incrementar la percepción de calidad del cliente sobre nuestros productos reduciendo los reclamos a 0,1%	Reclamo por calidad del producto	$\frac{Número\ de\ reclamos}{Número\ de\ ventas}$	%	Anual	1,1	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
	3	Mejorar el indice de calidad en el servicio percibida por los clientes en un 28%	Variación en rango de expectativa en modelo *Servqual*	$\frac{Diferencia\ entre\ rangos\ de\ expectativa\ actual}{rangos\ de\ expectativa\ anterior}$	%	Anual	-1,62	-0,8	-0,6	-0,3	-0,1	0,1
	4	Lograr mayor presencia en el mercado tungurahuense al generar al menos 3 ventajas competitivas	Participación de penetración	$\frac{\%\ Penetración\ de\ la\ marca}{\%\ Penetración\ del\ mercado}$	%	Anual	1	1,12	1,15	1,18	2,3	3,1
	5	Incrementar el reconocimiento de la marca Mundinovedades en la provincia en un 25%	*Share of Voice*	$\frac{\#\ de\ menciones\ de\ la\ marca\ en\ redes}{\#\ total\ de\ menciones\ en\ redes}$	%	Mensual	12	13	17	21	25	32
	6	Incrementar la fidelidad del cliente al menos en un 17%	*Net Promoter Score*	$\frac{Promotores - Detractores}{Total\ de\ encuestados} * 100$	%	Semestral	13	25	30	35	40	50

Tabla 29. *(Continuación)*

PERSPECTIVA	No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	ECUACION	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ACTUALIZACION	LINEA BASE	METAS				
								1ER ANO	2DO ANO	3ER ANO	4TO ANO	5TO ANO
PROCESOSO INTERNOS	7	Mejorar el proceso para la selección de proveedores y productos	Optimización en producción	$\frac{\text{Número de especificaciones cumplidas}}{\text{número de especificaciones que pide el cliente}}$	%	Anual	80	82	84	86	88	90
	8	Mejorar el proceso de atención al cliente hasta alcanzar 6,5 puntos del modelo *Servqual*	Satisfacción con el servicio	$\frac{\text{Espectativa del cliente}}{\text{Calificación del servicio}}$	-	Mensual	3,5	4,5	5	5,5	6	6,5
	9	Mejorar los procesos de comunicación de al menos 12%	Nivel de calidad percibida	$\frac{\text{Puntuación obtenida en cuestionario}}{\text{Máxima puntuación posible}}$	%	Anual	4	4,5	5	5,5	5,8	6
	10	Mejorar el orden, visibilidad y rotación de producto en el local comercial	Indice de rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de las mercancías vendidas durante el periodo}}{\text{Inventario promedio durante el periodo}}$	%	Anual	5,5	6	7	8	9	10
	11	Desarrollar al menos el 90% de la estrategia de Marketing 2019-2023	Efectividad del plan de marketing	$\frac{\text{avance desarrollado hasta la fecha}}{\text{planificación total}}$	%	Anual	0	18	40	58	80	92
	12	Desarrollar nuevos canales de promoción y distribución enfocados al *e-commerce*	Alcance	$\frac{\text{\# de nuevas personas alcanzadas}}{\text{total de personas alcanzadas}}$	%	Mensual	No aplica	20%	22%	24%	30%	35%
	13		*Engagement*	$\frac{\text{\# interacciones}}{\text{\# publicaciones}}$	%	Semestral	No aplica	78	82	85	88	92

Tabla 29. *(Continuación)*

PERSPECTIVA	No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	ECUACION	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE ACTUALIZACION	LINEA BASE	METAS				
								1ER ANO	2DO ANO	3ER ANO	4TO ANO	5TO ANO
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	14	Establecer y desarrollar equipos de alto desempeño, empáticos enfocados a las ventas.	Evaluación de efectividad del equipo	$\frac{Puntuación\ obtenida\ en\ cuestionario}{Máxima\ puntuación\ posible}$	%	Anual	4,1	5	6	7	8	9
	15	Contar con información empresarial integrada y oportuna.	Evaluación de información de calidad	$\frac{Puntuación\ obtenida\ en\ cuestionario}{Máxima\ puntuación\ posible}$	%	Anual	3,1	4	5	6	7	8
	16	Mejorar el clima laboral.	Evaluación de clima laboral	$\frac{Puntuación\ obtenida\ en\ cuestionario}{Máxima\ puntuación\ posible}$	%	Anual	4,2	5	6	7	8	9
	17	Mejorar las instalaciones y el ambiente del local comercial.	Índice de atracción	$\frac{\#\ de\ niños\ que\ transitan\ cerca\ al\ establecimiento}{\#\ de\ niños\ que\ ingresan}$	%	Anual	15	20	25	30	35	40

Nota. Elaborado en conjunto con el personal de Mundinovedades

3.8 Alineación de iniciativas con temas estratégicos y objetivos

Con el objeto de comprender la importancia y el impacto que tendrá cada iniciativa estratégica y en el alcance de los objetivos estratégico se desarrolla en la tabla 30 la alineación de las iniciativas estratégicas con los objetivos estratégicos establecidos en el cuadro de mapa estratégico.

Tabla 30. *Alineación de Iniciativas Estratégicas*

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / INICIATIVAS Y PLANES ESTRATÉGICAS	1 Capacitación al personal de ventas	2 Incursión en *e-commerce*	3 Establecimiento de procesos y procedimientos estándar para el servicio de atención al cliente	4 Implementar principios de la filosofía 5S dentro del local comercial	5 Capacitación al personal en trabajo en equipo	6 Elaboración y desarrollo de un plan establecimiento de la marca	7 Reestructuración del área de marketing	8 Incremento en el conocimiento sobre el cliente	9 Capacitar al personal en el correcto uso de la información y la comunicación	10 Reestructuración del layout del local comercial	11 Generación de un local acogedor	12 Mejora del sistema de inventario y almacenamiento	13 Implementación de procesos para la selección de proveedores y productos
FINANCIERA	1 Crecer al menos un 28% en ingresos en base al incremento de la competitividad empresarial	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓				
CLIENTES Y CONSUMIDORES	2 Incrementar la percepción de calidad del cliente sobre nuestros productos reduciendo los reclamos a 0,1%				✓		✓		✓					✓
	3 Mejorar el índice de calidad en el servicio percibida por los clientes en un 28%	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		
	4 Lograr mayor presencia en el mercado tungurahuense al generar al menos 3 ventajas competitivas	✓		✓			✓	✓	✓			✓		
	5 Incrementar el reconocimiento de la marca Mundinovedades en la provincia en un 25%		✓				✓	✓			✓	✓		✓
	6 Incrementar la fidelidad del cliente al menos en un 17%	✓	✓	✓			✓		✓			✓		

Tabla 30. *(Continuación)*

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / INICIATIVAS Y PLANES ESTRATÉGICOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
			Capacitación al personal de ventas	Incursión en *e-commerce*	Establecimiento de procesos y procedimientos estándar para el servicio de atención al cliente	Implementar principios de la filosofía 5S dentro del local comercial	Capacitación al personal en trabajo en equipo	Elaboración y desarrollo de un plan establecimiento de la marca	Reestructuración del área de marketing	Incremento en el conocimiento sobre el cliente	Capacitar al personal en el correcto uso de la información y la comunicación	Reestructuración del layout del local comercial	Generación de un local acogedor	Mejora del sistema de inventario y almacenamiento	Implementación de procesos para la selección de proveedores y productos
PROCESOSO INTERNOS	7	Mejorar el proceso para la selección de proveedores y productos									✓			✓	✓
	8	Mejorar el proceso de atención al cliente en 2 puntos del modelo *Servqual* por categoría	✓		✓			✓		✓	✓		✓		
	9	Mejorar los procesos de comunicación de al menos 12%		✓	✓		✓				✓				✓
	10	Mejorar el orden, visibilidad y rotación de producto en el local comercial	✓			✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓
	11	Desarrollar al menos el 90% de la estrategia de Marketing 2019-2023	✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓		
	12	Desarrollar nuevos canales de promoción y distribución enfocados al e-commerce		✓				✓	✓				✓		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	13	Establecer y desarrollar equipos de alto desempeño, empáticos enfocados a las ventas.	✓		✓	✓	✓			✓					
	14	Contar con información empresarial integrada y oportuna.	✓	✓	✓		✓		✓		✓			✓	✓
	15	Mejorar el clima laboral.				✓	✓				✓		✓		✓
	16	Mejorar las instalaciones y el ambiente del local comercial.				✓			✓			✓	✓	✓	✓
		TOTAL DE INTERACCIONES:	9	8	8	5	5	10	8	8	7	5	10	4	8

Nota. Elaborado por el autor

3.9 Implantación

Debido que la implementación del plan estratégico en su totalidad requiere de la obtención de recursos económicos programados para ser entregados periódicamente a partir del año 2020 y recursos temporales superiores al tiempo establecido para el desarrollo de la presente investigación; se desarrolló la implementación del primer proyecto estratégico para Mundinovedades debido a que la iniciativa de capacitación en ventas es considerada como un proyecto prioritario para la administración de la empresa luego de haber realizado el análisis de priorización mediante el *QFD* y el *Stratex*.

3.9.1 *Capacitación al personal en ventas.*

3.9.1.1 ***Análisis del servicio actual de atención al cliente.*** Con el objetivo de preparar a los colaboradores de Mundinovedades en el área de ventas y enfocar la capacitación hacia los temas de mayor falencia se realizaron entrevistas a los clientes sobres las mayores falencias observadas en el área de ventas y atención al cliente de la empresa.

3.9.1.2 ***Elaboración de un programa de capacitación.*** En base al análisis de las entrevistas realizadas a los clientes de la empresa y las áreas estratégicas de mejora se

presentó el siguiente temario que fue desarrollado en las jornadas de capacitación por el experto en ventas:

- Historia de Mundinovedades
- El equipo de ventas
- Las necesidades del cliente
- Conozca a su producto
- Análisis de la competencia
- Motivación, planificación y organización en ventas
- La técnica de la venta
- Herramientas de ventas
- Atención al cliente con calidad y calidez

3.9.1.3 ***Jornadas de capacitación*** Para el desarrollo del programa de capacitación los empleados de ventas de Mundinovedades se dan cita en las sala de reuniones de la empresa el 22 de abril de 2019 a las 18h00 en donde la Gerente propietaria de Mundinovedades la Lic. Alexandra Cepeda hace oficial el inicio del programa de capacitación mediante una breve intervención para motivar a los trabajadores a su

aprendizaje y crecimiento profesional así como la importancia para el desarrollo del plan estratégico. Posteriormente se inicia el programa de capacitación que cuenta con una retroalimentación diaria para los asistentes al programa sobre los temas repasados en la jornada.

3.9.1.4 Determinación de los cambios producidos

Para determinar los cambios producidos se realizó una nueva recolección de datos estadísticos mediante encuestas realizadas luego de haber implementado los proyectos prioritarios del plan estratégico. Estas nuevas encuestas se enfocaron en medir la nueva percepción de los clientes sobre el servicio de ventas ofrecido por Mundinovedades para después ser analizada mediante el modelo *Servqual* y el análisis de posición competitiva ofrecido por la casa de la calidad.

3.10 Análisis de resultados en la calidad en el servicio como base de la competitividad

Una vez realizada la implantación de proyectos priorizados se realizó una nueva medición en base al mismo sistema con apoyo del modelo *Servqual*. Los resultados se resumen en la tabla 31.

Tabla 31. *Percepción del cliente del servicio ofrecido por Mundinovedades posterior a la implantación de plan estratégico en proyectos priorizados*

ÍTEM	DIMENSIONES	Promedio	Promedio
1	TANGIBLES	5,7 2,9 6,4 5,2	5,1
2	FIABILIDAD	4,5 3,1 5,2 5,3 4,3	4,5
3	CAPACIDAD DE RESPUESTA	4,5 4,3 5,3 4,6	4,7
4	SEGURIDAD	4,8 3,4 4,5 4,2	4,2
5	EMPATÍA	1,7 2,8 2,5 4,2 1, 9	2,6

Nota. Elaborado por el autor

Una vez más el rango de las brechas es obtenido al calcular la diferencia entre las expectativas y el valor ideal para cada dimensión del modelo como se muestra en la tabla 32.

Tabla 32. *Brechas entre expectativas del cliente y percepción del servicio ofrecido por Mundinovedades posterior a la implantación de plan estratégico en proyectos priorizados*

ÍTEMS	DIMENSIONES	VALOR IDEAL	BRECHAS
1	TANGIBLES	5,6	-0,6
2	FIABILIDAD	5,2	-0,7
3	CAPACIDAD DE RESPUESTA	5,2	-0,5
4	SEGURIDAD	5,0	-0,8
5	EMPATÍA	4,9	-2,3

Nota. Elaborado por el autor

Luego de realizar el cálculo de las brechas existentes entre el servicio esperado por los clientes y el servicio ofrecido por Mundinovedades al haber implementado los proyectos prioritarios se procede hacer una comparación con los valores de las brechas obtenidos antes de la implementación del plan. La comparación para cada una de las preguntas de modelo *Servqual* se observa en la figura 17; mientras que la comparación por categoría se explica en la tabla 33.

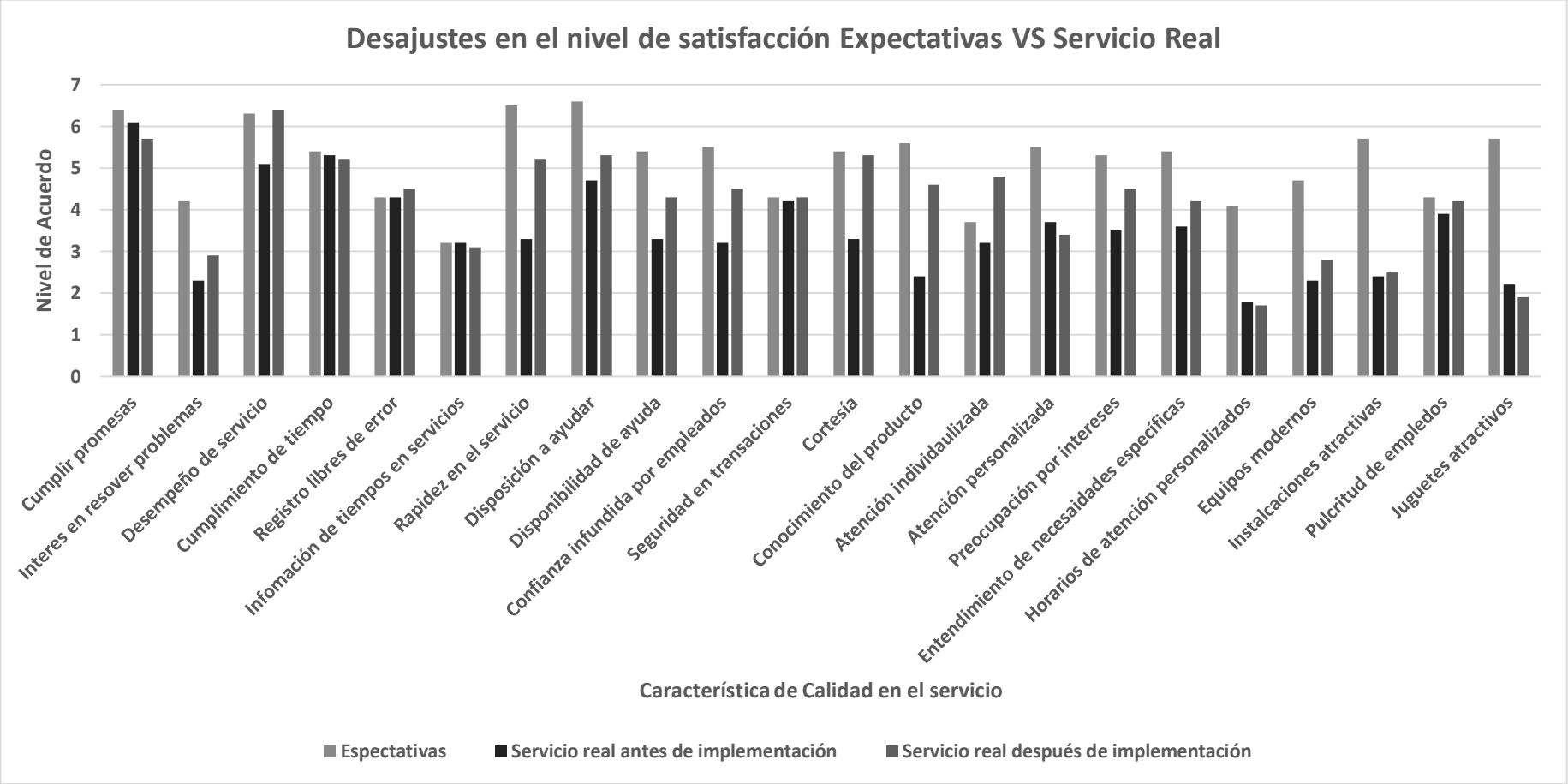


Figura 17. Desajustes de calidad en el modelo Servqual luego de implementación

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 33. *Impacto en brechas del modelo Servqual*

ÍTEMS	DIMENSIONES	VALOR IDEAL	BRECHAS ANTERIORES	BRECHAS ACTUALES
1	TANGIBLES	5,6	-0,9	-0,6
2	FIABILIDAD	5,2	-1,4	-0,7
3	CAPACIDAD DE RESPUESTA	5,2	-1,9	-0,5
4	SEGURIDAD	5,0	-1,5	-0,8
5	EMPATÍA	4,9	-2,4	-2,3

Nota. Elaborado por el autor

Luego de haber realizado la implementación del primer proceso priorizado se observa que las brechas que anteriormente existían entre el servicio esperado por el cliente y el servicio real ofrecido por Mundinovedades se han reducido. Esto se debe a que el nivel de calidad en el servicio percibido por los clientes de Mundinovedades incrementó principalmente en aspectos ligados principalmente a la forma de atender al cliente como: cortesía, atención individualizada y disposición a ayudar al cliente entre otros. Estos temas fueron en los que se trabajó durante el taller de capacitación desarrollado para el personal de ventas de la empresa, permitiendo este incremento en la calidad del servicio y por ende en la competitividad empresarial de Mundinovedades.

En el capítulo 2 de la presente investigación se demostró en base a una recopilación y análisis teórico que los criterios de la mayoría distintos investigadores apuntan a que la competitividad a nivel de PYMES viene expresada mayoritariamente en términos de la

calidad percibida por el cliente. (Ver tabla 1 y sección 1.7) Con el fin de comprobar la aseveración de dicha relación y la vez verificar el impacto de la implementación del plan estratégico en la competitividad empresarial de Mundinovedades, se utilizaron los datos obtenidos de las encuestas realizadas posteriormente a la implementación para realizar un nuevo análisis de la posición competitiva según en base a la percepción del cliente. Esta nueva evaluación se desarrolló nuevamente mediante la metodología planteada con ayuda de la casa de la calidad. (Ver sección 2.8.3)

En la figura 18 se presentan los nuevos resultados la evaluación competitiva mientras que la figura 19 permite analizar la evaluación competitiva según el cliente antes de la implementación del plan estratégico y después de él.

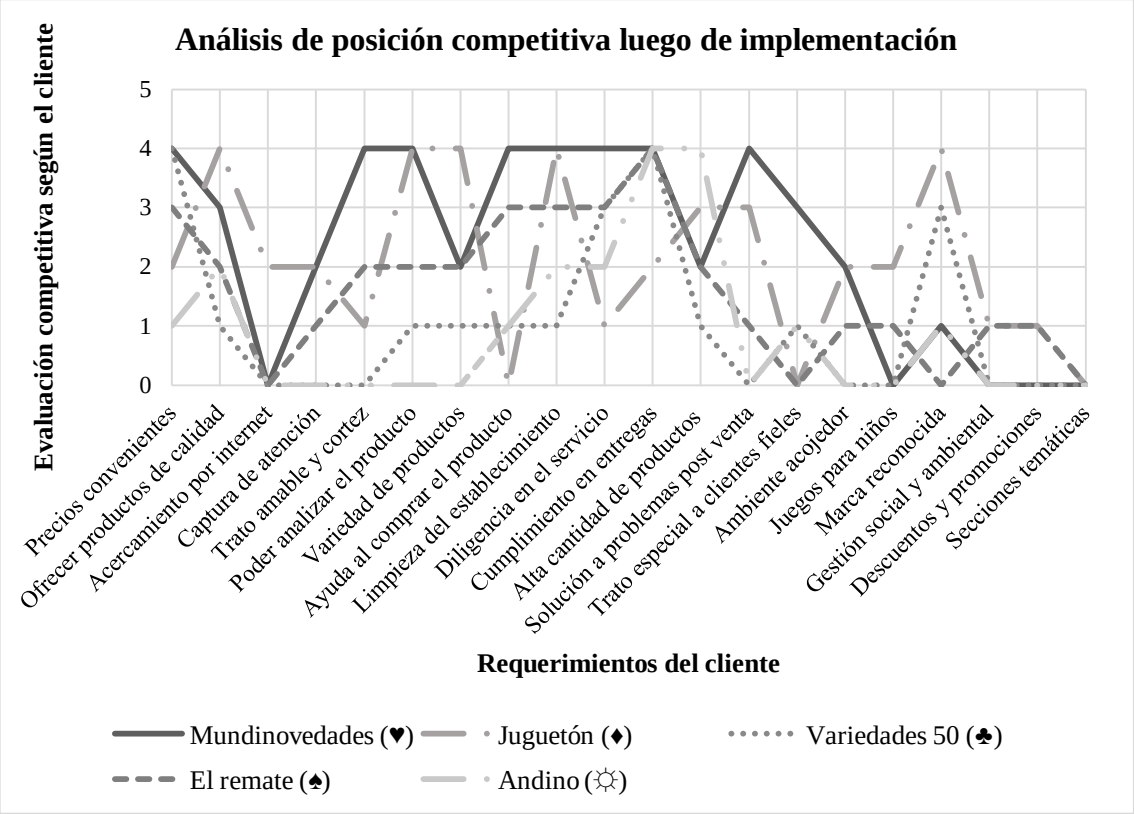


Figura 18. Análisis de posición competitiva luego de la implementación

Fuente: Elaborado por el autor

Al comparar la figura 18 que refleja el último análisis de la evaluación competitiva con el realizado anteriormente antes de la implementación del plan estratégico de la figura 13 se puede observar que Mundinovedades ha incrementado su competitividad en según la evaluación de los clientes. Estos cambios se hacen más visibles en la figura 19.

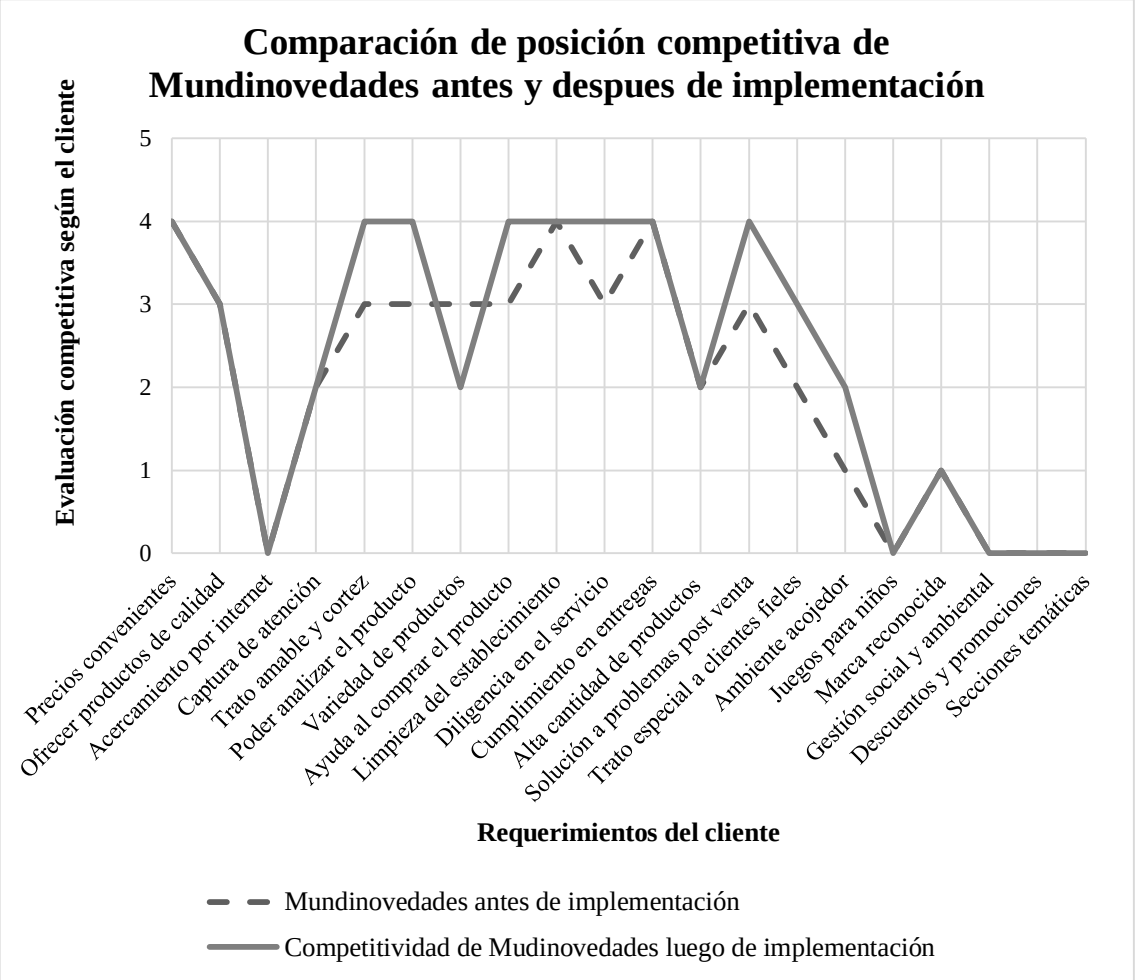


Figura 19. Comparación de posición competitiva de Mundinovedades antes y después de la implementación

Fuente: Elaborado por el autor

En la figura 19 se hacen evidentes cambios producidos en la competitividad por la implementación del plan estratégico concerniente al proyecto prioritario enfocado a la mejora de la calidad en el servicio. Esta nueva evaluación mostró un incremento favorable en aspectos como el trato hacia los clientes, la diligencia del servicio y la ayuda al comprar el producto entre otros. Cabe destacar que esta nueva medición fue realizada en el mes de junio por lo que es entendible la caída en cuanto la variedad de productos de la empresa; puesto que este mes corresponde a una temporada baja en las ventas para el sector juguetero en el que Mundinovedades suele reducir su inventario.

De esta forma queda metodológicamente demostrada la fuerte relación entre la calidad en el servicio y la competitividad y se comprueba la eficacia del plan estratégico desarrollado para incrementar la competitividad de la empresa.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Se diseñó un plan estratégico de negocios para la empresa Mundinovedades cuyos proyectos estratégicos implementados redujeron las brechas entre la calidad esperada y la percibida por los clientes en el servicio y por ende incrementaron la competitividad empresarial de Mundinovedades.

- En el desarrollo del capítulo 1 del presente trabajo de titulación se identificaron, estudiaron y analizaron los componentes teóricos de un plan estratégico según el modelo *Execution Premium*. Concluyendo que los principales componentes son: la misión, la visión, el mapa estratégico el *Stratex* y el *Balance score card*. Este estudio además, terminó dotando al investigador de un mayor criterio sobre la temática al tener una compresión más profunda de dichos conceptos y compartirlo y replicado en la empresa al momento de diseñar el plan estratégico en colaboración con sus directivos.

- Luego de haber realizado un análisis teórico del constructo de la competitividad en el capítulo 1 se concluye que las variables que más impactan en la competitividad empresarial a nivel de MYPIMES son la calidad del servicio y la mercadotecnia.

- Del análisis del actual entorno de Mundinovedades se concluye que existe un mercado altamente explotable para las empresas comercializadoras de juguetes de Tungurahua con grandes posibilidades de expansión en grandes nichos de mercado aún no conquistados por las grandes empresas.

- Luego de haber realizado una profunda investigación se concluye que no se han definido metodologías estandarizadas específicas para la medición de la competitividad a nivel micro económico o que sean compatibles con la realidad de las MIPYMES latinoamericanas. Por lo que el método planteado en la presente investigación en base al modelo Kano, *Servqual* y *QFD* constituyó un aporte que demostró la factibilidad de evaluar el efecto de la estrategia en la competitividad.

- La evaluación de la calidad en el servicio para Mundinovedades concluyó en la constatación de los bajos niveles que se sospechaba mantenía la empresa en las distintas dimensiones de calidad del servicio concluyéndose que las más críticas fueron la empatía, el trato con sus clientes, y la percepción de seguridad otorgada

al cliente durante el servicio. Esta evaluación además, permitió direccionar los proyectos estratégicos de la empresa hacia las áreas que más impactaban dichas falencias como el incremento del conocimiento del cliente, el marketing y la mejora de las estrategias de ventas.

- La elaboración del plan estratégico de negocio que tomó como base el estudio de mercado del *Servqual* y el *QFD* concluyó en el diseño de una propuesta de mayor valor para el cliente traducida en el mapa estratégico, en los proyectos e iniciativas estratégicas y en los indicadores alineados a ellas.

- De la medición del impacto empresarial debido a la implementación del plan estratégico se concluye que existió un aumento positivo en cuanto a la calidad del servicio percibido por los clientes de la empresa y por ende un incremento en la competitividad empresarial.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos de Mundinovedades realizar periódicamente el análisis de atributos del servicio que ofrece mediante el modelo Kano debido que según dicha teoría las expectativas del cliente ante un servicio tienden a variar conforme al tiempo haciendo que los atributos de calidad que anteriormente eran de calidad atractiva o también llamados ventajas competitivas tiendan a convertirse en requerimientos básicos esperados por el cliente.

- Debido a que la estrategia está vinculada a factores políticos, económicos y sociales que no son controlables por la Mundinovedades se recomienda realizar una vigilancia periódica al desarrollo de estos factores ante posibles nuevas oportunidades y amenazas de la empresa.

- Se recomienda realizar una verificación del entorno y las estrategias planteadas una vez transcurrido la mitad del tiempo destinado para la implementación del plan estratégico de Mundinovedades, conllevando posteriormente y de ser necesario una actualización del mismo.

- Se recomienda desarrollar investigaciones académicas más profundas sobre las MIPYMES ecuatorianas y latinoamericanas con el fin de aportar nuevos modelos tácticos y metodológicos que les permitan enfrentarse a las grandes empresas explotando las fortalezas intrínsecas de su tamaño.

- A causa de la alta y constante demanda de clientes mayoristas sobre productos específicos que Mundinovedades ofrece pero que no está en capacidad de satisfacer en los volúmenes solicitados; se recomienda que la empresa desarrolle una serie de catálogos digitales de productos e incrementar su capacidad de respuesta logística ante este tipo de pedidos evitando incurrir en el riesgos de sobre stock.

- Se recomienda a la empresa respetar el presupuesto establecido en el *Stratex* con su límite del 15% de los ingresos durante las implementaciones de los proyectos estratégicos subsecuentes para evitar posibles efectos en la liquidez empresarial.

- Se recomienda a la empresa respetar los meses establecidos para cada proyecto y si por algún caso no se puede cumplir con un proyecto en dicho mes postergarlo para el siguiente año para evitar sobrecargar de trabajo operativos estratégico al personal en detrimento de las ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J. (2013). *Marketing y Pymes. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa.* Barcelona: Amerigo.

- Alonso, R. (2016). *Aplicación del modelo Kano al análisis de la satisfacción de los estudiantes en los cursos de formación online* (Tesis doctoral, Universitat Politécnica de Valencia, Valencia, España).

- Banco Central del Ecuador. (2018). *Estadísticas de Comercio exterior*. Quito, Ecuador.

- Benítez, N. (2012). *Plan estratégico de los servicios turísticos provistos en el Ecuador Continental (Tesis de pregrado)*, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.

- Braindot, N. (2003). *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicio. Enfoque basado en administración para la Calidad Total*. Universidad Nacional de General Sarmiento, Instituto de Industria, Buenos Aires.

- Braindot, N. (1999). *Las Pymes Latinoamericanas.* Buenos Aires: IFEMA.

- Bou, J. (1999). *Influencia de la calidad percibida sobre la competitividad: análisis de los efectos "vía demanda".* Comité Económic i Social de la Comunitat Valenciana. Valencia.

- Cabrera, A. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual y metodológico.* Bogotá, Colombia.

- Camisón, C. (2010). *La competitividad en las pymes españolas ante el reto de la globalización.* Madrid: Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España.

- Castillo, V. Bojórquez, M y Pérez, A. (2013). *La mercadotecnia, factor clave para la competitividad organizacional.* Revista Gestión y Sociedad. 6(1); 15-30, enero-junio 2013 ISSN 2027-1433.

- Cleri, C. (2013).+ *EL libro de las PYMES.* Buenos Aires: Ediciones Graníca.

- Hidalgo, A. (2011). *Evaluación del uso de las tics en el desempeño de las PYMES ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Latacunga.* Proyecto previo a la obtención del título de Magister en gestión de empresas; mención en pequeñas y medianas empresas. Escuela Politécnica del Ejército extensión Latacunga. Latacunga.

- Ibarra, C. (2017). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California.* California: Estudios Fronterizos.

- Ilpes, Cepal, (2011). *Manual de planificación estratégica y e indicadores de desempeño en el sector público*, Santiago de Chile: Naciones Unidas.

- INEC. (2013). *Análisis sectorial Infoeconomía*, Publicación de Enero 2013. Quito: INEC.

- INEC. (2017). *Análisis sectorial Infoeconomía*, Publicación de Enero 2017. Quito: INEC.

- INEC. (2019). Informe económico por el día internacional de las MYPIMES. Diario *El Universo*. Suplemento: Economía de bolsillo. Guayaquil – Ecuador. 27/06/2019.

- Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo de Monterrey. (2005). *Programa de Competitividad y Modelo de Negocio en la Cadena Global de Valor del Sector Bovino de Nuevo León. Monterrey.* Monterrey. Nuevo León, México.

- Johnson, C. (enero de 2016). *Best of Back to Basics: QFD Explained*. *How to build a house of quality with technical and competitive benchmarking.* Quality Progress. The official publication of ASQ. Recuperado de: https://asq.org/quality-resources/house-of-quality.

- Kano, N. (2001). *Guide to TQM in Service Industries.* Tokio: Asian Productivity Organization.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Ediciones Deusto, Barcelona, España.

- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *Balance Score Card Traduciendo la estrategia en acción.* Ediciones Deusto, Barcelona, España.

- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Levin, R. y Rubin, D. (2004). *Estadística para la administración y economía.* Séptima Edición. Pearson Education. México.

- Mantilla, L. (2014). *La competitividad de las Pymes manufactureras de Ambato – Ecuador* Revista Panorama Económico, Cartagena.

- Montero, X. (2017) Artículo: *Se busca duplicar la producción de juguetes.* Quito: Diario el Comercio. Edición 15/08/2017.

- Newhouse, I. S. (2004). *Mystery shopping made simple*. New York: McGraw Hill. *pp.*208, 07-144002.

- Noboa, C. (2016). *El mal cambió la vida social y comercial de Ambato* noticia publicada Diario EL TELÉGRAFO bajo la siguiente dirección: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/septimo/1/el-mall-cambio-la-vida-social-y-comercial-de-ambato.

- Olumayowa, Opeyemi, y Modupe. (2015) *Mystery Shopping: A Tool for Employees' Performance Evaluation in the Nigerian Deposit. American Journal of Economics, Finance and Management Banks (DMBs) Vol. 1, No. 5, 2015, pp. 510-519*

- Parasuraman, A. y Ziethaml, V. and Berry, L.L., *SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality'* Journal of Retailing, Vo. 62, no. 1, 1988, pp 12-40.

- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1992). *Refinement and Reassessment of the Servqual Scale.* Journal of Retailing, 67(4), 420-450.

- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (enero de 1994). *Reassessment of expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research.* Journal of Marketing, 58, 111-124.

- Pazmiño, G. (2016). *Los estilos de Liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial caso Pymes de la provincia de Tungurahua* – Ecuador. Revista PUCE. Quito: Ecuador.

- Porter, M. (March-April de 1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review, 68(2), 74-91.

- Revelle, J. (2004). *Quality Essencials (E-Book) A Reference Guide from A to Z*. ISBN: 978-0-87389-618-4.

- Rubio, A. & Aragón, A. (2006). *Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme*. Revista de empresa, 17, 32-47.

- Saavedra, M. (2013). *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México.* México D.F.

- Sánchez, F. (2010). *El Balance score card como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI*. Revista Gestión y Desarrollo Editorial Bonaventuriana.

- Solano, J. (2017) *Metodologías de medición de la competitividad*. II Congreso internacional virtual sobre desafíos de las empresas del siglo XXI. Quito: Universidad Metropolitana.

- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica*, México: Mc Graw Hill.

- Vargas M. y Aldana L. *(2006) Calidad y Servicio,* (1ª. ed) Editorial Ecoe, Bogotá, Colombia.

- Yepes, V. (2014). *QFD: Despliegue de la Función de calidad. Procedimientos de Construcción.* Universitat Politécnica de Valencia. Valencia.

ANEXOS

Anexo A. Modelo de cuestionario *Servqual* utilizado para medir la expectativa del cliente

Instrucciones: Basándose en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de venta de juguetes piense, por favor, en el tipo de empresa vendedora al mayor y menor de juguetes con la que usted se sentiría complacido a negociar. Por favor, indique hasta qué punto piensa usted que una empresa de venta al por mayor y menor de juguetes debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente que una característica *no es esencial* para considerar como excelente una empresa de venta de juguetes, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una empresa que una característica es *absolutamente esencial* para considerar como excelente a una empresa de venta de juguetes, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convocatorias al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas. Solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
Dimensión fiabilidad							
1. Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe cumplirlo.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
2. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
3. La empresa, debe desempeñar bien el servicio por primera vez.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
4. La empresa debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
5. La empresa debe insistir en registros libres de error.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Dimensión de sensibilidad							
6. La empresa debe mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
7. Los empleados de la empresa deben dar un servicio rápido.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
8. Los empleados, deben estar dispuestos a ayudarle.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
9. Los empleados de la empresa, nunca deben estar demasiados ocupados para ayudarle.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Dimensión de seguridad							
10. El comportamiento de los empleados, debe infundir confianza en Ud.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
11. El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la empresa.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
12. Los empleados deben ser corteses de manera constante con Uds.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
13. Los empleados de la empresa de publicidad, deben tener conocimiento para poder responder a las preguntas de los clientes.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Dimensión de empatía							
14. La empresa debe dar atención individualizada a los clientes.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
15. La empresa de juguetes debe tener empleados que den atención a cada uno de los clientes.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
16. La empresa debe preocuparse de sus mejores intereses.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
17. Los empleados deben entender las necesidades específicas de Uds.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
18. La empresa de juguetes debe tener horarios de atención para todos sus clientes.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Dimensión de elementos tangibles							
19. La empresa debe tener equipos de aspecto moderno.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
20. Las instalaciones físicas de la empresa, deben ser atractivas.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
21. Los empleados de la empresa deben verse pulcros.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
22. Los materiales asociados con el servicio, deben ser visualmente atractivos para la empresa de juguetes.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

Anexo B. Modelo de cuestionario *Servqual* utilizado para medir la percepción del cliente

Instrucciones: El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa Mundinovedades. Para cada declaración señale, hasta qué punto considera que la empresa X posee las características descritas en cada declaración. También en este caso trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa X tiene esa característica y rodear el número 7 significa que usted está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solamente interesa que indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa Mundinovedades.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
Dimensión fiabilidad							
1. Cuando prometió hacer algo en cierto tiempo, Mundinovedades lo cumplió.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
2. Cuando tuvo un problema, la empresa mostró un sincero interés en resolverlo.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
3. La empresa, desempeñó bien el servicio por primera vez.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
4. La empresa proporcionó sus servicios en el momento en que prometió hacerlo.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
5. La empresa debe insistió en registros libres de error.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Dimensión de sensibilidad							
6. La empresa lo mantuvo informado a con respecto a cuándo se ejecutarían los servicios.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
7. Los empleados de la empresa le dieron un servicio rápido.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
8. Los empleados, estuvieron dispuestos a ayudarles.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
9. Los empleados de la empresa, nunca estuvieron demasiados ocupados para ayudarle.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Dimensión de seguridad							
10. El comportamiento de los empleados, infundió confianza en Ud.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
11. Se sitió seguro en las transacciones con la empresa.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
12. Los empleados fueron corteses de manera constante con Uds.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
13. Los empleados de la empresa de Mundinovedades, tuvieron conocimiento para poder responder a sus preguntas.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Dimensión de empatía							
14. La empresa le dio una atención individualizada.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
15. La empresa de juguetes tuvo empleados que den atención a cada uno de los clientes.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
16. La empresa se preocupó de sus mejores intereses.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
17. Los empleados entendieron las necesidades específicas de Uds.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
18. La empresa de juguetes mantuvo horarios de atención para Uds.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Dimensión de elementos tangibles							
19. La empresa tiene juguetes de aspecto moderno.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
20. Las instalaciones físicas de la empresa, deben ser atractivas.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
21. Los empleados de la empresa lucieron pulcros.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
22. Los materiales asociados con el servicio, fueron visualmente atractivos para Mundinovedades.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

Anexo C. Formato de encuestas para clientes misteriosos

Instrucciones: Basándose en su experiencia como usuario de los servicios que ofrecen las empresa en la que acaba de comprar que operan en el sector de venta de juguetes, por favor, indique hasta qué punto piensa usted que dicha empresa cumple con las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente que dicha empresa le ha dejado muy insatisfecho en alguna característica, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una empresa que la empresa le ha dejado muy satisfecho en una característica, haga un círculo alrededor del número 5. Si sus convocatorias al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. Si no ha hecho uso de ese servicio haga un círculo alrededor del número 0. No hay respuestas correctas o incorrectas. Solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

		Muy insatisfecho				Muy Satisfecho	No aplica
1.	Precios convenientes	1	2	3	4	5	0
2.	Ofrecer productos de calidad	1	2	3	4	5	0
3.	Acercamiento por internet	1	2	3	4	5	0
4.	Captura de atención	1	2	3	4	5	0
5.	Trato amable y cortés	1	2	3	4	5	0
6.	Poder analizar el producto	1	2	3	4	5	0
7.	Variedad de productos	1	2	3	4	5	0
8.	Ayuda al comprar el producto	1	2	3	4	5	0
9.	Limpieza del establecimiento	1	2	3	4	5	0
10.	Diligencia en el servicio	1	2	3	4	5	0
11.	Cumplimiento en entregas	1	2	3	4	5	0
12.	Alta cantidad de productos	1	2	3	4	5	0
13.	Solución a problemas post venta	1	2	3	4	5	0
14.	Trato especial a clientes fieles	1	2	3	4	5	0
15.	Ambiente acogedor	1	2	3	4	5	0
16.	Juegos para niños	1	2	3	4	5	0
17.	Marca reconocida	1	2	3	4	5	0
18.	Gestión social y ambiental	1	2	3	4	5	0
19.	Descuentos y promociones	1	2	3	4	5	0
20.	Secciones temáticas	1	2	3	4	5	0

Anexo D. Actas de reuniones de Mundinovedades efectuadas para el proyecto

ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2018-0903-ACT

REUNION CREADA POR:	Lic. Alexandra Cepeda	REDACTOR DEL ACTA:	Ing. José Antonio Lozada
FACILITADOR:	Ing. José Antonio Lozada	REGISTRO DEL TIEMPO:	Ing. Jhonathan Hernández
TIPO DE REUNIÓN:	Extraordinaria - Planificación Estratégica		

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonathan Hernández	Vendedor
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA	PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1. Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2. Intervención y motivación por parte de la Gerente	Lic. Alexandra Cepeda	5 min
3. Socialización del proyecto de creación de un plan estratégico	Ing. José Antonio Lozada	10 min
4. Explicación de la metodología a utilizar	Ing. José Antonio Lozada	10 min
5. Discusión de estadísticas de ventas	Todos los asistentes	15 min
6. Análisis del entorno actual de la empresa	Todos los asistentes	70 min
7. Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Reconocimiento de clientes mediante mapas de empatía
2. Análisis del entorno externo de la empresa mediante PESTAL y Cinco fuerzas de Porter
3. Determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa (FODA)

NUEVAS ACCIONES	ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1. Desarrollar un compendio de todas estas herramientas para socializarlas en la siguiente reunión.	Ing. José Antonio Lozada	3 de septiembre de 2019
2. Recolectar durante los próximos meses datos sobre las ventas, perfil, preferencias y necesidades del cliente y competencia.	Ing. José Antonio Lozada	Del 4 septiembre al 1 de octubre de 2019
3. Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda

ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2018-1001-ACT

REUNIÓN CREADA POR:	Lic. Alexandra Cepeda	REDACTOR DEL ACTA:	Ing. José Antonio Lozada
FACILITADOR:	Ing. José Antonio Lozada	REGISTRO DEL TIEMPO:	Ing. Jhonathan Hernández
TIPO DE REUNIÓN:	Extraordinaria - Planificación Estratégica		

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonathan Hernández	Vendedor
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA	PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1. Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2. Resumen de acuerdos de la última reunión	Lic. Alexandra Cepeda	5 min
3. Socialización de estadísticos sobre necesidades del cliente	Ing. José Antonio Lozada	15 min
4. Desarrollo de la primera parte del QFD	Todos los asistentes	90 min
5. Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Análisis del entorno de la empresa y la perspectiva del cliente mediante modelo QFD

NUEVAS ACCIONES	ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1. Continuar con el desarrollo del QFD en la próxima reunión	Ing. José Antonio Lozada	Del 1 de octubre al 8 de octubre del 2019
2. Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda



ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2018-1008-ACT

REUNIÓN CREADA POR:	Lic. Alexandra Cepeda	REDACTOR DEL ACTA:	Ing. José Antonio Lozada
FACILITADOR:	Ing. José Antonio Lozada	REGISTRO DEL TIEMPO:	Ing. Jhonathan Hernández
TIPO DE REUNIÓN:	Extraordinaria - Planificación Estratégica		

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonathan Hernández	Vendedor
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA

		PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1.	Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2.	Resumen de acuerdos de la última reunión	Lic. Alexandra Cepeda	5 min
3.	Socialización de estadísticos sobre necesidades del cliente	Ing. José Antonio Lozada	15 min
4.	Completar el desarrollo del método QFD	Todos los asistentes	90 min
5.	Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Análisis completo del entorno de la empresa y la perspectiva del cliente mediante modelo QFD

NUEVAS ACCIONES

		ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1.	Análisis de datos sobre las ventas, perfil y preferencias del cliente y su percepción de calidad sobre el servicio ofrecido	Ing. José Antonio Lozada	Del 8 de octubre de 2018 al 14 de enero de 2019
2.	Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda

ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2019-0107-ACT

REUNIÓN CREADA POR: Lic. Alexandra Cepeda REDACTOR DEL ACTA: Ing. José Antonio Lozada

FACILITADOR: Ing. José Antonio Lozada REGISTRO DEL TIEMPO: Ing. Jhonathan Hernández

TIPO DE REUNIÓN: Extraordinaria - Planificación Estratégica

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonthan Hernández	Vendedor
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA

		PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1.	Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2.	Resumen de acuerdos de la última reunión	Ing. José Antonio Lozada	10 min
3.	Explicación de la metodología Servqual	Ing. José Antonio Lozada	10 min
4.	Análisis de datos sobre las ventas, perfil y preferencias del cliente y su percepción de calidad sobre el servicio ofrecido	Todos los asistentes	20 min
5.	Desarrollo de Canvas as is y Canvas To be	Todos los asistentes	70 min
6.	Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Establecimiento de modelo Canvas as is y To be

NUEVAS ACCIONES

		ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1.	Desarrollar un compendio de los dos modelos Canvas para estudiarlos y socializarlos en la siguiente reunión.	Ing. José Antonio Lozada	7 de enero de 2019
2.	Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda

ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2019-0114-ACT

REUNION CREADA POR:	Lic. Alexandra Cepeda	REDACTOR DEL ACTA:	Ing. José Antonio Lozada
FACILITADOR:	Ing. José Antonio Lozada	REGISTRO DEL TIEMPO:	Ing. Jhonathan Hernández
TIPO DE REUNION:	Extraordinaria - Planificación Estratégica		

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonthan Hernández	Vendedor
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA	PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1. Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2. Resumen de acuerdos de la última reunión	Ing. José Antonio Lozada	10 min
3. Explicación de la metodología de Mapa Estratégico	Ing. José Antonio Lozada	10 min
4. Desarrollo del mapa estratégico	Todos los asistentes	90 min
5. Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Establecimiento de mapa estratégico

NUEVAS ACCIONES	ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1. Desarrollar un compendio del mapa estratégico para estudiarlo y socializarlo en la siguiente reunión.	Ing. José Antonio Lozada	14 de enero de 2019
2. Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda

ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2019-0121-ACT

REUNIÓN CREADA POR:	Lic. Alexandra Cepeda	REDACTOR DEL ACTA:	Ing. José Antonio Lozada
FACILITADOR:	Ing. José Antonio Lozada	REGISTRO DEL TIEMPO:	Ing. Jhonathan Hernández
TIPO DE REUNIÓN:	Extraordinaria - Planificación Estratégica		

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonathan Hernández	Vendedor
Sr. Martha López	Vendedor
Sra. Aracely Castro	Vendedora
Sra. Clelia Ortiz	Vendedora
Sr. Marcelo Ortiz	Ayudante de bodega
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA

		PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1.	Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2.	Resumen de acuerdos de la última reunión	Ing. José Antonio Lozada	10 min
3.	Planificación de proyectos e iniciativas estratégicas	Todos los asistentes	70 min
4.	Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Establecimiento parcial de planes e iniciativas estratégicas

NUEVAS ACCIONES

		ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1.	Continuar con el desarrollo de proyectos e iniciativas estratégicas en la próxima reunión.	Toda la empresa	28 de enero de 2019
2.	Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda

ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2019-0128-ACT

REUNION CREADA POR:	Lic. Alexandra Cepeda	REDACTOR DEL ACTA:	Ing. José Antonio Lozada
FACILITADOR:	Ing. José Antonio Lozada	REGISTRO DEL TIEMPO:	Ing. Jhonathan Hernández
TIPO DE REUNION:	Extraordinaria - Planificación Estratégica		

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonathan Hernández	Vendedor
Sr. Martha López	Vendedor
Sra. Aracely Castro	Vendedora
Sra. Clelia Ortiz	Vendedora
Sr. Marcelo Ortiz	Ayudante de bodega
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA

		PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1.	Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2.	Resumen de acuerdos de la última reunión	Ing. José Antonio Lozada	10 min
3.	Continuación de la planificación de proyectos e iniciativas estratégicas	Todos los asistentes	70 min
4.	Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Establecimiento de planes e iniciativas estratégicas

NUEVAS ACCIONES

		ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
2.	Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda



ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2019-0204-ACT

REUNIÓN CREADA POR:	Lic. Alexandra Cepeda	REDACTOR DEL ACTA:	Ing. José Antonio Lozada
FACILITADOR:	Ing. José Antonio Lozada	REGISTRO DEL TIEMPO:	Ing. Jhonathan Hernández
TIPO DE REUNIÓN:	Extraordinaria - Planificación Estratégica		

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonathan Hernández	Vendedor
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA	PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO
1. Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2. Resumen de acuerdos de la última reunión	Ing. José Antonio Lozada	10 min
3. Explicación de la metodología de BSC	Ing. José Antonio Lozada	10 min
4. Desarrollo del BSC	Todos los asistentes	90 min
5. Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Establecimiento parcial del BSC

NUEVAS ACCIONES	ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1. Continuar en la siguiente reunión con el desarrollo del BSC	Ing. José Antonio Lozada	11 de febrero de 2019
2. Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda

ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2019-0211-ACT

REUNIÓN CREADA POR: Lic. Alexandra Cepeda REDACTOR DEL ACTA: Ing. José Antonio Lozada

FACILITADOR: Ing. José Antonio Lozada REGISTRO DEL TIEMPO: Ing. Jhonathan Hernández

TIPO DE REUNIÓN: Extraordinaria - Planificación Estratégica

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonathan Hernández	Vendedor
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA

	PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1. Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2. Resumen de acuerdos de la última reunión	Ing. José Antonio Lozada	10 min
3. Desarrollo del BSC	Todos los asistentes	100 min
4. Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Establecimiento parcial del BSC

NUEVAS ACCIONES

	ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1. Continuar en la siguiente reunión con el desarrollo del BSC	Ing. José Antonio Lozada	18 de febrero de 2019
2. Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda

ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2019-0218-ACT

REUNIÓN CREADA POR: Lic. Alexandra Cepeda REDACTOR DEL ACTA: Ing. José Antonio Lozada

FACILITADOR: Ing. José Antonio Lozada REGISTRO DEL TIEMPO: Ing. Jhonathan Hernández

TIPO DE REUNIÓN: Extraordinaria - Planificación Estratégica

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonathan Hernández	Vendedor
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA

		PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1.	Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2.	Resumen de acuerdos de la última reunión	Ing. José Antonio Lozada	10 min
3.	Terminar con el establecimiento del BSC	Todos los asistentes	100 min
4.	Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Establecimiento total del BSC

NUEVAS ACCIONES

		ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1.	Establecer un resumen del cuadro de BSC y socializarlo	Ing. José Antonio Lozada	18 de febrero de 2019
2.	Socializar el BSC a todos los interesados	Lic. Alexandra Cepeda	18 de febrero de 2019
2.	Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda

ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2019-0225-ACT

REUNIÓN CREADA POR:	Lic. Alexandra Cepeda	REDACTOR DEL ACTA:	Ing. José Antonio Lozada
FACILITADOR:	Ing. José Antonio Lozada	REGISTRO DEL TIEMPO:	Ing. Jhonathan Hernández
TIPO DE REUNIÓN:	Extraordinaria - Planificación Estratégica		

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonathan Hernández	Vendedor
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA

	PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1. Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2. Resumen de acuerdos de la última reunión	Ing. José Antonio Lozada	10 min
3. Explicación de la Alineación estratégica	Ing. José Antonio Lozada	10 min
4. Desarrollo de la alineación estratégica	Todos los asistentes	60 min
5. Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Establecimiento total del mapa estratégico

NUEVAS ACCIONES

	ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1. Preparar y desarrollar programa de capacitación en ventas para los trabajadores.	Ing. José Antonio Lozada Ing. Fabián Lozada	Del 25 de febrero al 22 de abril de 2019
2. Socializar la alineación estratégica	Lic. Alexandra Cepeda	25 de febrero de 2019
2. Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda

ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2019-0401-ACT

REUNIÓN CREADA POR: Lic. Alexandra Cepeda REDACTOR DEL ACTA: Ing. José Antonio Lozada

FACILITADOR: Ing. José Antonio Lozada REGISTRO DEL TIEMPO: Ing. Jhonathan Hernández

TIPO DE REUNIÓN: Extraordinaria - Planificación Estratégica

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonathan Hernández	Vendedor
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA

		PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1.	Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2.	Resumen de acuerdos de la última reunión	Ing. José Antonio Lozada	10 min
3.	Explicación del Stratex	Ing. José Antonio Lozada	10 min
4.	Desarrollo del Stratex	Todos los asistentes	90 min
5.	Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Establecimiento parcial del Stratex

NUEVAS ACCIONES

		ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1.	Continuar con el desarrollo del Stratex en la próxima reunión.	Ing. José Antonio Lozada Ing. Fabián Lozada	8 de abril de 2019
2.	Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda

ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2019-0408-ACT

REUNIÓN CREADA POR:	Lic. Alexandra Cepeda	REDACTOR DEL ACTA:	Ing. José Antonio Lozada
FACILITADOR:	Ing. José Antonio Lozada	REGISTRO DEL TIEMPO:	Ing. Jhonathan Hernández
TIPO DE REUNIÓN:	Extraordinaria - Planificación Estratégica		

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonathan Hernández	Vendedor
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA

		PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1.	Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2.	Resumen de acuerdos de la última reunión	Ing. José Antonio Lozada	10 min
3.	Desarrollo del Stratex	Todos los asistentes	90 min
4.	Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Establecimiento total del Stratex

NUEVAS ACCIONES

		ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1.	Socializar el Stratex	Lic. Alexandra Cepeda	8 de abril de 2019
2.	Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda

ACTA DE LA REUNIÓN

MUN-2019-0531-ACT

REUNIÓN CREADA POR:	Lic. Alexandra Cepeda	REDACTOR DEL ACTA:	Ing. José Antonio Lozada
FACILITADOR:	Ing. José Antonio Lozada	REGISTRO DEL TIEMPO:	Ing. Jhonathan Hernández
TIPO DE REUNIÓN:	Extraordinaria - Planificación Estratégica		

ASISTENTES:	CARGO:
Ing. José Antonio Lozada	Investigador
Lic. Alexandra Cepeda	Gerente Propietaria
Ing. Fabián Lozada	Gerente Comercial
Ing. Jhonathan Hernández	Vendedor
Ing. Marco Arroyo	Jefe de bodega
Lic. Paulina Arroyo	Jefe de logística

AGENDA

		PRESENTADO POR:	TIEMPO ASIGNADO:
1.	Bienvenida y verificación de asistentes	Ing. José Antonio Lozada	5 min
2.	Resumen de acuerdos de la última reunión	Ing. José Antonio Lozada	10 min
3.	Análisis estadístico de Servqual y medición de resultados de capacitación en ventas	Todos los asistentes	60 min
4.	Verificación de acuerdos y cierre de la reunión	Todos los asistentes	5 min

DECISIONES

1. Establecimiento de estadísticas de Servqual y medición de resultados de capacitación en ventas

NUEVAS ACCIONES

		ACCIÓN ADOPTADA POR	FECHA DE EJECUCIÓN
1.	Socializar resultados del servqual	Lic. Alexandra Cepeda	31 de mayo de 2019
2.	Brindar las facilidades al investigador para el desarrollo del proyecto.	Toda la empresa	

NOTAS

Observaciones:

PRESENTADO POR: Ing. José Antonio Lozada APROBADO POR: Lic. Alexandra Cepeda

Anexo E. Fotografías de evidencia



Figura 20. Mundinovedades

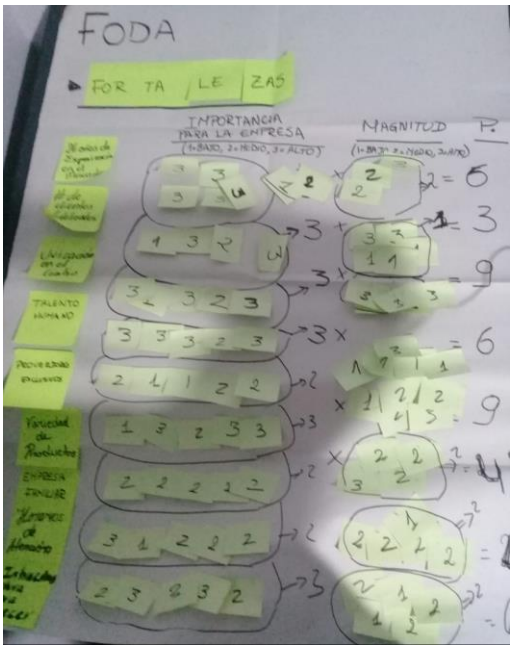


Figura 21. Elaboración de FODA por los colaboradores de Mundinovedades



Figura 22. Elaboración de mapas de empatía



Figura 23. Grupos focales de niños



Figura 24. Elaboración de actas de reunión



Figura 25. Elaboración de *Balance score card*



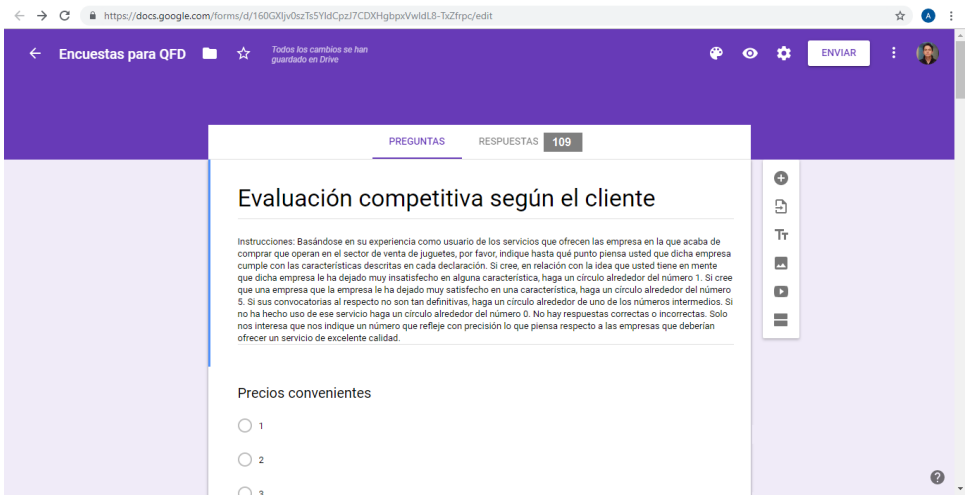


Figura 26. Realización de encuestas a los clientes de Mundinovedades