



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LA EMPRESA COLIBRI,
EN LA CIUDAD DE CUENCA”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

AUTOR: MARIA FERNANDA BRAVO ABAD

DIRECTORA: ING. MARIA ESTHELA SAQUICELA.

CUENCA - ECUADOR

2016

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a Dios
quién ha sido mi amigo, luz y guía.
A mis padres y amigos René y
Edita, pilares en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mi esposo por su tenacidad, trabajo y esfuerzo. A mi hermana Janny por su alegría, amistad, apoyo, generosidad e incondicionalidad; a mis queridos tíos Fabi y Diego por su apoyo altruista, a la empresa Colibrí por su contribución en la investigación, al Ing. Xavier Ortega, Decano de la Facultad por su apoyo, motivación e impulso para culminar la carrera, al Ing. Iván Coronel por su aporte valioso de conocimientos y material y a la Ing. María Esthela Saquicela por su apoyo en el proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iii
Índice de Figuras	vii
Índice de Tablas	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	1
Capítulo I	3
1.1 Marco teórico	3
1.1.1 Planeación estratégica.....	3
1.1.2 Diagnóstico Estratégico Situacional	4
1.1.3 El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	4
1.1.4 Análisis FODA	5
1.1.5 La Cadena de Valor	6
1.1.6 Direccionamiento Estratégico	7
1.2 Antecedentes de la Empresa	13
1.3 Descripción del negocio	14
1.3.1 Productos que ofrece la Empresa Colibrí.....	14
Capítulo II	23
2. Diagnóstico Estratégico Situacional de la empresa Colibrí.	23
2.1 Análisis Externo	23
2.1.1 Macro ambiente	23
2.1.1.1 Aspectos Político – Legales	23
2.1.1.2 Aspectos Económicos	26
2.1.1.4 Aspectos Tecnológicos y Ecológicos.....	28
2.1.2 Microambiente	28

2.1.2.1 Clientes	28
2.1.2.3 Competencia	29
2.1.2.4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	29
2.1.2.5 Componente Laboral	31
2.2 Análisis Interno.....	31
2.2.1 Componente Organizacional	31
2.2.2 Comercialización	32
2.2.3 Componente Financiero.....	32
2.2.4 Talento Humanos	32
2.2.5 Producción.....	33
2.3 Matriz FODA	33
2.4 Análisis de Procesos	46
2.4.1 Inventario de Procesos	46
2.4.2 Cadena de Valor	52
2.4.3 Mapa de Procesos	53
Capitulo III	56
3. Direccionamiento Estratégico	56
3.1 Organigrama	56
3.2 Filosofía Corporativa	57
3.2.1 Misión	57
3.2.2. Visión.....	57
3.2.3 Valores	58
3.2.4 Principios	58
3.2.5 Objetivo estratégico General:.....	60
3.2.6. Objetivos estratégico específico:.....	61
3.2.7 Estrategias.....	62
3.2.7.1 Estrategia Empresarial:	64
3.2.7.2 Estrategias de Valor	64

3.2.8 Procedimientos	65
3.2.9 Mapa estratégico	67
Capítulo IV	68
4. Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral	68
4.1 Plan Estratégico	68
4.2 Control de Gestión Estratégica.....	70
4.2.1 Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card	70
4.3 Indicadores.....	70
4.3.1 Perspectiva Financiera	71
4.3.2 Perspectiva Clientes	72
4.3.3 Perspectiva Proceso Interno	73
4.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	74
4.4 Evaluación y monitoreo de los Indicadores.....	75
4.5 Sistema de Gestión	75
4.5.1 Plan Operativo	78
Capítulo V	82
5. Conclusiones y Recomendaciones	82
5.1 Conclusiones.....	82
5.2 Recomendaciones:.....	84
Referencias Bibliografica	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las Cinco Fuerzas de Porter	5
Figura 2. La Cadena de Valor	7
Figura 3. Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción.....	10
Figura 4. Relación causa – efecto entre perspectivas.....	12
Figura 5. Evaluación y control en la administración estratégica	13
Figura 6. Catálogo Productos Planta Gráfica	16
Figura 7. Catálogo Productos Sellado de alta frecuencia y estampación al calor.....	17
Figura 8. Catálogo Productos Grabado y corte láser	18
Figura 9. Catálogo Productos Confección y Bordado.....	19
Figura 10. Catálogo Productos Suministros de oficina y escolares	20
Figura 11. Catálogo Productos Fundas Plásticas y publicitarias	21
Figura 12. Catálogo Productos Cuadernos, agendas doble anillo.....	21
Figura 13. Catálogo Productos – Servicio envarillado metálico.....	22
Figura 14. Sobre tasa	24
Figura 15. La Cadena de Valor	52
Figura 16. Mapa de procesos Empresa Colibrí	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA de la Empresa Colibrí	37
Tabla 2. Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)	41
Tabla 3. Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)	43
Tabla 4. Matriz de Clasificación de proceso de la Empresa Colibrí	48
Tabla 5. Matriz de Selección de Procesos	54
Tabla 6. Distribución de cargo y # de trabajadores	57
Tabla 7. Definición objetivos estratégicos	60
Tabla 8. Matriz de decisión de factores estratégicos.....	62
Tabla 9. Plan Estratégico.....	68
Tabla 10. Cuadro de mando integral empresa Colibri	71
Tabla 11. Perspectiva Clientes	72
Tabla 12. Perspectiva Procesos Internos.....	73
Tabla 13. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	74
Tabla 14. Semaforización de indicadores	75
Tabla 15. Definición Objetivos a Corto Plazo	76
Tabla 16. POA.....	78

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LA EMPRESA COLIBRÍ, EN LA CIUDAD DE CUENCA

RESUMEN

La presente propuesta de diseño de un plan estratégico aplicado a la empresa Colibrí, en la ciudad de Cuenca, está orientado a dotar de herramientas internas que le permita gestionar de forma eficiente y eficaz sus recursos, alcanzar el logro de objetivos, satisfacción del personal, aumento de la rentabilidad y en la parte externa impulsar su competitividad y posicionamiento, la planificación de forma integral será de apoyo para la toma de decisiones con el propósito de conseguir el éxito empresarial. Inicialmente se sustentará con el marco teórico, la investigación se desarrolla en tres etapas, la primera a través del diagnóstico Estratégico Situacional de la empresa Colibrí, en la segunda etapa se establece el Direccionamiento Estratégico, finalmente en la tercera etapa se desarrolla el Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral.

Palabras clave: Misión, visión, objetivos, estrategias, indicadores, plan operativo.

ABSTRACT

This proposal for the design of a strategic plan applied to *Colibri* Company in the city of Cuenca, is aimed at providing the business internal tools to enable it to manage its resources efficiently and effectively, achieve its objectives, staff satisfaction, and profitability; and on the outside aspect, boost its competitiveness and positioning. The comprehensive planning will support decision making in order to accomplish business success, which initially will be supported by the theoretical framework. The research is carried out in three stages; the first through the Situational Strategic diagnosis of *Colibri* Company. The second stage will establish the strategic direction; and finally, the third stage will develop the Strategic Plan and Balanced Scorecard.

Keywords: Mission, Vision, Objectives, Strategies, Indicators, Operational Plan.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

Las Pymes constituyen para la economía del Ecuador un elemento importante en la generación de empleo, riqueza y un aporte a la sociedad, sus actividades las desarrollan por lo general en la producción de bienes y servicios, sin embargo se enfrentan a grandes retos que amenazan su permanencia en el mercado, recursos limitados, falta de financiamiento, endeudamiento, inadecuado manejo administrativo, escaso capital, ausencia de personal calificado, ausencia de apoyo gubernamental, inestabilidad política, crisis económica que dificultan la gestión de recursos de forma adecuada.

La economía mundial se encuentra en una etapa de deceleración, incidiendo directamente en la economía ecuatoriana, lo que implica dificultades para las Pymes por la reducción de la demanda, adicional a factores externos que endurecen el panorama, parte del problema de las Pymes es la falta de gestión administrativa que impide manejar los cambios del mercado y tratar de contrarrestar su impacto dando como resultado efectos de desestabilización total para finalmente desaparecer. Por ello es necesario e imprescindible que las empresas empleen herramientas administrativas que les ayude a manejar los recursos de forma eficaz y eficiente, la planeación estratégica brinda beneficios, si bien no representa la solución a los problemas actuales, pero aporta a un mejor desempeño de forma integral para la empresa, brindando al propietario y directivos los conocimientos necesarios del comportamiento del mercado, del sector en donde desarrollan sus actividades para fortalecer la competitividad y productividad.

El desarrollo de la presente investigación presenta la propuesta fundamentada en un plan estratégico, aplicado a la empresa Colibrí, en la que abarca los siguientes aspectos, en el capítulo dos, se desarrolla el diagnóstico estratégico situacional, en el que se realiza el análisis externo del macro y micro ambiente con sus diferentes aspectos, luego el análisis interno con sus componentes, la elaboración del FODA, y el análisis de procesos.

En el capítulo tres, se establece el Direccionamiento estratégico en él se construye la propuesta de un organigrama, para luego continuar con la filosofía corporativa con la declaración de la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias, y el mapa estratégico. Finalmente en el capítulo cuatro se elabora el Plan estratégico

y cuadro de mando integral, indicadores, perspectivas, evaluación, monitoreo de los indicadores, el sistema de gestión y plan operativo,

El objetivo de la presente investigación es presentar una herramienta de gestión administrativa, que represente para sus propietarios un instrumento de planificación de sus actividades, el cumplimiento de sus objetivos, y como elemento para su desarrollo y crecimiento.

Capítulo I

1.1 Marco teórico

1.1.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica en la actualidad se considera de gran importancia como herramienta de gestión conductora hacia un futuro deseado en la organización, su principal propósito es dotar a la empresa de un modelo de negocio que contribuya al desarrollo de sus actividades de forma eficiente, consiguiendo los objetivos establecidos, y alcanzando la competitividad estratégica.

La planeación estratégica ha permitido en la presente investigación analizar a la empresa en todo su contexto, conocer de un modo consiente, sin maquillaje el modo en el que opera y administra sus actividades; para que en base al proceso de análisis se desarrolle la propuesta de formulación, implementación, monitoreo y evaluación de las acciones consideradas necesarias para la consecución de los objetivos deseados por la organización.

La administración en la Ciudad de Cuenca aún esta llevada de forma tradicional, Pymes, emprendimientos, no cuentan con una modelo de gestión que les permita organizar sus de forma óptima, no existe conocimiento del impacto de su uso en sus actividades, si bien existen muchos limitantes en el período inicial de la vida de una empresa, racionalizar el enfoque de hacia dónde quiero llegar, puede ser de gran utilidad y generar beneficios económicos y de conocimiento evolutivos internos y externos necesarios para alcanzar el éxito y permanencia.

Coronel (2015) propone:

Seis momentos dentro del macro proceso integral de gestión estratégica, que lo denomina Proceso estratégico:

- ✚ El análisis situacional inicial de la organización, interno y externo.
- ✚ La definición del direccionamiento estratégico, que incluye las declaratorias de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial, entre los más importantes aspectos macro de la organización. Con la definición del direccionamiento estratégico inicia el proceso de planeación estratégica.

- ✚ La planificación a largo plazo, que consiste principalmente en el diseño y la elaboración del plan estratégico.
- ✚ La planificación a corto plazo, que se la realiza desagregando el plan estratégico en planes operativos anuales.
- ✚ La implementación del plan estratégico y de los planes operativos anuales.
- ✚ El control, la retroalimentación, la evaluación y el mejoramiento continuo de la planeación estratégica y del proceso estratégico en su totalidad. (p. 6)

1.1.2 Diagnóstico Estratégico Situacional

El diagnóstico situacional permite a la empresa analizar de forma detallada el entorno interno y externo de la organización, su influencia en la empresa y el sector donde desarrolla sus actividades, su objetivo es dotar del suficiente conocimiento e información como punto inicial acerca de los factores que influyen en la empresa en la actualidad y se reflejarán en un futuro.

Varios son las propuestas de los autores en cuanto al diagnóstico estratégico situacional, para el desarrollo de la presente investigación se inicia con el Análisis Externo, el macro ambiente en el que se tomaron en cuenta aspectos como el político – legal, aspectos económicos, aspectos sociales, aspectos tecnológicos y finalmente aspectos ecológicos, en dicho análisis se observaron las tendencia y efectos del mercado internacional, nacional, regional, local con la finalidad de buscar estrategias que permitan a la empresa desarrollar sus actividades sin limitaciones o afectada por los cambios que pueda ejercer efectos negativos.

Luego se realiza el estudio del Microambiente, y análisis interno en el que se busca la observación, comprensión, funcionamiento de las operaciones internas y el desempeño actual, estructura, recursos de la empresa con la finalidad de gestionar de forma eficiente los recursos.

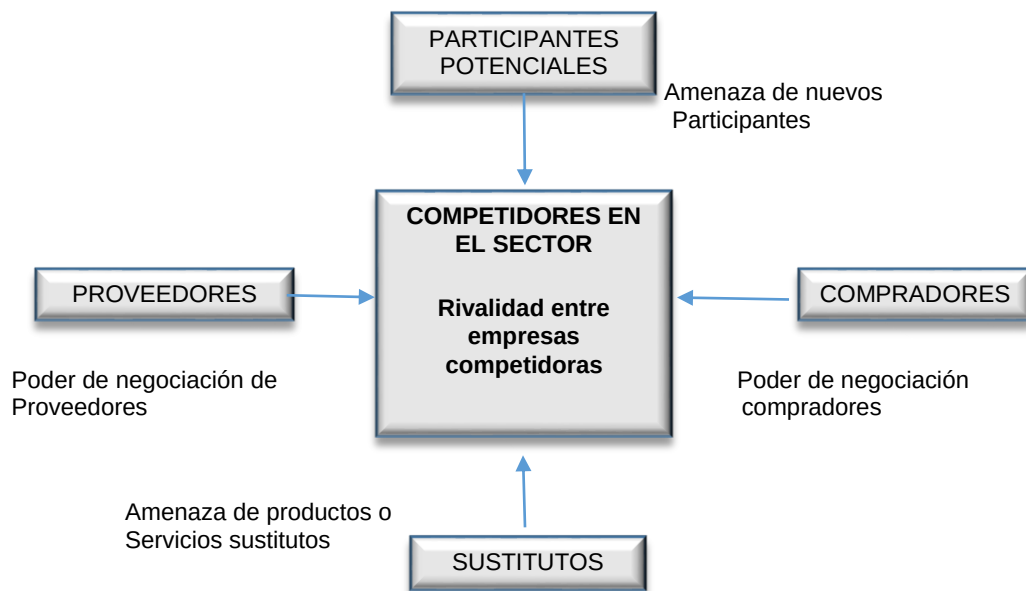
1.1.3 El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Es importante utilizar la planificación en una organización valiéndose de herramientas de gestión como El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que permite evaluar mediante cinco fuerzas la capacidad de la empresa para competir y el potencial de su sector industrial en el que se desarrolla ya sea del mercado o un

segmento, el resultado le dará la posibilidad de evaluar sus objetivos, proponer la maximización de los recursos y mejorar a la competencia. Y son los siguientes:

- ✚ La amenaza de nuevos participantes.
- ✚ El poder de negociación de los compradores
- ✚ El poder de negociación de los proveedores
- ✚ La amenaza de productos y servicios sustitutos
- ✚ La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Figura 1. Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: (Hitt M. A., 2015)

1.1.4 Análisis FODA

Es otra herramienta de la gestión estratégica de diagnóstico situacional interno y externo de la empresa, que se basa en el estudio de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de una organización, en la cual se valora las diferentes variables que la rodean con el propósito de plantear estrategias. La aplicación del FODA tiene beneficios para la empresa, es dar a conocer a los directivos, la magnitud de los obstáculos a los que se enfrenta la empresa, así también la oportunidad de aprovechar y explotar los factores positivos, y como

contrarrestar o eliminar el efecto de los factores negativos; uno de los principales datos que son de utilidad es conocer la posibilidad de la empresa de poder alcanzar los objetivos trazados. Y se dividen de la siguiente manera:

Fortalezas y debilidades

Son factores y condiciones internas donde la empresa desarrolla sus actividades siendo fortalezas aquellos recursos y habilidades alcanzadas que permiten que se desempeñe con eficiencia frente a la competencia y las debilidades son deficiencias que colocan en desventaja a la empresa frente a la competencia.

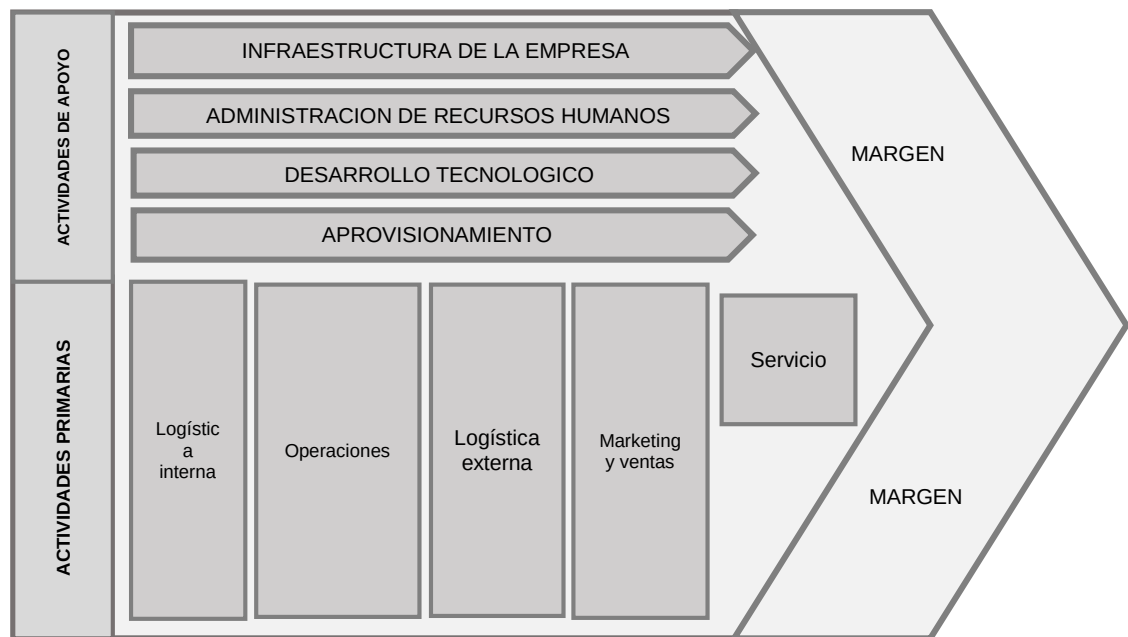
Oportunidades y amenazas

Son factores externos generados por el entorno, siendo las oportunidades escenarios favorables que deben ser identificados para ser aprovechadas para el crecimiento de la empresa y las amenazas son situaciones externas que pueden resultar limitantes para la consecución de los objetivos, incluso puede comprometer la permanencia de la empresa en el mercado.

1.1.5 La Cadena de Valor

La cadena de valor está conformada por la secuencia de actividades que desarrolla la empresa, y una vez determinadas, conocer aquellas que crean valor al cliente, las actividades se dividen en actividades primarias que son consideradas las que crean valor al cliente como son infraestructura, talento humano, tecnología, investigación y desarrollo, abastecimiento y las actividades de apoyo que complementan al desempeño de las actividades primarias como son logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicio al cliente. Se considera que la empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando obtiene aumentar su margen a través de la disminución de sus costos o incremento en las ventas.

Figura 2. La Cadena de Valor



Fuente: (Gallardo, 2012)

1.1.6 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es uno de los elementos vitales de la planeación estratégica, es un eje orientador, integrado por la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, pilares para la toma de decisiones, su importancia radica en el efecto directivo que pretende sobre la empresa, con la intención de facilitar el logro de una gestión eficiente y el alcance de las metas propuestas, otorgándole el rumbo necesario para que los esfuerzos realizados en todas las actividades se encuentren en la misma dirección,

1.1.7 Diseño de una estructura organizativa

La administración de recursos humanos incluye una variedad de actividades necesarias para su correcto funcionamiento, entre ellas el diseño de una estructura organizativa que es necesaria para favorecer el desarrollo del personal como la consecución de propósitos.

1.1.8 Estructura Funcional

La estructura funcional es una de las estructuras básicas de una empresa, es vital la coordinación y dirección de las áreas funcionales de la empresa, en donde las principales actividades similares o relacionadas de la empresa se agrupan, siendo

responsabilidad de los directivos o propietarios que dicha estructura responda a las necesidades requeridas por la empresa, y de los clientes.

1.1.9 Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa es el proceso de creación del propósito de la empresa, es la proyección de las prácticas de la empresa, en ella se plasma las intenciones estructurales, se identifica lo que es y lo que pretende lograr, este proceso permitirá a la organización darle dirección, elementos como la declaración de la misión, visión, valores y principios, que revela a empleados como clientes el propósito de la organización.

1.1.10 Declaración de la Misión y visión

La declaración de la misión y visión no es un planteamiento en el que se reducen a un registro más, debe conformarse como uno de los elementos esenciales en el proceso de la planeación estratégica, su importancia radica en las perspectivas planteadas que no deben ser ni muy específicas que restrinja su alcance, ni generales y dispersos que no defina los propósitos que la empresa pretende alcanzar, lo que se refiere al enfoque emocional pretende que se logre incentivar, se detalle el presente con claridad e inspire al futuro, para que impulse y comprometa a todos los miembros de la organización para su consecución.

David, (2013) indica:

Beneficios de contar con una misión y visión claras.

- ✚ Lograr una claridad de propósito entre todos los directivos y empleados.
- ✚ Sentar las bases para todas las demás actividades de planeación estratégica, como la evaluación interna y externa, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, la elección entre estrategias alternativas, la elaboración de políticas, la constitución de la estructura organizacional, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.
- ✚ Dar dirección.
- ✚ Proporcionar una perspectiva compartida por todos los accionista de la empresa
- ✚ Resolver puntos de vista divergentes entre los directivos.
- ✚ Fomentar la sensación de expectativas compartidas entre todos los directivos y empleados.

- ✚ Proyectar el sentimiento de valía y determinación entre todos los accionistas.
- ✚ Proyectar la idea de una empresa organizada y motivada, merecedora de apoyo.
- ✚ Alcanzar un desempeño organizacional superior.
- ✚ Lograr sinergia entre directivos y empleados.(p. 16)

1.1.11 Objetivos

Los objetivos son las acciones que se dirigen al cumplimiento de un resultado o fin establecido. Para ello se determinara acciones deseadas por la empresa, medibles, alcanzables, realistas, aplicado a todas las actividades, que incremente el rendimiento en la organización.

1.1.12 Estrategia

Estrategia son las acciones concretas que hemos de realizar para alcanzar los objetivos trazados por la organización, es la forma de cómo vamos a lograr los objetivos, con la finalidad de obtener una posición superior a los competidores. En la actualidad las empresas requieren desarrollar estrategias de forma continua para asegurar su permanencia en el mercado cambiante

Para la elaboración de las estrategias es necesario tomar en cuenta aspectos como análisis previos como FODA, Fuerzas de Porter, el uso de recursos, los elementos disponibles para su ejecución, acciones a realizar, responsables o personas encargadas, control y resultados a alcanzar.

1.1.13 Mapa estratégico

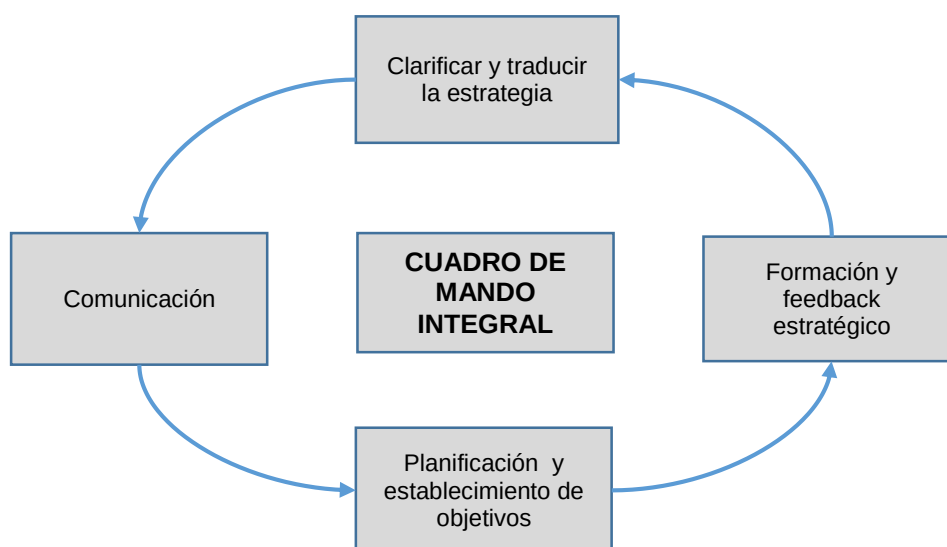
El mapa estratégico está basado en la descripción de los procesos que crean valor para la empresa, mediante la relación causa y efecto que surgen entre los objetivos de las cuatro perspectivas que son, perspectivas financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva interna o procesos, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y finalmente al logro de la visión del cuadro de mando integral, su finalidad es mediante el gráfico comunicar la estrategia a los miembros de la empresa para su consecución

1.1.14 Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card

El cuadro de mando integral es una herramienta de implantación que consiste en ampliar el mapa estratégico, explicando la visión, y las estrategias para luego

convertirlas en objetivos y estrategias de una unidad y luego en indicadores financieros y no financieros, que se agrupan en cuatro perspectivas: financieros, clientes, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, de una determinada unidad, el desarrollo del cuadro de mando integral debe contar con los conocimientos y el compromiso de los directivos que ejerzan liderazgo, que impulse al cambio del modelo de gestión a largo plazo.

Figura 3. Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción



Fuente: (Robert S. Kaplan, 2009)

1.1.15 Indicadores

Los indicadores son un sistema informativo y medición de una determinada actividad, que establece parámetros que permite conocer su desempeño. Los indicadores dan la pauta para en lo posterior realizar el control y evaluación de gestión. Los indicadores se agrupan en cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva procesos internos, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

1.1.16 Perspectivas

Perspectiva Financiera

Las perspectivas financieras se relacionan con la rentabilidad, o el valor desde el punto de vista económico, su función es dar datos del desempeño de la empresa, refleja lo que sucede con el uso de recursos, y sus diferentes operaciones y de qué

forma puede maximizar sus ingresos para sus accionistas. Es importante conocer qué resultados económicos debemos obtener para mejorar las actuales.

Perspectiva Clientes

La perspectiva cliente indica el mercado donde la empresa compete, su función es dar información importante respecto al desempeño de la empresa frente al cliente, conocer la percepción del cliente, que hacer para captar nuevos clientes, retener, y satisfacer sus necesidades, y determinar tanto estrategias, indicadores, su finalidad, es conocer que propuesta de valor que tenemos que hacer al cliente y que genere mayor rentabilidad.

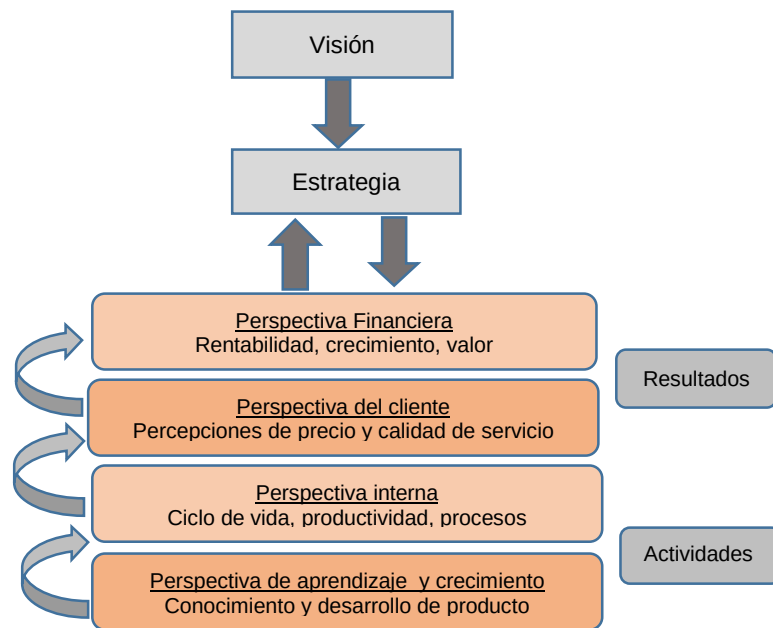
Perspectiva Proceso Interno

Esta perspectiva de procesos internos indica que la mejora en los procesos generará un impacto en la satisfacción al cliente, como mejoras en la rentabilidad

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva nos indica los cambios necesarios que se deben realizar para que tanto las personas, sistemas y procedimientos, respondan y alcancen los objetivos de los procesos internos.

Figura 4. Relación causa – efecto entre perspectivas

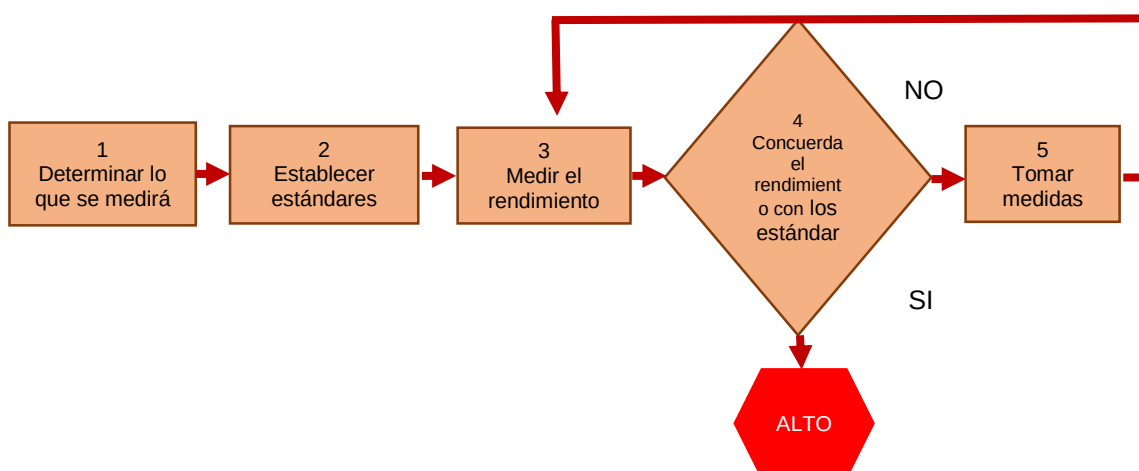


Fuente: (Gallardo, 2012)

1.1.17 Evaluación y monitoreo de los indicadores

La evaluación de los indicadores son necesarios porque se necesita conocer si los resultados esperados están siendo alcanzados en las diferentes unidades de la organización, sirviéndose de datos y el monitoreo para verificar constantemente si lo planificado sigue el curso correcto, si los resultado no son los deseados indicaría fallas que deben ser conocidas por los administradores como directivos y aplicar nuevos procedimientos para incorporar a la implementación.

Figura 5. Evaluación y control en la administración estratégica



Fuente: (Thomas Wheelen, 2013)

1.1.18 Plan Operativo Anual

El POA es parte de los procesos del plan estratégico que proporciona mediante un plan anual los recursos a ser utilizados en las diferentes áreas de forma cuantitativa, su intención es facilitar la implementación del plan estratégico.

En el constara planes o acciones explicadas, el cronograma de duración de las diferentes actividades, recursos disponibles para la ejecución de las actividades, presupuesto requerido, responsables de cada actividad y objetivos a corto plazo que son los resultados que se esperan obtener al finalizar el plan anual, debe ser comunicado en toda la organización.

1.2 Antecedentes de la Empresa

La empresa Colibrí fue fundada en el año de 1985 en la ciudad de Cuenca, inicia sus actividades constituida como empresa familiar, en una pequeña bodega en casa de sus propietarios incursionando en la rama de la papelería, tarjetería; inicialmente cubrían las provincias de Cañar, EL Oro, y cantones de la provincia del Azuay, posteriormente ingresan al mercado de la ciudad de Cuenca.

Es en el año 2009 donde la empresa dirigida por su propietario, esposa e hijos debido a una crisis en el sector comercial por una sobre oferta y agresiva competencia a nivel de la distribución de productos de papelería a nivel nacional,

encuentra oportuno realizar una reingeniería en la empresa encontrando la oportunidad de incursionar en la producción de la línea de productos escolares y publicitarios, que lo realizaba de manera esporádica, sin embargo tras años de trabajo en el mercado papelerero, su propietario priorizo y potencializo esta idea, sin dejar de lado ciertas líneas de distribución que por experiencia encontró la conveniencia de mantener como un complemento ubicándolos en un plano secundario convirtiéndose un 20% de distribución frente un 80% de producción, siendo la innovación, creatividad de su propietario y variedad en sus productos en línea escolar como publicitaria que incremento su demanda.

1.3 Descripción del negocio

La empresa Colibrí pertenece de acuerdo a la clasificación de las empresas según la normativa del de la CAN (Comunidad Andina de Naciones) como Pequeña empresa situada por el número de personas ocupadas de 10 – 49 personas, con un volumen de ventas anual de \$ 100.001 a \$1'000.000 (www.planificacion.gob.ec, 2012). En la sección de sector de Manufactura en las ramas de la industria gráfica, alta frecuencia, costura, producción de productos escolares y material publicitario P.O.P, producción gráfica, y en el sector comercial, dedicado a la comercialización de productos P.O.P, distribución de suministros de oficina, papelería cubriendo la demanda a nivel nacional.

En la actualidad las actividades de la empresa están distribuidas por áreas como contabilidad, diseño, costura, planta gráfica, sellado de alta frecuencia, terminados - empaques y el almacén donde se encuentra la sala de exhibición con los productos de suministros de oficina, papelería, productos publicitarios, y ciertos productos de la producción publicitaria, cada área cuenta con una persona encargada que recibe las ordenes de trabajo para ser realizadas por el equipo, la organización proviene del Gerente quién se encarga del manejo de todas las áreas, al momento no cuenta con una estructura organizativa.

1.3.1 Productos que ofrece la Empresa Colibrí

Ofrece una variedad de productos como la producción de material P.O.P, productos escolar, sellado en alta frecuencia, artes gráficas, taller de costura, siendo la fusión de diferentes procesos que le permite obtener productos diferentes, plasmar ideas nuevas, y mejorar los existentes, entre sus productos se encuentran cuadernos, calendarios, forros de papel, cartucheras, afiches, agendas,

bolígrafos publicitarios, llaveros, artículos publicitarios, cajas, grabados y corte laser, entre otros.

Mantiene la distribución de suministros de oficina, papelería, al por mayor, su trabajo está dirigido a instituciones públicas y privadas, su producción abastece para la distribución del mercado local y nacional.

A continuación se presenta un extracto de la amplia gama de productos del catálogo de la empresa Colibrí que ofrece a sus clientes.

Impresión Full Color en Formato hasta 65 x 90 cm

Calendarios, cuadernos, forros de papel, afiches, revistas, cajas, catálogos, libros, tarjetería social, etc

Planta Gráfica

Figura 7. Catálogo Productos Sellado de alta frecuencia y estampación al calor



Figura 8. Catálogo Productos Grabado y corte láser



Figura 9. Catálogo Productos Confección y Bordado

A collection of textile products including a sewing machine, bags, and a large industrial sewing machine, displayed against a colorful background. The products are arranged in a grid-like fashion, showcasing a wide range of options for customization and embroidery.

Material Escolar, Institucional y Publicitario
Cartucheras, mochilas, mandiles, overoles, casacas,
gorras, camisetas, bolsos, banderas, etc.

**Confección
y
Bordado**

Figura 10. Catálogo Productos Suministros de oficina y escolares



Figura 11. Catálogo Productos Fundas Plásticas y publicitarias



Figura 12. Catálogo Productos Cuadernos, agendas doble anillo



Figura 13. Catálogo Productos – Servicio envarillado metálico



Capítulo II

2. Diagnóstico Estratégico Situacional de la empresa Colibrí.

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Macro ambiente

2.1.1.1 Aspectos Político – Legales

El panorama político – legal en el país ha sufrido una transformación radical en el período de la actual administración cada año se realizan cambios drásticos en las políticas de gobierno, afectando directamente a la empresa Colibrí de manera positiva y negativa en el desempeño de sus diferentes actividades y procesos, entre los principales tenemos:

Promoción de consumo de productos nacionales

El gobierno se dirigió a la producción e industria como sectores estratégicos para su gestión promoviendo el consumo nacional a través de la campaña Primero Ecuador, con la intención de distinguir los productos y/o servicios fabricados y producidos con materia prima o recursos de origen nacional frente a productos del extranjero con el objetivo de fortalecer el mercado interno, dicha medida beneficio de manera indirecta a todos los productos elaborados en el país, creando conciencia y compromiso en el consumidor para mayor consumo y una apertura para el mercado productor. (MCPEC, 2015)

Regulación de importaciones y exportaciones

Adicional a la campaña antes mencionada el gobierno intenta fomentar el consumo de productos nacionales con la finalidad de sustituir a los productos importados, introduciendo las salvaguardias estableciendo una tasa arancelaria temporal desde el 11 de marzo 2015 a las importaciones, y tratar el tema de déficit en la balanza de pagos, y contrarrestar la caída del precio del petróleo, esta medida provoco escasez de varios productos, disminuyendo la entrada y el flujo agresivo de ciertos productos importados a costos bajos que frenaban la producción de la empresa Colibrí, esta política favorece a la empresa como una oportunidad para cubrir la demanda de productos que no cubre el ingreso limitado de productos importados.

La intención de aumentar el consumo de productos nacionales es positiva y los insumos utilizados en los procesos de producción como madera, papel, plástico, productos textiles no han sido afectados por aranceles, son los insumos de alta calidad que para la empresa representa un 10% que se ha sufrido el incremento de los aranceles. (COMERCIO, 2015)

Figura 14. Sobre tasa

USO PERSONAL

Preparación para lentes de contacto	
Betún	
Accesorios de vestir	45%
Artículos de higiene, de tocador y sus partes	
Navajas de afeitar	
Calzado	15%

ÚTILES ESCOLARES Y DE OFICINA

Artículos de oficina y escolares	
Sobres carta	
Papel	
Cuadernos	
Libros de contabilidad, talonarios, agendas y similares	45%
Cuadernos para dibujar	
Maletas, maletines, sacos de viaje y mochilas	
Tijeras, cortapapeles y sacapuntas	
Computadoras	
Teclados y dispositivos	15%
Calculadoras y máquinas registradoras	

HERRAMIENTAS

Herramientas de taladrar o roscar	
Martillos, cepillos, cinceles, aceiteras	15%
Fundidores, cementeros, yeseros, pintores	
Yunques, fraguas portátiles; muelas de mano o pedal, con bastidor	



PARA VEHÍCULOS

Neumáticos radiales	
Neumáticos para autobuses y camiones	25%
Neumáticos de motos y bicicletas	
Bandas para llantas	45%
Espejos retrovisores	
Cerraduras para autos	
Hilos de metal para fabricación de llantas	5%

Fuente: Comex

EL UNIVERSO

Fuente: (COMEX, El Universo, 2015)

Contratación pública

EL gobierno por medio del SERCOP, (Servicio Nacional de Contratación Pública), como ente regulador de la contratación de adquisición de bienes o servicios por parte del estado, invita a las empresas a participar, la institución monitoreará los procesos con la intención de regular, transparentar el servicio de contratación pública, dicha entidad ha generado mayores espacios al desarrollo productivo nacional. La contratación pública ha beneficiado a las Pymes productoras. (SERCOP, 2015)

Mejoras viales

El mejoramiento de las carreteras represento para la empresa facilidad de acceso hacía los diferentes puntos del país para ofertar los productos, como acceso para los clientes que visitan la empresa.

Crisis económica

El entorno internacional viene marcado de una tendencia de bajo crecimiento en la economía de los países desarrollados, afectando a nivel mundial, el Ecuador no se ha encontrado exento de registrar una disminución de su crecimiento en los últimos años, principalmente por la caída del precio del petróleo, siendo este el principal ingreso del país, ocasionando por parte del gobierno tomar medidas como recortes en el presupuesto general del Estado, salvaguardias, disminución en importación de vehículos y partes para ensamblaje, esto ha generado incertidumbre en el sector comercial, restricciones de crédito, desempleo, disminución de las ventas y producción ante la disminución de la demanda. (MINCPE, 2015)

Falta de Apoyo gubernamental

Si bien es cierto que existen impulso por parte del gobierno brindando oportunidad a los productores nacionales sin embargo el apoyo va encaminado a impulsar a sectores que producen un impacto importante sobre el producto interno bruto y representan una participación importante en la economía del país.

Según el Ministerio coordinador de la producción existen acuerdos con diversos sectores productivos a nivel nacional, pero no existen ningún tipo de incentivos, ni apoyo a las Pymes del sector de la producción. (MCPEC, 2015)

Políticas de Comercio Exterior, Aranceles especiales

En cuanto a las políticas comerciales el gobierno impuso salvaguardia cambiaría el 5 de enero del 2015 para productos procedentes de Colombia y Perú ya que la devaluación monetaria afectaba la competitividad de las exportaciones nacionales, generando daños a la economía y a la producción nacional, el porcentaje fue el 21% a las importaciones colombianas y el 7% a las importaciones Peruanas, enero y febrero el año 2015 generando especulación por parte de los proveedores de insumos creando, incertidumbre, escases en los productos, incremento en los precios en especial aquellos provenientes de Colombia como textiles, e insumos para la elaboración de productos escolares que requiere la empresa, estas

políticas represento un lapso de incertidumbre que generó producir otros productos y prescindir de aquellos afectados por la salvaguardia cambiaria. Ante el desacuerdo de Perú y Colombia se deroga el 27 de febrero del año 2015. (COMEX, 2016)

2.1.1.2 Aspectos Económicos

Disponibilidad de créditos

En el año 2015 las instituciones financieras, han realizado una serie de ajustes con la finalidad de preservar sus reservas y su liquidez, tal es el caso de restricción en el acceso de créditos a través de mayores requisitos a los clientes como aumento en el tiempo de calificación y aprobación de créditos, presentación de resultados de utilidades sólidos de la empresa, mayores garantías, dichos requisitos han provocado una caída en el dinamismo de la economía de forma importante reduciendo significativamente el consumo.

Déficits en el presupuesto gubernamental

La ausencia de fondos públicos ha generado recortes realizados por el gobierno en respuesta de la caída del precio del petróleo, disminuyendo las actividades económicas con la empresa privada, tal es el caso de contratos con GADs municipales, como también diferentes instituciones públicas, de igual manera sucede con instituciones privadas y negocios en general, que han disminuido su volumen de compras en respuesta a la ausencia de contratos con el sector público.

Condiciones económicas internacionales

Según el Boletín del FMI

El repunte del crecimiento mundial es débil y desigual, las economías avanzadas experimentarán una ligera recuperación, mientras que las de mercados emergentes y en desarrollo enfrentarán un crecimiento lento, los riesgos están relacionados a la desaceleración económica en China más drástica, una mayor apreciación del dólar, estallido de la aversión mundial al riesgo, cualquiera sea su causa, tensiones geopolíticas que perjudiquen el comercio mundial, flujos financieros, turismo. (FMI, 2016)

Valor de la moneda nacional en los mercados mundiales

El Ecuador al ser dolarizado carece de tipo de cambio, y se ha enfrentado a la devaluación de la moneda de países como Colombia y Perú como sucedió en el mes de agosto del año 2015 ocasionando graves problemas a la economía de algunas provincias fronterizas así como la salida de divisas que incrementó el consumo en los países vecinos al encontrar productos más baratos, ocasionando una baja considerable en las ventas de comercios que solicitaban productos promocionales para sus negocios

Políticas fiscales

El sistema tributario representa para el país un importante ingreso, es por ello que el gobierno ha puesto énfasis en mejorar la recaudación y evitar la evasión fiscal, entre las políticas fiscales relevantes se encuentra el cobro del impuesto a la renta anticipado, aranceles a las importaciones, impuesto a la salida de divisas, representando una mayor carga tributaria para el comercio. (www.sri.gob.ec, 2016)

2.1.1.3 Aspectos Sociales

Hábitos de compra

Los hábitos de compra han cambiado en el paso de los años en el sector, los productos han mejorado tanto en calidad como en funcionalidad tal es el caso de los cuadernos que necesitaban un forro de papel es un producto que disminuye considerablemente su demanda ya que actualmente los cuadernos son fabricados con pastas duras, diseños actuales, modernos que ya no requieren forro, convirtiéndose en un adorno de diseño, y un costo adicional; en el caso de los productos publicitarios el calendario era un producto de alta rotación en especial cuando se acerca el fin de año como obsequio para el cliente sin embargo ha sufrido una disminución importante debido a la aparición del celular, prescindiendo del calendario de papel, adicional a lo mencionado el calendario era un producto usado por carpinteros, mecánicos, abacerías y más pequeños comercios como obsequio, desapareciendo en los últimos años por la caída de la demanda, competencia y otros factores del mercado.

Las agendas, han sido remplazadas por la tecnología disminuyendo su demanda, el uso de las tarjetas de invitación cae por el cambio en patrones de comportamiento ya no se realizan fiestas en la misma cantidad que años atrás en

grados, primera comunión, bautizos; otro de los productos afectados es el papel de regalo era un producto solicitado todo el año en grandes cantidades fue sustituido por el regalo monetario que se da en sobres, sustituido por la funda de regalo por ser más práctico; varios son los productos que ante las nuevas necesidades han quedado en la obsolescencia, produciendo rezagos de mercadería para la empresa.

El internet ha generado nuevas necesidades y cambios en todo el sector de productos publicitarios, escolares en especial en personajes de moda de caricaturas, películas lo que hace que sea más rápido el cambio y la influencia de la moda en dichos productos, la empresa ha logrado adaptarse a los cambios y producir productos acorde a las nuevas necesidades.

2.1.1.4 Aspectos Tecnológicos y Ecológicos

En la parte tecnológica la empresa cuenta con la maquinaria necesaria para sus operaciones de producción, sin embargo podría mejorarlas a largo plazo por la alta inversión que implica su adquisición.

En cuanto al aspecto ecológico existe responsabilidad empresarial en la recolección de residuos, aprovechar desechos en la reutilización como el papel, reciclaje, y un consumo responsable de los recursos.

2.1.2 Microambiente

2.1.2.1 Clientes

Los clientes de la empresa Colibrí se distribuyen en un 90% mayorista y el 10% entre minoristas y consumidor final con diversas necesidades de productos escolares, productos publicitarios, y suministros de oficina.

2.1.2.2 Proveedores

Los proveedoras de insumos son empresas grandes y sólidas con varios años en el mercado, sin embargo también se han visto limitadas en la importación de materiales por las políticas arancelarias, sin bien es cierto no han incrementado sus precios pero han restringido beneficios hacia los clientes como descuentos, disminución en el crédito, condicionamientos en el volumen de compra, pero la empresa cuenta con una calificación privilegiada como tipo de cliente, que le ha permitido mantener un trato especial en las negociaciones.

2.1.2.3 Competencia

La competencia no es la misma en las diferentes áreas que la empresa maneja, es el caso en el área textil es alta debido al crecimiento de talleres artesanales, y fábricas dedicadas a la confección de ropa deportiva, uniformes y más, pero que no afectan directamente a las actividades de la empresa, de igual manera en el sector publicitario son muchas las pequeñas empresas que se dedican a la elaboración de productos publicitarios pero un limitante que tienen es su tamaño no cuentan con la capacidad de manejar producción en volumen lo que ocasiona que capten el negocio y acudan a la empresa solicitando su fabricación convirtiéndose en aliados.

En los productos escolares y gráficos la empresa Colibrí no produce los mismos productos que la competencia, aunque la empresa no cuenta con la infraestructura tecnológica como el de la competencia sus trabajos van dirigidos a otras líneas que le permite tener un flujo importante de trabajo en el sector.

La competencia ofrece productos y servicios similares, sin embargo la empresa Colibrí ofrece servicios de forma integral ya que cuentan con la experiencia para ofrecer variadas líneas de productos a sus clientes.

2.1.2.4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre empresas competidoras

Las empresas que ofrecen productos publicitarios, textiles, escolares, gráficos han aumentado en gran medida por la importancia que ha adquirido la publicidad para las empresas y el auge de las redes sociales en el comercio ecuatoriano ocasionando que los consumidores puedan cambiar de un proveedor a otro con facilidad, la competencia en este sector se intensifica en el momento de presentar las cotizaciones varias son las empresas que por ser adjudicados bajan los precios sin realizan un análisis de costos, y capacidad productiva, las barreras de entrada son bajas para ingresar al mercado, la empresa Colibrí frente a sus competidores ha logrado posicionarse en el mercado, siendo preferido por la diversificación de productos y experiencia en el mercado.

Entrada potencial de nuevos competidores

La posibilidad de entrada de nuevos competidores es alta tanto a nivel local como nacional, los obstáculos que encuentran el momento de ingresar a las diferentes actividades son mínimas, la inversión no es alta en ninguna de las áreas para operar como la textil, publicitaria, gráfica, los proveedores se encuentran fácilmente, posiblemente el acceso a canales de distribución con lleve mayor esfuerzo pero está abierto para todos gracias a la internet, los productos que se comercializan no se diferencian entre sí, lo que se refiere a la parte legal basta con cumplir los requisitos solicitados para obtener los permisos para su funcionamiento, lo que hace que los nuevos competidores no tomen en cuenta una de las barreras más importantes en el sector es la economía a escala, es difícil cumplir con los volúmenes de producción demandado lo que ocasiona inconvenientes a los nuevos participantes, se requiere de mayor tecnología, mano de obra, entre otros, otra de las importantes barreras es la experiencia y especialización que se logra con la suficiente experiencia en el mercado, y canales de distribución necesarios para su permanencia.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En el sector de productos publicitarios, textiles, escolares, el desarrollo de productos sustitutos es potencial lo que lo diferencia no está en la elaboración sino en el diseño, ya que la calidad depende de las necesidades y presupuesto del cliente; por ello la empresa apoyándose en el conocimiento del mercado, se encuentra continuamente mejorando, creando nuevos productos que le permita explorar nuevos segmentos.

Poder de negociación de los proveedores

En la actualidad las condiciones económicas han obligado a las empresas proveedoras a tomar medidas drásticas en la efectividad de recuperación de cartera como disminución de crédito, calificación y selección de clientes.

La empresa Colibrí cuenta con una sólida relación comercial con proveedores, manejando volúmenes importantes de compra de diferentes insumos obteniendo precios convenientes, con un servicio permanente, es el cumplimiento que la hecho acreedora de un status privilegiado, las empresas proveedoras le han otorgado mejores condiciones a aquellas empresas que cuentan con su confianza creando políticas que fortalezcan a sus clientes. Si bien existen algunas opciones como

proveedores, la empresa ha seleccionado trabajar con las mejores, posicionándose entre los dos mayores clientes en la provincia, por tanto el poder de negociación de los proveedores no ha impactado a la empresa de forma negativa en los costos, precios ni condiciones de compra.

Poder de negociación de los consumidores

La demanda actual en el sector de productos publicitarios, textiles, escolares es importante, si bien los bienes y servicios que la empresa ofrece no se diferencian con las de la competencia, como son agendas, llaveros, uniformes, carpetas, entre otros, es la diversificación, el servicio, y la innovación en sus productos lo que hace que los consumidores prefieran a la empresa Colibrí. El sector está compuesto por un alto poder de negociación de los consumidores, donde los compradores cambian de proveedor fácilmente, sin embargo la empresa bajo este entorno complejo mantiene su compromiso de calidad, servicio, y diversificación de productos.

2.1.2.5 Componente Laboral

El componente laboral es importante para la empresa como un elemento de aporte económico y social para el país, y un deber con los empleados como retribución por un trabajo realizado siendo este sustento de sus familias para cubrir necesidades de distinta índole, dado su trascendencia el Gobierno ha enfatizado entre sus políticas el regularizar cada año el ámbito laboral a través de reformas en la legislación, entre ellas estableciendo una revisión anual del salario mínimo vital, fijado anualmente mediante decreto de ley, con carácter progresivo, si bien por parte del gobierno se busca equidad laboral pero no se analiza a profundidad las repercusiones en el mercado laboral y el impacto en los diferentes sectores que no tienen el mismo comportamiento, tal es el caso de las Pymes, que no pueden solventar costos altos laborales de contratación ocasionando disminución en el personal y un freno a sus operaciones productivas.

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Componente Organizacional

La empresa Colibrí dispone de una nómina de 27 trabajadores, los mismos que se encuentran distribuidos en las diferentes áreas cumpliendo con las prestaciones de ley, al no existir una estructura organizativa formal, no cuenta con definición de puestos, obstaculizando introducir cambios en la cultura organizativa que se ha

desarrollado por parte de los propietarios de forma tradicional, siendo los únicos que toman las decisiones en la empresa en todos los ámbitos en base a su experiencia adquirida y de forma precisa la participación del personal, no cuenta con un sistema de comunicación interna y externa, la confiabilidad en el sistema informático se encuentra en proceso de mejoras.

La empresa se encuentra en el centro de la ciudad, sin embargo su infraestructura limita la conectividad entre las diferentes áreas de trabajo, fluidez en las tareas, y un adecuado desenvolvimiento del personal.

2.2.2 Comercialización

El sistema de comercialización es ventas externas específicas y a través del local que cuenta con la asesoría adecuada para satisfacer los requerimientos de clientes.

La empresa atiende las necesidades del mercado a nivel nacional de empresas privadas instituciones públicas, los mismos que cuentan con costos preferenciales por volumen de compra.

La empresa cuenta con buena ubicación en el centro de la ciudad, sin embargo su infraestructura e instalaciones no le permiten desarrollarse de manera adecuada, requiere de mayor conectividad en las diferentes áreas, así como el uso de Tlcs para mayor agilidad en sus actividades.

2.2.3 Componente Financiero

Al momento se subutiliza el sistema informático incorporado hace dos años en la empresa debido la falta de capacitación de la empresa proveedora en el área contable lo que no permite obtener información financiera y resultados confiables. La empresa a pesar de contar con clientela seleccionada, rentabilidad en sus productos, la producción en diferentes épocas del año se encuentran a su máxima capacidad, este tiempo sumado al crédito extendido por volumen que se otorga a los clientes en temporadas escolares, navidad, ocasionan falta de liquidez.

2.2.4 Talento Humanos

La empresa no cuenta con un departamento de Talento Humano necesario debido al número de empleados, lo que ha ocasionado desorganización, como también ausencia de procedimientos de selección, reclutamiento, capacitación del personal, no cuentan con un sistema de valoración de rendimiento, incentivos, ni control del

personal. Si bien sus propietarios facilitan y propician las condiciones para un buen ambiente laboral, la falta de una estructura organizativa obstaculiza un mejor rendimiento y eficiencia en los procesos de la empresa.

Sus actividades no cuentan con herramientas de gestión organizacional, la diversificación de productos produce una variedad de operaciones que requieren mayor control y especificaciones. No existen niveles jerárquicos dentro de cada área de trabajo, existen áreas generales como la contable, diseño, ventas y operaciones en general.

2.2.5 Producción

La planta de producción y sus diferentes operaciones no cuenta con una correcta organización, no hay procesos ni procedimientos que ayude a un mejor desarrollo de las actividades, ausencia de TICS que facilite y agilite los procesos, el mantenimiento de la maquinaria suele ser causa de retraso en las ordenes de producción, no cuenta con un control de inventario adecuado y la infraestructura no se adecua a las necesidades de la empresa.

2.3 Matriz FODA

Para la construcción de la matriz FODA se obtuvo la información del análisis situacional tanto interno para las fortalezas y debilidades, y del análisis externo las oportunidades y amenazas, en conjunto con su Gerente propietario, con el que se determinó lo siguiente:

Análisis FODA de la Empresa Colibrí

Fortalezas

-  La empresa ofrece atención personalizada al cliente, usando recursos como la socialización y la escucha.
-  La empresa dispone de un catálogo amplio y diversificado de productos publicitarios, escolares, textiles, y gráficos.
-  La marca Colibrí se encuentra posicionada en el mercado, contando con el reconocimiento a nivel nacional de sus múltiples productos.
-  La empresa cuenta con experiencia en el mercado.

- ✚ La empresa ha ganado la preferencia de sus clientes, generando experiencias positivas y satisfactorias.
- ✚ La innovación continua en los productos es parte primordial para la empresa como creadores de nueva posibilidades y nuevas ideas.
- ✚ La empresa dispone de costos preferenciales a clientes institucionales públicos y privados.
- ✚ La empresa cuenta con un selecto grupo de clientes potenciales quienes son acreedores de beneficios y trato especial en los diferentes servicios.
- ✚ La estabilidad laboral es un elemento importante para la empresa como generador de compromiso y eficiencia para el grupo de colaboradores.
- ✚ La empresa mantiene alianzas estratégicas con empresas proveedoras.
- ✚ La empresa Colibrí, se hace acreedora al reconocimiento recibiendo el premio Internacional a la Calidad Empresarial Azuay 2013 y 2014.

Debilidades

- ✚ La empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa.
- ✚ La falta de planificación interna de la empresa, impide mejorar la comunicación en las diferentes áreas.
- ✚ La empresa en su organización interna no cuenta con procesos, procedimientos claros y definidos.
- ✚ El sistema informático de la empresa se encuentra subutilizado, no hay datos financieros, ni contables confiables.
- ✚ En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de control de inventario, ocasionando falta de información de utilidad y relevancia.
- ✚ La Imagen corporativa de la empresa no se ha culminado, dejando inconcluso varios elementos, generando deficiencia y ausencia de resultados.

- ✚ Las instalaciones de la empresa tienen limitantes de conectividad y comunicación, ocasionando demoras en las diferentes operaciones cotidianas.
- ✚ La capacidad de producción de la empresa es insuficiente para cumplir con la demanda de trabajo en especial en el área gráfica.
- ✚ La empresa no cuenta con la infraestructura adecuada, con los años ha crecido así como sus requerimientos en las diferentes áreas.
- ✚ Tanto en la sala de exhibición como en la bodega de la empresa existen productos obsoletos y líneas de productos stockeadas por falta de control y abandono.

Oportunidades

- ✚ El mercado en el que la empresa se desarrolla se encuentra en crecimiento, su diversificación de productos le permite tener un amplio campo de acción.
- ✚ La competencia respecto a la empresa, no cuenta ni ofrece todos los servicios integrales y diversificados de productos al cliente.
- ✚ EL uso de las TIC que ofrece el mercado tecnológico pueden ser usadas para mejorar la eficiencia y eficacia en las diferentes operaciones de la empresa.
- ✚ La construcción de la imagen corporativa de la empresa como herramienta que le permitirá fortalecer su imagen, mejorar la percepción del cliente, y diferenciarse de la competencia.
- ✚ El uso masivo de redes sociales por parte del cliente permite aprovechar y aumentar las posibilidades comerciales para la empresa.
- ✚ Nuevos nichos de mercado, clientes importantes se encuentran desatendidos, pueden ser aprovechados por la empresa.
- ✚ El desarrollo tecnológico en maquinaria y equipos que ofrece el mercado en las diferentes ramas como la gráfica, textil, publicitaria pueden ser aprovechados por la empresa para mejorar sus procesos e incrementar su capacidad productiva y competitividad.

Amenazas

- ✚ El ingreso de productos importados desde la China a costos bajos, ocasionan disminución del consumo de productos nacionales, afectando a la empresa en sus ventas.
- ✚ El Ingreso de nuevos competidores que se especializan exclusivamente en una rama textil, publicitaria, gráfica, escolar.
- ✚ El cambio de hábitos de compra, gustos, necesidades por parte del consumidor han llevado a una obsolescencia acelerada de productos y servicios.
- ✚ La inestabilidad económica crea falta de solvencia de clientes, afectando a la empresa en la recuperación de cartera y sus distintas operaciones.
- ✚ La inestabilidad política y económica generan incertidumbre y desequilibrio en el mercado ocasionando falta de liquidez en la empresa.
- ✚ Las empresas competidoras disminuyen sus costos con la intención de captar nuevos clientes potenciales, generando inconvenientes en las negociaciones de la empresa.
- ✚ El uso de la tecnología y su influencia en el consumidor acelera la dinámica comercial forzando a la empresa a estar lista para cumplir las nuevas necesidades del mercado, personajes, colores, tendencias, moda.

Tabla 1. Matriz FODA de la Empresa Colibrí

FODA CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. La empresa ofrece atención personalizada al cliente, usando recursos como la socialización y la escucha. 2. La empresa dispone de un catálogo amplio y diversificado de productos publicitarios, escolares, textiles, y gráficos. 3. La marca Colibrí se encuentra posicionada en el mercado, contando con el reconocimiento a nivel nacional de sus múltiples productos. 4. La empresa cuenta con experiencia en el mercado. 5. La empresa ha ganado la preferencia de sus clientes, generando experiencias positivas y satisfactorias. 6. La innovación continua en los productos es parte primordial para la empresa como creadores de nueva posibilidades y nuevas ideas. 7. La empresa dispone de costos preferenciales a clientes institucionales públicos y privados. 8. La empresa cuenta con un selecto grupo de clientes potenciales quienes son acreedores de beneficios y trato especial en los diferentes servicios. 9. La estabilidad laboral es un elemento importante para la empresa como generador de compromiso y eficiencia para el grupo de colaboradores. 10. La empresa mantiene alianzas estratégicas con empresas proveedoras. 11. La empresa Colibrí, se hace acreedora al reconocimiento recibiendo el premio Internacional a la Calidad Empresarial Azuay 2013 y 2014.	1. La empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa. 2. La falta de planificación interna de la empresa, impide mejorar la comunicación en las diferentes áreas. 3. La empresa en su organización interna no cuenta con procesos, procedimientos claros y definidos. 4. El sistema informático de la empresa se encuentra subutilizado, no hay datos financieros, ni contables confiables. 5. En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de control de inventario, ocasionando falta de información de utilidad y relevancia. 6. La Imagen corporativa de la empresa no se ha culminado, dejando inconcluso varios elementos, generando deficiencia y ausencia de resultados. 7. Las instalaciones de la empresa tienen limitantes de conectividad y comunicación, ocasionando demoras en las diferentes operaciones cotidianas. 8. La capacidad de producción de la empresa es insuficiente para cumplir con la demanda de trabajo en especial en el área gráfica. 9. La empresa no cuenta con la infraestructura adecuada, con los años ha crecido así como sus requerimientos en las diferentes áreas. 10. Tanto en la sala de exhibición como en la bodega de la empresa existen productos obsoletos y líneas de productos stockeadas por falta de control y abandono.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA D.O.
1. El mercado en el que la empresa se desarrolla se encuentra en crecimiento, su diversificación de productos le permite tener un amplio campo de acción. 2. La competencia respecto a la empresa, no cuenta ni ofrece todos los servicios integrales y diversificados de productos al cliente. 3. EL uso de las TIC que ofrece el mercado tecnológico pueden ser usadas para mejorar la eficiencia y eficacia en las diferentes operaciones de la empresa. 4. La construcción de la imagen corporativa de la empresa como herramienta que le permitirá fortalecer su imagen, mejorar la percepción del cliente, y diferenciarse de la competencia. 5. El uso masivo de redes sociales por parte del cliente permite aprovechar y aumentar las posibilidades comerciales para la empresa. 6. Nuevos nichos de mercado, clientes importantes se encuentran desatendidos, pueden ser aprovechados por la empresa. 7. El desarrollo tecnológico en maquinaria y equipos que ofrece el mercado en las diferentes ramas como la gráfica, textil, publicitaria pueden ser aprovechados por la empresa para mejorar sus procesos e incrementar su capacidad productiva y competitividad.	1. (F2, O1) Ampliar el mercado capacitando al equipo de ventas. 2. (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10, F11, O1, O6) Reforzar los servicios y beneficios de la diversificación de productos incorporando al personal un Supervisor que coordine y controle todas las áreas de la empresa. 3. (F1, O1) Impulsar la fuerza de ventas con una capacitación mensual para los 4 vendedores. 4. (F2, F3, F5, F6, O3) Incorporar a la empresa el uso de las TICS, para agilizar los procesos de las diferentes actividades, como telefonía celular, computadores, radios intercomunicadores. 5. (F1, F3, F5, F8, F11, O4, O5) Desarrollar la imagen corporativa como herramienta para impulsar el posicionamiento de la empresa. 6. (F2, O6) Ingresar a otros nichos de mercado identificados, promocionando sus servicios. 7. (F7, O7) Actualizar la maquinaria gráfica para mejorar y optimizar los procesos.	1. (D1, D2, D3, O1) Implementar un modelo de gestión administrativa en la empresa, a través de un Plan estratégico que permita mejorar los procesos internos. 2. (D2, O1, O6, O7) Planificar e informar a través de reuniones, comunicados, fomentar el trabajo en equipo, capacitaciones. 3. (D3, O7) Conocer la estructura funcional de la empresa y realizar planes de mejoras en cada área. 4. (D4, O1) Hacer uso del sistema informático existente, que le permita administrar los recursos financieros, contables con el apoyo de la empresa proveedora del sistema. 5. (D5, O1) Realizar un inventario físico de mercadería e insumos existentes e ingresar al sistema informático, dotando de una computadora al responsable de bodega. 6. (D7, D9, O1, O3) Adquirir cinco radios de comunicación para facilitar la coordinación interna, la compra de dos computadoras para el área de producción y ventas. 7. (D10, O1) Realizar un inventario de productos obsoletos, cuantificarlos y realizar una promoción y descuentos con los responsables del área de ventas y contable. 8. (D10, O1) Revisar el inventario de productos con alto stock por los responsables del área de comercialización y administración con la intención de determinar un plan de venta como la conveniencia de mantener líneas de productos.

AMENAZAS	ESTRATEGIA F.A.	ESTRATEGIA D.A.
1. El ingreso de productos importados desde la China a costos bajos, ocasionan disminución del consumo de productos nacionales, afectando a la empresa en sus ventas. 2. El Ingreso de nuevos competidores que se especializan exclusivamente en una rama textil, publicitaria, gráfica, escolar. 3. El cambio de hábitos de compra, gustos, necesidades por parte del consumidor han llevado a una obsolescencia acelerada de productos y servicios. 4. La inestabilidad económica crea falta de solvencia de clientes, afectando a la empresa en la recuperación de cartera y sus distintas operaciones. 5. La inestabilidad política y económica generan incertidumbre y desequilibrio en el mercado ocasionando falta de liquidez en la empresa. 6. Las empresas competidoras disminuyen sus costos con la intención de captar nuevos clientes potenciales, generando inconvenientes en las negociaciones de la empresa. 7. El uso de la tecnología y su influencia en el consumidor acelera la dinámica comercial forzando a la empresa a estar lista para cumplir las nuevas necesidades del mercado, personajes, colores, tendencias, moda.	1. (F1, A2, A3, A6) Mejorar la atención al cliente realizando una capacitación mensual a los 4 vendedores potenciando los productos producidos y su diversificación. 2. (F2, A1, A2) Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado, a través de la imagen corporativa y marketing. 3. (F4, F5, F8, A4, A5,) Dar seguimiento de las políticas de cobranzas usando el sistema informático a través de informes semanales. 4. (F1, F2, F3, F4, F6, F7, F10, F11, A7) Usar el marketing digital como herramienta competitiva, contratando una empresa de comunicación digital.	1. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D10, A2, A4, A6) Implementar un modelo de gestión administrativo integral. 2. (D4, A4, A5) Dar seguimiento de las cobranzas usando el sistema informático a través de informes semanales de la cartera de clientes. 3. (D1, D10, A2) Realizar un inventario físico de mercadería e insumos con la finalidad de conocer datos financieros, contables y gestionar los recursos controlando, protegiendo, y evaluando su administración. 4. (D6, A2, A7) Fortalecer la imagen corporativa de la empresa a través de la contratación de un profesional.

Fuente: Análisis Situacional de la empresa Colibrí.

Elaborado por: María Fernanda Bravo Abad

De la matriz FODA se obtuvieron los siguientes resultados:

ESTRATEGIA F.O:

1. (F2, O1) Ampliar el mercado capacitando al equipo de ventas.
2. (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10, F11, O1, O6) Reforzar los servicios y beneficios de la diversificación de productos Incorporando al personal un Supervisor que coordine y controle todas las áreas de la empresa.
3. (F1, O1) Impulsar la fuerza de ventas con una capacitación mensual para los 4 vendedores.
4. (F2, F3, F5, F6, O3) Incorporar a la empresa el uso de las TICS, para agilizar los procesos de las diferentes actividades, como telefonía celular, computadores, radios intercomunicadores.
5. (F1, F3, F5, F8, F11, O4, O5) Desarrollar la imagen corporativa como herramienta para impulsar el posicionamiento de la empresa.
6. (F2, O6) Ingresar a otros nichos de mercado identificados, promocionando sus servicios.
7. (F7, O7) Actualizar la maquinaria gráfica para mejorar y optimizar los procesos.

ESTRATEGIA D.O:

1. (D1, D2, D3, O1) Implementar un modelo de gestión administrativa en la empresa, a través de un Plan estratégico que permita mejorar los procesos internos.
2. (D2, O1, O6, O7) Planificar e informar a través de reuniones, comunicados, fomentar el trabajo en equipo, capacitaciones.
3. (D3, O7) Conocer la estructura funcional de la empresa y realizar planes de mejoras en cada área.
4. (D4, O1) Hacer uso del sistema informático existente, que le permita administrar los recursos financieros, contables con el apoyo de la empresa proveedora del sistema.
5. (D5, O1) Realizar un inventario físico de mercadería e insumos existentes e ingresar al sistema informático, dotando de una computadora al responsable de bodega.
6. (D7, D9, O1, O3) Adquirir cinco radios de comunicación para facilitar la coordinación interna, la compra de dos computadoras para el área de producción y ventas.
7. (D10, O1) Realizar un inventario de productos obsoletos, cuantificarlos y realizar una promoción y descuentos con los responsables del área de ventas y contable.
8. (D10, O1) Revisar el inventario de productos con alto stock por los responsables del área de comercialización y administración con la intención de determinar un plan de venta como la conveniencia de mantener líneas de productos.

ESTRATEGIA F.A:

1. (F1, A2, A3, A6) Mejorar la atención al cliente realizando una capacitación mensual a los 4 vendedores potenciando los productos producidos y su diversificación.
2. (F2, A1, A2) Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado, a través de la imagen corporativa y marketing.
3. (F4, F5, F8, A4, A5) Dar seguimiento de las políticas de cobranzas usando el sistema informático a través de informes semanales.
4. (F1, F2, F3, F4, F6, F7, F10, F11, A7) Usar el marketing digital como herramienta competitiva, contratando una empresa de comunicación digital.

ESTRATEGIA D.A:

1. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D10, A2) implementar un modelo de gestión administrativo integral.
2. (D4, A4, A5) Dar seguimiento de las cobranzas usando el sistema informático a través de informes semanales de la cartera de clientes.
3. (D1, D10, A2) Realizar un inventario físico de mercadería e insumos con la finalidad de conocer datos financieros, contables y gestionar los recursos controlando, protegiendo, y evaluando su administración.

4. (D6, A2, A7) Fortalecer la imagen corporativa de la empresa a través de la contratación de un profesional.

Tabla 2. Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNO CLAVE		PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
OPORTUNIDADES				
1	El mercado en el que la empresa se desarrolla se encuentra en crecimiento, su diversificación de productos le permite tener un amplio campo de acción.	0,09	2	0,18
2	La competencia respecto a la empresa, no cuenta ni ofrece todos los servicios integrales y diversificados de productos al cliente.	0,1	3	0,3
3	EL uso de las TIC que ofrece el mercado tecnológico puede ser usado para mejorar la eficiencia y eficacia en las diferentes operaciones de la empresa.	0,08	2	0,16
4	La construcción de la imagen corporativa de la empresa como herramienta que le permitirá fortalecer su imagen, mejorar la percepción del cliente, y diferenciarse de la competencia.	0,1	2	0,2
5	El uso masivo de redes sociales por parte del cliente permite aprovechar y aumentar las posibilidades comerciales para la empresa.	0,06	1	0,06
6	Nuevos nichos de mercado, clientes importantes se encuentran desatendidos, pueden ser aprovechados por la empresa.	0,09	2	0,18
7	El desarrollo tecnológico en maquinaria y equipos que ofrece el mercado en las diferentes ramas como la gráfica, textil, publicitaria pueden ser aprovechados por la empresa para mejorar sus procesos e incrementar su capacidad productiva y competitividad.	0,06	2	0,12
AMENAZAS				
8	El ingreso de productos importados desde la China a costos bajos, ocasionan disminución del consumo de productos nacionales, afectando a la empresa en sus ventas.	0,04	2	0,08
9	El Ingreso de nuevos competidores que se especializan exclusivamente en una rama textil, publicitaria, gráfica, escolar.	0,05	1	0,08
10	El cambio de hábitos de compra, gustos, necesidades por parte del consumidor han llevado a una obsolescencia acelerada de productos y servicios.	0,06	2	0,05
11	La inestabilidad económica crea falta de solvencia de clientes, afectando a la empresa en la recuperación de cartera y sus distintas operaciones.	0,06	2	0,12
12	La inestabilidad política y económica genera incertidumbre y desequilibrio en el mercado ocasionando falta de liquidez en la empresa.	0,08	1	0,12
13	Las empresas competidoras disminuyen sus costos con la intención de captar nuevos clientes potenciales, generando inconvenientes en las negociaciones de la empresa.	0,04	2	0,08
14	El uso de la tecnología y su influencia en el consumidor acelera la dinámica comercial forzando a la empresa a estar lista para cumplir las nuevas necesidades del mercado, personajes, colores, tendencias, moda.	0,08	2	0,08
TOTAL		0,99		1,81

Fuente: FODA

Elaborado por: María Fernanda Bravo Abad

Mediante la matriz de evaluación de factores externos (EFE) se obtuvo según la puntuación de la empresa de 1,82 que indica que se encuentra bajo la puntuación promedio de 2,5 lo que establece que la empresa no está respondiendo a las oportunidades y amenazas existentes del mercado, las estrategias empleadas no aprovechan las oportunidades y las estrategias no minimizan los posibles efectos de las amenazas.

En la tabla se observa que el factor más relevante de éxito es “La competencia respecto a la empresa, no cuenta ni ofrece todos los servicios integrales y diversificados de productos al cliente” con una ponderación de 0,10, también se considera de relevancia las siguientes puntuaciones.

Según la matriz EFE de la empresa Colibrí se obtuvo los siguientes factores:

- ✚ La construcción de la imagen corporativa de la empresa como herramienta que le permitirá fortalecer su imagen, mejorar la percepción del cliente, y diferenciarse de la competencia. de 0,10.
- ✚ El mercado en el que la empresa se desarrolla se encuentra en crecimiento, su diversificación de productos le permite tener un amplio campo de acción, con una ponderación de 0,09.
- ✚ Nuevos nichos de mercado, clientes importantes se encuentran desatendidos, pueden ser aprovechados por la empresa., con una ponderación 0,09.
- ✚ EL uso de las TIC que ofrece el mercado tecnológico pueden ser usadas para mejorar la eficiencia y eficacia en las diferentes operaciones de la empresa, con una ponderación 0,08.
- ✚ La inestabilidad política y económica generan incertidumbre y desequilibrio en el mercado ocasionando falta de liquidez en la empresa, con una ponderación 0,09.
- ✚ El uso de la tecnología y su influencia en el consumidor acelera la dinámica comercial forzando a la empresa a estar lista para cumplir las nuevas necesidades del mercado, personajes, colores, tendencias, moda, con una ponderación 0,08.

- ✚ La competencia respecto a la empresa, no cuenta ni ofrece todos los servicios integrales y diversificados de productos al cliente.
- ✚ La construcción de la imagen corporativa de la empresa como herramienta que le permitirá fortalecer su imagen, mejorar la percepción del cliente, y diferenciarse de la competencia.
- ✚ El mercado en el que la empresa se desarrolla se encuentra en crecimiento, su diversificación de productos le permite tener un amplio campo de acción.
- ✚ Nichos de mercado, clientes importantes que se encuentran en otros mercados.
- ✚ EL uso de las TIC que ofrece el mercado tecnológico pueden ser usadas para mejorar la eficiencia y eficacia en las diferentes operaciones de la empresa.

Amenazas:

- ✚ La inestabilidad política y económica generan incertidumbre y desequilibrio en el mercado ocasionando falta de liquidez en la empresa.
- ✚ El uso de la tecnología y su influencia en el consumidor acelera la dinámica comercial forzando a la empresa a estar lista para cumplir las nuevas necesidades del mercado, personajes, colores, tendencias, moda.

El factor de éxito de relevancia es “La competencia respecto a la empresa, no cuenta ni ofrece todos los servicios integrales y diversificados de productos al cliente”.

Tabla 3. Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNO CLAVE		PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
FORTALEZAS				
1	La empresa ofrece atención personalizada al cliente, usando recursos como la socialización y la escucha.	0,05	3	0,15
2	La empresa dispone de un catálogo amplio y diversificado de productos publicitarios, escolares, textiles, y gráficos.	0,08	3	0,24
3	La marca Colibrí se encuentra posicionada en el mercado, contando con el reconocimiento a nivel nacional de sus múltiples productos.	0,01	2	0,02
4	La empresa cuenta con experiencia en el mercado.	0,05	3	0,15
5	La empresa ha ganado la preferencia de sus clientes, generando experiencias positivas y satisfactorias.	0,04	2	0,08
6	La innovación continua en los productos es parte primordial para la empresa como creadores de nueva posibilidades y nuevas ideas.	0,07	3	0,21

7	La empresa dispone de costos preferenciales a clientes institucionales públicos y privados.	0,04	2	0,08
8	La empresa cuenta con un selecto grupo de clientes potenciales quienes son acreedores de beneficios y trato especial en los diferentes servicios.	0,01	2	0,02
9	La estabilidad laboral es un elemento importante para la empresa como generador de compromiso y eficiencia para el grupo de colaboradores.	0,03	2	0,06
10	La empresa mantiene alianzas estratégicas con empresas proveedoras.	0,05	2	0,10
11	Recibe Premio Internacional a la Calidad empresarial Azuay 2013 y 2014.	0,01	2	0,02
DEBILIDADES				
12	La empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa	0,10	1	0,10
13	La falta de planificación interna de la empresa, impide mejorar la comunicación en las diferentes áreas.	0,07	2	0,14
14	La empresa en su organización interna no cuenta con procesos, procedimientos claros y definidos.	0,07	1	0,07
15	El sistema informático de la empresa se encuentra subutilizado, no hay datos financieros, ni contables confiables.	0,07	1	0,07
16	En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de control de inventario, ocasionando falta de información de utilidad y relevancia.	0,07	1	0,07
17	La Imagen corporativa de la empresa no se ha culminado, dejando inconcluso varios elementos, generando deficiencia y ausencia de resultados.	0,05	1	0,05
18	Las instalaciones de la empresa tienen limitantes de conectividad y comunicación, ocasionando demoras en las diferentes operaciones cotidianas.	0,03	1	0,03
19	La capacidad de producción de la empresa es insuficiente para cumplir con la demanda de trabajo en especial en el área gráfica	0,05	1	0,05
20	La empresa no cuenta con la infraestructura adecuada, con los años ha crecido así como sus requerimientos en las diferentes áreas.	0,04	1	0,04
21	Tanto en la sala de exhibición como en la bodega de la empresa existen productos obsoletos y líneas de productos stockeadas por falta de control y abandono.	0,01	1	0,01
TOTAL		1,00		1,76

Fuente: FODA

Elaborado por: María Fernanda Bravo Abad.

Mediante la matriz de evaluación de factores internos (EFI) se obtuvo según la puntuación de la empresa de 1,76 que indica que se encuentra bajo la puntuación promedio de 2,5 lo que establece que la empresa tiene varias debilidades internas por superar y lograr consolidar sus fortalezas.

En la tabla se observa que el factor más relevante de éxito es “La empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa” con una ponderación de 0,09.

Según la matriz EFI de la empresa Colibrí se obtuvo los siguientes factores:

- ✚ La empresa dispone de un catálogo amplio y diversificado de productos publicitarios, escolares, textiles, y gráficos, con una ponderación 0,08
- ✚ La innovación continua en los productos es parte primordial para la empresa como creadores de nueva posibilidades y nuevas ideas, con una ponderación 0,07
- ✚ La falta de planificación interna de la empresa, impide mejorar la comunicación en las diferentes áreas, con una ponderación 0,07
- ✚ La empresa en su organización interna no cuenta con procesos, procedimientos claros y definidos, con una ponderación 0,07
- ✚ El sistema informático de la empresa se encuentra subutilizado, no hay datos financieros, ni contables confiables, con una ponderación 0,07
- ✚ En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de control de inventario, ocasionando falta de información de utilidad y relevancia, con una ponderación 0.07.

Fortalezas:

- ✚ La empresa dispone de un catálogo amplio y diversificado de productos publicitarios, escolares, textiles, y gráficos.
- ✚ La innovación continua en los productos es parte primordial para la empresa como creadores de nueva posibilidades y nuevas ideas.

Debilidades:

- ✚ La empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa.
- ✚ La falta de planificación interna de la empresa, impide mejorar la comunicación en las diferentes áreas.
- ✚ La empresa en su organización interna no cuenta con procesos, procedimientos claros y definidos.
- ✚ El sistema informático de la empresa se encuentra subutilizado, no hay datos financieros, ni contables confiables.

- ✚ En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de control de inventario, ocasionando falta de información de utilidad y relevancia

El factor de éxito de relevancia es “La empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa”

2.4 Análisis de Procesos

A continuación a través del inventario de procesos internos de la empresa se define y registrar las actividades de valor, como se ha mencionado la empresa no cuenta con esta información la misma será de utilidad para determinar cuáles son los procesos gobernantes o claves, procesos básicos o estratégicos, y procesos de apoyo, y una vez identificado los procesos se elaborara la cadena de valor.

2.4.1 Inventario de Procesos

El inventario de procesos se desarrolló con la colaboración del Gerente, quién proporcione la información de las actividades internas de la empresa.

- ✓ Visita a clientes externos específicos.
- ✓ Envío cotizaciones a clientes externos.
- ✓ Planificación de proyectos por temporadas.
- ✓ Recepción requerimiento de clientes sea de productos publicitarios, escolares en el local.
- ✓ Asesoría en los requerimientos al cliente.
- ✓ Envío del requerimiento para el área de diseño para determinar materiales, y especificaciones.
- ✓ Poner a consideración del cliente de forma presencial o mail para detalles y aprobación.
- ✓ Realizar una prueba previa del producto, dependiendo del diseño del requerimiento y complejidad
- ✓ Coordinar con el área de trabajo sea textil, gráfica u otra que sea el trabajo.
- ✓ Verificar físicamente si se cuenta con los insumos para la producción.

- ✓ Realizar la compra al proveedor los materiales requeridos.
- ✓ Determinar tiempo de entrega de los insumos.
- ✓ Receptar la mercadería.
- ✓ Envío a Contabilidad para su registro contable.
- ✓ Realizar cortes al material.
- ✓ Responsabiliza área se encarga del material para cada proceso.
- ✓ Realiza el área de trabajo una prueba previa a su producción.
- ✓ Autorizar la prueba y se procede con la producción.
- ✓ Determinar tiempos de producción dependerá de la complejidad del producto.
- ✓ Terminado los productos se procede al empaque y conteo para el despacho.
- ✓ Facturación.
- ✓ Autorización venta a crédito o contado.
- ✓ Realiza documentación y archivo.
- ✓ Realiza el despacho del o los productos.
- ✓ Comunicarse con el cliente para el seguimiento y control de calidad.
- ✓ Recuperación de cartera, cobros.
- ✓ Diseño de productos nuevos.
- ✓ Pago a proveedores.
- ✓ Realizar la gestión tributaria.
- ✓ Realizar la gestión de nómina de trabajadores.

Tabla 4. Matriz de Clasificación de proceso de la Empresa Colibrí

Para la elaboración de la Matriz de Clasificación de procesos se separaron las actividades en diferentes áreas de la empresa.

PROCESOS		ÁREAS				
SI = 1	NO= 0	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	VENTAS	FINANCIERA	ADMINISTRATIVA
Visita a clientes externos específicos.		0	0	1	0	0
Envío cotizaciones a clientes externos por temporadas.		0	0	1	0	0
Planificación de proyectos.		0	0	0	1	0
Recepción requerimiento de clientes sea de productos publicitarios, escolares en el local.		0	0	1	0	0
Asesoría en los requerimientos al cliente.		0	0	1	0	0
Envío del requerimiento para el área de diseño para determinar materiales, y especificaciones.		0	1	0	0	0
Poner a consideración del cliente de forma presencial o mail para detalles y aprobación.		0	1	0	0	0
Realizar una prueba previa del producto, dependiendo del diseño del requerimiento y complejidad.		0	1	0	0	0
Coordinar con el área de trabajo sea textil, gráfica u otra.		0	0	0	0	1
Verificar físicamente si se cuenta con los insumos para la producción.		1	0	0	0	0
Realizar la compra al proveedor los materiales requeridos.		0	0	0	0	1
Determinar tiempo de entrega de los insumos.		0	1	0	0	0
Receptar la mercadería.		1	0	0	0	0
Envío a Contabilidad para su registro contable.		0	0	0	1	0
Realizar cortes al material.			1	0	0	0
Se encarga de la distribución de los insumos para cada proceso.		1	0	0	0	0
Realiza el área de trabajo una prueba previa a su producción.		0	1	0	0	0
Autorizar la prueba y se procede con la producción.		0	0	0	0	1
Determinar tiempos de producción dependerá de la complejidad del producto.		0	1	0	0	0
Terminado los productos se procede al empaque y conteo para el despacho.		0	1	0	0	0

Facturación.	0	0	0	0	1
Realiza documentación y archivo.	0	0	0	0	1
Realiza el despacho del o los productos.	1	0	0	0	0
Comunicarse con el cliente para el seguimiento y control de calidad.	0	0	1	0	0
Recuperación de cartera, cobros.	0	0	1	0	0
Diseños de productos nuevos.	0	1	0	0	0
Pago a proveedores.	0	0	0	0	1
Realizar la gestión tributaria.	0	0	0	1	0
Realizar gestión de nómina de trabajadores.	0	0	0	0	1

Fuente: Procesos empresa Colibrí, Gerente General.

Elaborado por: María Fernanda Bravo Abad.

De acuerdo a la Matriz de clasificación de procesos de la empresa Colibrí se obtuvieron los siguientes resultados:

Área Logística interna:

-  Verificar físicamente si se cuenta con los insumos para la producción.
-  Receptar la mercadería e insumos.
-  Se encarga de la distribución de los insumos para cada proceso.
-  Realiza el despacho de productos.

Área Operaciones:

-  Envío del requerimiento para el área de diseño para determinar materiales, y especificaciones.
-  Poner a consideración del cliente de forma presencial o mail para detalles y aprobación.
-  Realizar una prueba previa del producto, dependiendo del diseño del requerimiento y complejidad.
-  Determinar tiempo de entrega de los insumos.
-  Realizar cortes al material.

- ✚ Realiza el área de trabajo una prueba previa a su producción.
- ✚ Determinar tiempos de producción dependerá de la complejidad del producto.
- ✚ Terminado los productos se procede al empaque y conteo para el despacho.
- ✚ Diseños de productos nuevos.

Área Ventas:

- ✚ Visita a clientes externos específicos.
- ✚ Envío cotizaciones a clientes externos.
- ✚ Recepción requerimiento de clientes sea de productos publicitarios, escolares en el local.
- ✚ Asesoría en los requerimientos al cliente.
- ✚ Comunicarse con el cliente para el seguimiento y control de calidad.
- ✚ Recuperación de cartera, cobros.

Área Financiera:

- ✚ Planificación de proyectos.
- ✚ Envío a Contabilidad para su registro contable.
- ✚ Realizar la gestión tributaria.

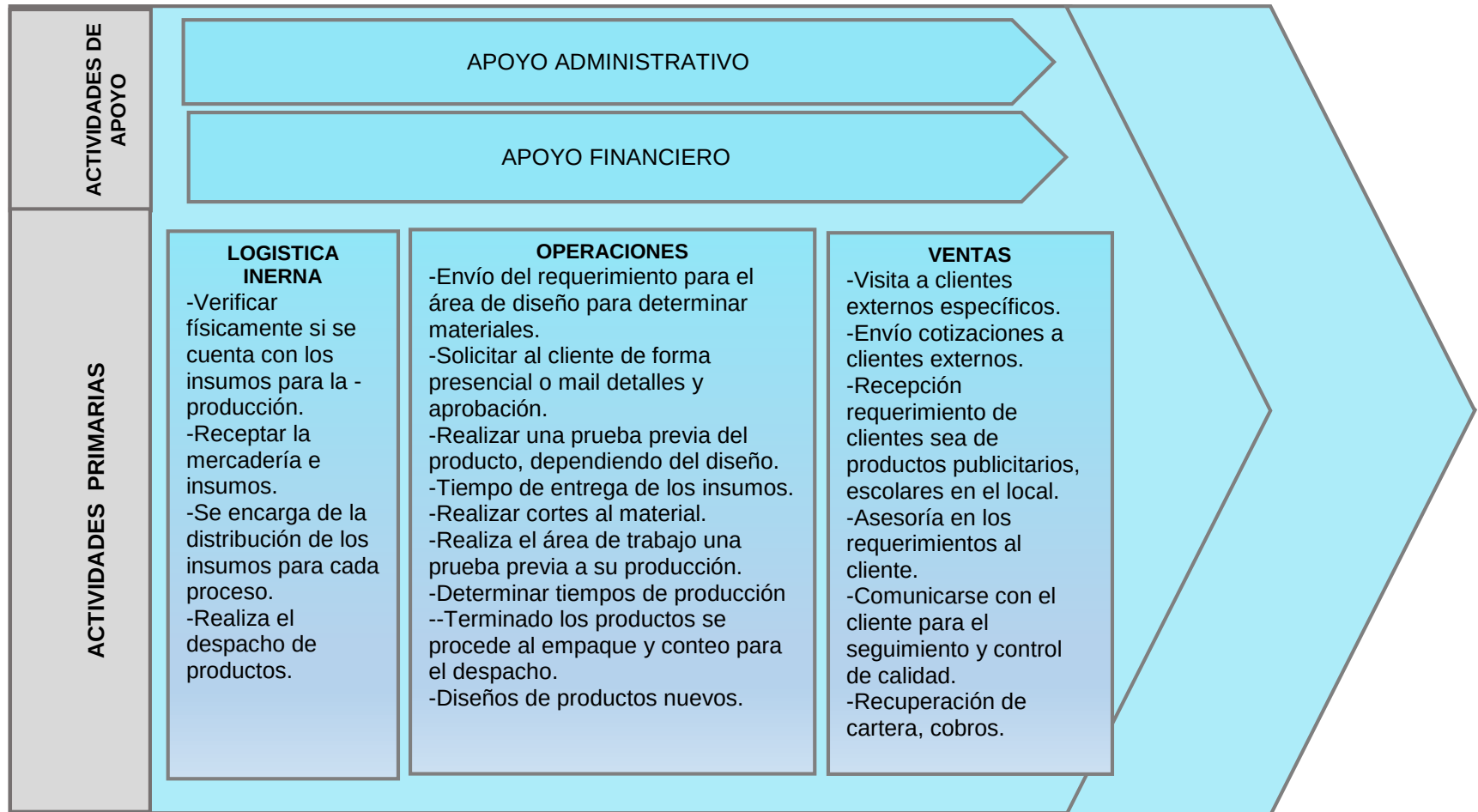
Área Administrativa:

- ✚ Coordinar con el área de trabajo sea textil, gráfica u otra.
- ✚ Realizar la compra al proveedor los materiales requeridos.
- ✚ Autorizar la prueba y se procede con la producción.
- ✚ Facturación.
- ✚ Realiza documentación y archivo.
- ✚ Pago a proveedores.

✚ Realizar la gestión de nómina de trabajadores.

2.4.2 Cadena de Valor

Figura 15. La Cadena de Valor



Fuente: Procesos empresa Colibrí, Gerente General.

Elaborado por: María Fernanda Bravo Abad.

El gráfico de la Cadena de Valor con los datos obtenidos del matriz de clasificación de procesos que indica las actividades primarias como las de apoyo de la empresa Colibrí.

2.4.3 Mapa de Procesos

Para la selección de procesos se ha respondido a las siguientes preguntas en la que 1 es positivo y 0 negativo, y una vez obtenido los resultados se clasifica según el puntaje donde 4 es el de mayor importancia de procesos gobernantes o claves, puntaje 3 el de los procesos básicos o estratégicos, y procesos de apoyo que se dividirán según el aporte a los procesos, las preguntas son las siguientes:

1. ¿Este proceso es imprescindible para la empresa?
2. ¿Si se mejora este proceso mejorará la imagen de la empresa?
3. ¿Si se mejora este proceso, se reducirán tiempos y costos?
4. ¿Si se mejora este proceso, se mejorará la calidad de los productos?

Tabla 5. Matriz de Selección de Procesos

AREAS DE LA EMPRESA	PREGUNTAS				TOTAL
	1	2	3	4	
Área Logística interna:					
Verificar físicamente si se cuenta con los insumos para la producción.	1	1	1	0	3
Receptar la mercadería e insumos.	1	0	1	1	3
Se encarga de la distribución de los insumos para cada proceso.	1	0	1	0	2
Realiza el despacho de productos.	1	1	1	1	4
Área Operaciones:					
Envío del requerimiento para el área de diseño para determinar materiales, y especificaciones.	1	1	1	1	4
Poner a consideración del cliente de forma presencial o mail para detalles y aprobación.	1	1	1	0	3
Realizar una prueba previa del producto, dependiendo del diseño del requerimiento y complejidad.	0	1	1	1	3
Determinar tiempo de entrega de los insumos.	1	1	1	0	3
Realizar cortes al material.	1	0	1	0	2
Realiza el área de trabajo una prueba previa a su producción.	1	1	1	1	4
Determinar tiempos de producción dependerá de la complejidad del producto.	1	1	1	1	4
Terminado los productos se procede al empaque y conteo para el despacho.	1	1	1	1	2
Diseños de productos nuevos.	1	1	1	1	4
Área Ventas:					
Visita a clientes externos específicos.	1	1	1	1	4
Envío cotizaciones a clientes externos.	1	1	1	0	3
Recepción requerimiento de clientes sea de productos publicitarios, escolares en el local.	1	1	0	0	2
Asesoría en los requerimientos al cliente.	1	1	0	1	3
Comunicarse con el cliente para el seguimiento y control de calidad.	1	0	1	1	3
Recuperación de cartera, cobros.	1	1	1	0	3
Área Financiera:					
Planificación de proyectos.	1	1	1	1	4
Envío a Contabilidad para su registro contable.	1	0	1	0	2
Realizar la gestión tributaria.	1	0	1	0	2
Área Administrativa:					
Coordinar con el área de trabajo sea textil, gráfica u otra.	1	1	1	1	4
Realizar la compra al proveedor los materiales requeridos.	1	0	1	1	3
Autorizar la prueba y se procede con la producción.	1	1	0	1	3
Facturación.	1	1	0	0	2
Realiza documentación y archivo.	1	0	0	0	1
Pago a proveedores.	1	1	0	0	2
Realizar la gestión de nómina de trabajadores.	1	0	0	0	1

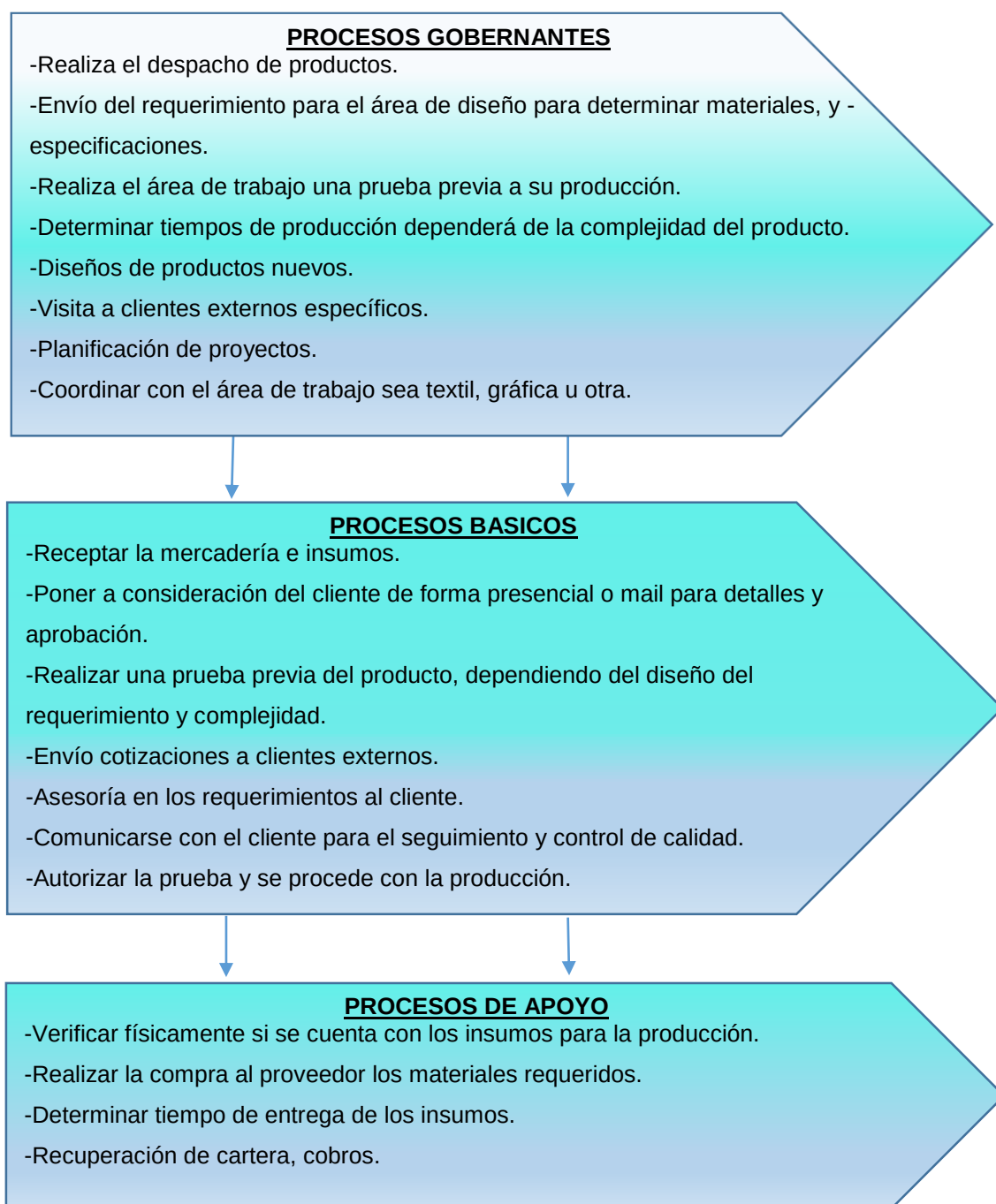
Fuente: Procesos empresa Colibrí.

Elaborado por: María Fernanda Bravo Abad.

MAPA DE PROCESOS

Del resultado obtenido se ha elaborado el mapa de procesos clasificados en procesos gobernantes, procesos básicos, y procesos de apoyo de la empresa Colibrí.

Figura 16. Mapa de procesos Empresa Colibrí



Fuente: Procesos empresa Colibrí.

Elaborado por: María Fernanda Bravo Abad

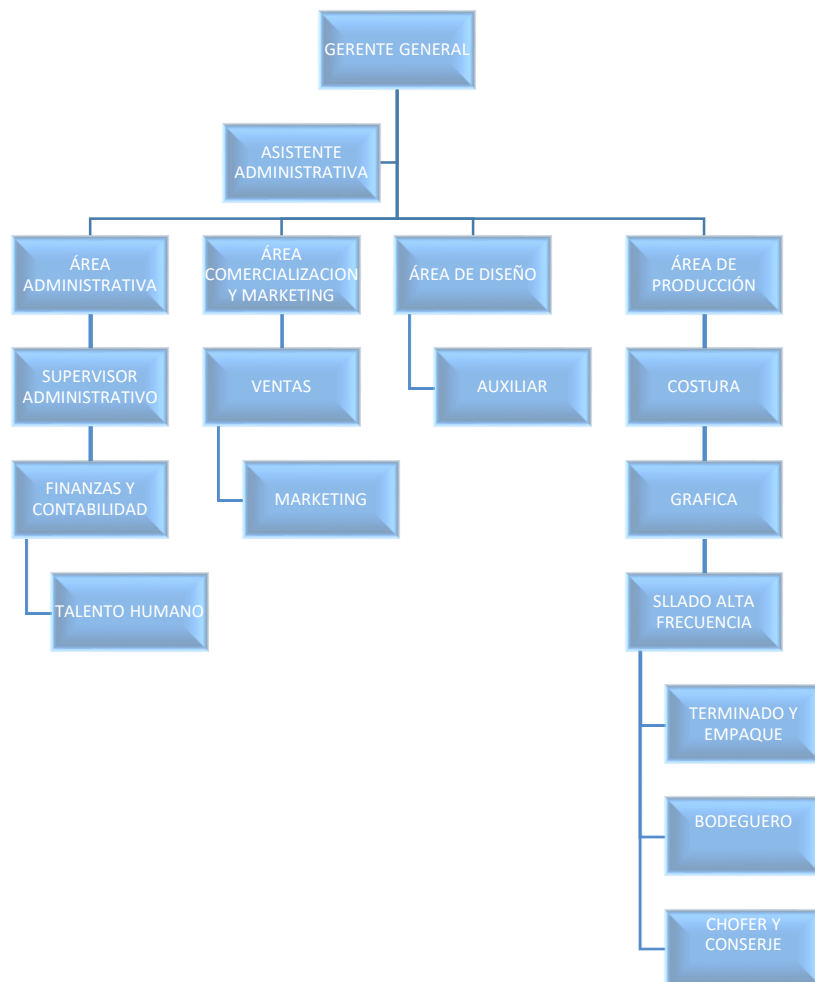
Capítulo III

3. Direccionamiento Estratégico

El presente capítulo se ha desarrollado con la colaboración y participación del Gerente General y trabajadores de la empresa Colibrí, la elaboración de la propuesta de direccionamiento estratégico está sustentado en las diversas necesidades del grupo de personas que la conforman.

3.1 Organigrama

Figura 17. Organigrama Estructural Funcional de Colibrí



Fuente: Información proporcionada Gerente y empleados.

Elaborado por: María Fernanda Bravo Abad.

El siguiente cuadro indica la conformación del número de trabajadores de la empresa según el área, elaborado con la colaboración del Gerente y la propuesta de la autora, acorde a las actividades actuales y las que podrían facilitar una gestión eficiente.

Tabla 6. Distribución de cargo y # de trabajadores

CARGO	# TRABAJADORES
Gerente General	1
Asistente Administrativo	1
Supervisor Administrativo	1
Finanzas y Contabilidad	2
Talento Humano	1
Ventas y Marketing	4
Diseño	2
Operaciones	18
Bodega	1
Chofer	1
TOTAL:	32

Fuente: Información proporcionada Gerente.

Elaborado por: María Fernanda Bravo Abad.

3.2 Filosofía Corporativa

3.2.1 Misión

Somos una empresa líder en innovación, desarrollo, fabricación, comercialización de productos escolares, una amplia gama de productos publicitarios y promocionales, producción gráfica, distribuidores de suministros de oficina, papelería, que contribuye al fortalecimiento de empresas del sector público y privado, fomentando el desarrollo económico y social del Ecuador a través del compromiso con nuestros clientes, empleados, y proveedores, consolidando el crecimiento de la empresa.

3.2.2. Visión

Colibrí aspira convertirse, en un horizonte de 5 años, como la empresa líder en la fabricación de líneas escolares, publicitarias, producción gráfica, y la comercialización de suministros de oficina y papelería, reconocida por sus productos de calidad, y satisfacción en los requerimientos de sus clientes.

3.2.3 Valores

- ✚ **Honestidad:** Es un valor que implica para la empresa un compromiso de verdad, justicia e integridad con el individuo y la sociedad.
- ✚ **Responsabilidad:** En el cumplimiento de sus obligaciones, el valor del compromiso.
- ✚ **Respeto:** La consideración, el valor de los intereses y necesidades del ser humano.
- ✚ **Ética:** Respeto a los principios y reglas establecidas.

3.2.4 Principios

- **Pasión empresarial:** Es la motivación, el sentido que conduce el esfuerzo, la entrega, el compromiso con el trabajo, el servicio y la calidad.
- **Trabajo en equipo:** El esfuerzo en conjunto direccionada a la consecución de un objetivo en común brindar productos de calidad, excelente servicio, encaminado al desarrollo de la empresa y sus colaboradores.
- **Servicio de calidad:** La aplicación de elementos como la efectividad, eficiencia, y eficacia direccionada a proporcionar servicio de calidad a los clientes.
- **Originalidad:** El desarrollo, la innovación, creatividad en sus productos basados en la experiencia en el mercado y sus necesidades.
- **Prestigio empresarial:** La importancia a la valoración de la imagen de la empresa considerándola como una ventaja que impulse a gestionar sus acciones de forma eficaz.

Para realizar la declaratoria de los objetivos estratégicos se recogió los datos de la matriz EFE y EFI tomando los resultados como asuntos críticos.

Asuntos críticos:

Según el resultado de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) se determinó con una puntuación de 1,81 que la empresa no está respondiendo a las oportunidades y amenazas existentes.

Según la matriz EFE de la empresa Colibrí se obtuvo los siguientes factores externos:

- ✚ La competencia respecto a la empresa, no cuenta ni ofrece todos los servicios integrales y diversificados de productos al cliente.
- ✚ La construcción de la imagen corporativa de la empresa como herramienta que le permitirá fortalecer su imagen, mejorar la percepción del cliente, y diferenciarse de la competencia.
- ✚ El mercado en el que la empresa se desarrolla se encuentra en crecimiento, su diversificación de productos le permite tener un amplio campo de acción.
- ✚ Nichos de mercado, clientes importantes que se encuentran en otros mercados.
- ✚ EL uso de las TIC que ofrece el mercado tecnológico pueden ser usadas para mejorar la eficiencia y eficacia en las diferentes operaciones de la empresa.
- ✚ La inestabilidad política y económica generan incertidumbre y desequilibrio en el mercado ocasionando falta de liquidez en la empresa.
- ✚ El uso de la tecnología y su influencia en el consumidor acelera la dinámica comercial forzando a la empresa a estar lista para cumplir las nuevas necesidades del mercado, personajes, colores, tendencias, moda.

Según el resultado de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) se determinó con una puntuación de 1,76 que la empresa tiene varias debilidades internas por resolver.

Según la matriz EFI de la empresa Colibrí se obtuvo los siguientes factores internos:

- ✚ La empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa.
- ✚ La empresa dispone de un catálogo amplio y diversificado de productos publicitarios, escolares, textiles, y gráficos.
- ✚ La innovación continua en los productos es parte primordial para la empresa como creadores de nueva posibilidades y nuevas ideas.

- ✚ La falta de planificación interna de la empresa, impide mejorar la comunicación en las diferentes áreas.
- ✚ La empresa en su organización interna no cuenta con procesos, procedimientos claros y definidos.
- ✚ El sistema informático de la empresa se encuentra subutilizado, no hay datos financieros, ni contables confiables.
- ✚ En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de control de inventario, ocasionando falta de información de utilidad y relevancia.

Los asuntos críticos internos frente a los asuntos críticos externos indica que los asuntos críticos internos con un puntaje de 1,76 frente al puntaje de 1,86 de asuntos críticos externos, requiere de mayor atención por parte de la empresa.

3.2.5 Objetivo estratégico General:

Mejorar la competitividad y productividad utilizando herramientas que permitan incrementar la capacidad de gestión, controlando de manera óptima las diferentes actividades de la empresa.

Tabla 7. Definición objetivos estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
ASUNTOS CRÍTICOS	OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATÉGICO
El sistema informático de la empresa se encuentra subutilizado, no hay datos financieros, ni contables confiables.	Utilizar activos.	Alcanzar el 98% de información integrada como registros contables, financieros, administrativos, en el sistema informático existente que permita obtener informes en las diferentes áreas, en un período de un año.
El mercado en el que la empresa se desarrolla se encuentra en crecimiento, su diversificación de productos le permite tener un amplio campo de acción.	Incrementar las ventas.	Incrementar el volumen de ventas en un 70%, ampliando el mercado en un período de dos años.
La inestabilidad política y económica genera incertidumbre y desequilibrio en el mercado ocasionando falta de liquidez en la empresa.	Crear políticas de cobranza.	Crear políticas de cobranza que permitan una gestión eficaz de recaudación en un 80% en los próximos dos años.
La empresa dispone de un catálogo amplio y diversificado de productos publicitarios, escolares, textiles, y gráficos.	Servicio al cliente.	Lograr un 80% de satisfacción de los clientes a través de reforzar el servicio, y los beneficios al cliente en las diferentes líneas de producción en los próximos tres años.
La Imagen corporativa de la empresa no se ha culminado, dejando inconcluso varios elementos, generando deficiencia y ausencia de resultados.	Mejorar la imagen corporativa.	Completar y finalizar los componentes de la imagen corporativa de la empresa esperando que genere un incremento de un 60% de nuevos clientes en los próximos dos años.

Nuevos nichos de mercado, clientes importantes se encuentran desatendidos, pueden ser aprovechados por la empresa.	Aumentar la cuota de mercado.	Aumentar la cuota de mercado, expandiéndose hacia otros nichos, esperando un 70% de aumento en la promoción en el mercado en los próximos tres años.
El uso de la tecnología y su influencia en el consumidor acelera la dinámica comercial forzando a la empresa a estar lista para cumplir las nuevas necesidades del mercado, personajes, colores, tendencias, moda.	Aumentar el número de clientes.	Aumentar el número de clientes, usando marketing digital que genere un incremento de clientes de un 85% los próximos dos años.
La innovación continua en los productos es parte primordial para la empresa como creadores de nueva posibilidades y nuevas ideas.	Mejorar la productividad y procesos de sus productos.	Mejorar la capacidad productiva en un 30% efectivizando procesos con nueva tecnología en un período de cuatro años.
En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de control de inventario, ocasionando falta de información de utilidad y relevancia.	Control de inventarios.	Realizar un inventario de los productos de la empresa en un 100%, que permita llevar control y gestión adecuada en los próximos dos años.
EL uso de las TIC que ofrece el mercado tecnológico puede ser usado para mejorar la eficiencia y eficacia en las diferentes operaciones de la empresa.	Incorporar tecnología en procesos internos.	Incorporar las TICS para aumentar la eficiencia y productividad en las actividades de la empresa en un 80%, en un tiempo de dos años.
La empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa	Procesos internos efectivos.	Alcanzar un 98% de éxito en la implementación de la planeación estratégica en cada área de la empresa en los próximos tres años.
La falta de planificación interna impide mejorar la comunicación en las diferentes áreas.	Satisfacción del empleado.	Planificar e informar a través de herramientas de gestión en las diferentes áreas de la empresa esperando un 97% de mejoras en la comunicación y satisfacción del empleado en un año.
La empresa en su organización interna no cuenta con procesos, procedimientos claros y definidos.	Gestión de Recursos Humanos.	Organizar el área de Recursos Humanos, introduciendo procesos esperando conocer la estructura funcional en un 97% en un lapso de tiempo de un año.

Fuente: Procesos empresa Colibrí.

Elaborado por: María Fernanda Bravo Abad.

3.2.6. Objetivos estratégico específico:

Área Financiera:

-  Utilización de activos.
-  Incrementar las ventas.
-  Crear políticas de cobranza.

Área Clientes:

-  Servicio al cliente.
-  Mejorar la imagen corporativa.

- ✚ Aumentar la cuota de mercado.
- ✚ Aumentar el número de clientes.

Área de procesos internos:

- ✚ Mejorar la productividad y procesos de sus productos.
- ✚ Control de inventarios.
- ✚ Incorporar tecnología en procesos internos.

Área de aprendizaje:

- ✚ Procesos internos efectivos.
- ✚ Satisfacción del empleado
- ✚ Gestión de Recursos Humanos.

3.2.7 Estrategias

Para la establecer la Estrategia empresarial a continuación se desarrolla la Matriz de decisiones de Factores Estratégicos, previamente identificados con colaboración del Gerente y colaboradores, considerados como limitantes para el avance de la empresa. Una vez definido el orden de importancia de los factores estratégicos, se obtiene la Fuerza impulsora y los factores clave de éxito.

Tabla 8. Matriz de decisión de factores estratégicos

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS									
	Procesos organizacionales	Capacidad productiva y de acción	Capital humano y recursos	Finanzas organizacionales	Imagen corporativa	Productos diversificación	Innovación	Crecimiento	horizontales (unos)
Procesos organizacionales		1	1	1	1	1	1	1	7
Capacidad productiva y de acción				1	1	1	1	1	5
Capital humano y recursos					1	1	1		3
Finanzas organizacionales					1	1	1	1	4
Imagen corporativa						1	0		2

Productos diversificación							1	1	2
Innovación									0
Crecimiento									0
verticales (blancos)	0	0	1	1	0	0	0	3	
horizontales (unos)	7	5	3	4	2	2	0	0	
Total	7	5	4	5	2	2	0	3	
orden de prioridad	1	2	4	3	6	7	8	5	

Fuente: Gerente y colaboradores Empresa Colibrí.

Elaborado por: María Fernanda Bravo Abad

De la matriz de decisiones se determinó los siguientes resultados:

1. Procesos organizacionales
2. Capacidad productiva y acción
3. Finanzas organizacionales
4. Capital humano y recursos
5. Imagen corporativa
6. Crecimiento
7. Productos diversificación
8. Innovación

Como Fuerza impulsora “Procesos organizacionales” y los factores claves de éxito son “Capacidad productiva y acción”, “Finanzas organizacionales”, “Capital humano y recursos”, “Imagen corporativa”, “Crecimiento”, “Productos diversificación”

3.2.7.1 Estrategia Empresarial:

“La estrategia de trabajo se dirige a la mejora continua de los procesos organizacionales, que generen un impacto eficaz en nuestra capacidad productiva, reflejado dicho esfuerzo en los resultados, y la eficiente gestión del capital humano y los recursos, que dirigen sus esfuerzos para brindar respuestas y soluciones a las necesidades a través de una imagen sólida, confiable, amigable, aportando al crecimiento sostenido, ofreciendo diversificación de productos de calidad, cubriendo los requerimientos y necesidades acompañado del compromiso de satisfacción al cliente”.

3.2.7.2 Estrategias de Valor

-  Hacer uso del sistema informático existente, que le permita administrar los recursos financieros, contables
-  Ampliar el mercado capacitando al equipo de ventas.
-  Definir procesos de seguimiento de las cobranzas usando el sistema informático a través de informes semanales de la cartera de clientes.

- ✚ Reforzar los servicios y beneficios de la diversificación de productos Incorporando al personal un Supervisor que coordine y controle todas las áreas de la empresa.
- ✚ Desarrollar la imagen corporativa como herramienta para impulsar el posicionamiento de la empresa.
- ✚ Ingresar a otros nichos de mercado identificados, promocionando sus servicios.
- ✚ Usar el marketing digital como herramienta competitiva, contratando una empresa de comunicación digital.
- ✚ Actualizar la maquinaria gráfica para mejorar y optimizar los procesos.
- ✚ Realizar un inventario físico de mercadería e insumos existentes e ingresar al sistema informático existente, dotando de una computadora al responsable de bodega.
- ✚ Incorporar a la empresa el uso de las TICS, para agilizar los procesos de las diferentes actividades, como telefonía celular, computadores, radios intercomunicadores.
- ✚ Implementar un modelo de gestión administrativa en la empresa, a través de un Plan estratégico que permita mejorar los procesos internos.
- ✚ Planificar e informar a través de reuniones, comunicados, fomentar el trabajo en equipo, capacitaciones.
- ✚ Conocer la estructura funcional de la empresa y realizar planes de mejoras en cada área.

3.2.8 Procedimientos

Área Financiera:

- Evaluar el rendimiento y prestaciones del sistema informático.
- Calcular el porcentaje de incremento del ingreso de un período determinado respecto a otro.

- Indicar el número de días que transcurre para que las cuentas por cobrar se conviertan en efectivo.

Área Clientes:

- Por medio de la encuesta se pretende conocer el grado de satisfacción de los clientes.
- Medir el posicionamiento de la empresa para obtener información sobre la percepción del cliente.
- Conocer el segmento del mercado que consume los productos o servicios de la empresa.
- Comparar el número de clientes nuevos y clientes antiguos, con el fin de definir el porcentaje de clientes que abandonaron la empresa.

Área de procesos internos:

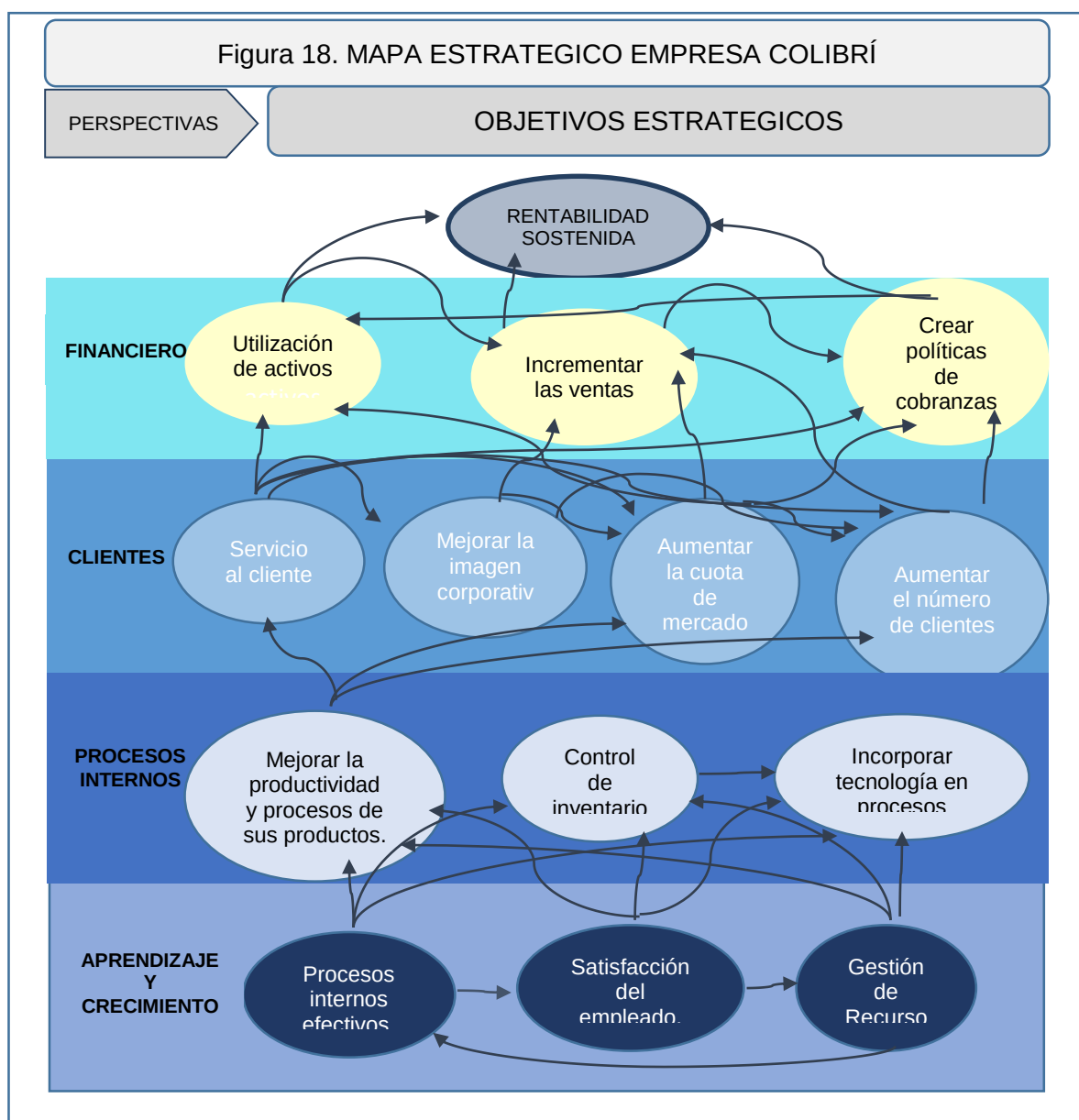
- Calcular la tasa de producción que permita conocer el grado en que el equipo, mano de obra, el espacio es utilizado.
- Establecer la disponibilidad del sistema informático actual para el manejo del inventario evaluando el nivel de servicio por referencia.
- Determinar el porcentaje de trabajadores que utilizan las TICS en las actividades y la capacidad de realizar tarea o trabajo con los resultados deseados con su uso.

Área de aprendizaje:

- Establecer el cumplimiento en el avance o ejecución de los proyectos de la empresa en la planeación estratégica propuesta.
- Medir el porcentaje de empleados satisfechos en las diferentes áreas.
- Determinar el desempeño del empleado estableciendo su conocimiento respecto al puesto de trabajo y sus procesos.

3.2.9 Mapa estratégico

Figura 18. Mapa Estratégico



Capítulo IV

4. Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral

4.1 Plan Estratégico

Tabla 9. Plan Estratégico

PLAN ESTRATÉGICO																		
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: “La estrategia de trabajo se dirige a la mejora continua de los procesos organizacionales, que generen un impacto eficaz en nuestra capacidad productiva, reflejado dicho esfuerzo en los resultados, y la eficiente gestión del capital humano y los recursos, que dirigen sus esfuerzos para brindar respuestas y soluciones a las necesidades a través de una imagen sólida, confiable, amigable, aportando al crecimiento sostenido, ofreciendo diversificación de productos de calidad, cubriendo los requerimientos y necesidades acompañado del compromiso de satisfacción al cliente”.																		
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Hacer uso del sistema informático existente, que le permita administrar los recursos financieros, contables con el apoyo de la empresa proveedora del sistema.													Personal del Área finanzas y contabilidad	Equipos y materiales de la empresa	\$ 2.600,00	Gerente y de Área Finanzas y Contabilidad	Empresa proveedora del sistema informático	Alcanzar el 98% de información integrada como registros contables, financieros, administrativos, en el sistema informático existente que permita obtener informes en las diferentes áreas, en un período de dos años.
Ampliar el mercado capacitando al equipo de ventas.													Gerente y personal de ventas	Equipos y materiales de la empresa	\$ 600,00	Gerente y personal de ventas	Proveedores y clientes.	Incrementar el volumen de ventas en un 70%, ampliando el mercado en un período de dos años.
Definir procesos de seguimiento de las cobranzas usando el sistema informático a través de informes semanales de la cartera de clientes.													Personal de Ventas	Equipos y materiales de la empresa	\$ 800,00	Gerente y personal de ventas	Área Finanzas y Contabilidad	Crear políticas de cobranza que permitan una gestión eficaz de recaudación en un 80% en los próximos dos años.
Reforzar los servicios y beneficios de la diversificación de productos Incorporando al personal un Supervisor que coordine y controle todas las áreas de la empresa.													Personal contratado	Equipos y materiales de la empresa	\$ 16.800,00	Supervisor Administrativo	Clientes.	Lograr un 80% de satisfacción de los clientes a través de reforzar el servicio, y los beneficios al cliente en las diferentes líneas de producción en los próximos dos años.
Desarrollar la imagen corporativa como herramienta para impulsar el posicionamiento de la empresa.													Jefe de Diseño	Equipos y materiales de la empresa	\$ 9.100,00	Gerente y Jefe de Diseño	Clientes.	Completar y finalizar los componentes de la imagen corporativa de la empresa esperando que genere un incremento de un 60% de nuevos clientes en los próximos dos años.
Ingresar a otros nichos de mercado identificados, promocionando sus servicios.													Gerente y personal de ventas	Equipos y materiales de la empresa, adquisición de computadoras	\$ 9.200,00	Gerente y personal de ventas	Área Comercialización y marketing y área financiera.	Aumentar la cuota de mercado, expandiéndose hacia otros nichos, esperando un 70% de aumento en la promoción en el mercado en los próximos tres años.

Usar el marketing digital como herramienta competitiva, contratando una empresa de comunicación digital.														Personal contratado	Equipos y materiales de la empresa	\$ 2.400,00	Gerente y Jefe de Diseño	Área Comercialización y marketing	Aumentar el número de clientes, usando marketing digital que genere un incremento de clientes de un 85% los próximos dos años.
Actualizar la maquinaria gráfica para mejorar y optimizar los procesos.														Gerente y Jefe de Producción	Adquisición de máquinas	\$ 150.000,00	Gerente y Área financiera	Proveedor	Mejorar la capacidad productiva en un 85% efectivizando procesos con nueva tecnología en un período de cuatro años.
Realizar un inventario físico de mercadería e insumos existentes e ingresar al sistema informático existente, dotando de una computadora al responsable de bodega.														Área de comercialización, Área de producción	Equipos y materiales de la empresa, adquisición de computadora.	\$ 2.000,00	Gerente y Jefe de Bodega	Área Finanzas y Contabilidad	Realizar un inventario de los productos de la empresa en un 100%, que permita llevar control y gestión adecuada en los próximos dos años.
Incorporar a la empresa el uso de las TICS, para agilizar los procesos de las diferentes actividades, como telefonía celular, computadores, radios intercomunicadores.														Supervisor Administrativo	Adquisición de equipos varios.	\$ 3.600,00	Gerente	Jefes de cada área	Incorporar las TICS para aumentar la eficiencia y productividad en las actividades de la empresa en un 80%, en un tiempo de dos años.
Implementar un modelo de gestión administrativa en la empresa, a través de un Plan estratégico que permita mejorar los procesos internos.														Supervisor Administrativo	Equipos y materiales de la empresa	\$ 1.500,00	Gerente y área de Talento Humano	Empleados	Alcanzar un 98% de éxito en la implementación de la planeación estratégica en cada área de la empresa en los próximos tres años.
Planificar e informar a través de reuniones, comunicados, fomentar el trabajo en equipo, capacitaciones.														Supervisor Administrativo	Equipos y materiales de la empresa	\$ 1.200,00	Gerente	de Talento Humano	Planificar e informar a través de herramientas de gestión en las diferentes áreas de la empresa esperando un 97% de mejoras en la comunicación y satisfacción del empleado en dos años.
Conocer la estructura funcional de la empresa y realizar planes de mejoras en cada área.														Personal contratado	Equipos y materiales de la empresa, adquisición de computadora.	\$ 9.100,00	Jefe de Talento Humano	Empleados.	Organizar el área de Recursos Humanos, introduciendo procesos esperando conocer la estructura funcional en un 97% en un lapso de tiempo de dos años.

4.2 Control de Gestión Estratégica

4.2.1 Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card

4.3 Indicadores

A continuación se construye el CMI y sus indicadores, bajo las perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva procesos internos, perspectiva de crecimiento y aprendizaje

4.3.1 Perspectiva Financiera

Tabla 10. Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EMPRESA COLIBRI							
Perspectivas de Financiamiento							
Objetivo estratégico	Estrategia Integral de Valor	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia de Medición	Semaforización
Alcanzar el 98% de información integrada como registros contables, financieros, administrativos, en el sistema informático existente que permita obtener informes en las diferentes áreas, en un período de un año.	Hacer uso del sistema informático existente, que le permita administrar los recursos financieros, contables con el apoyo de la empresa proveedora del sistema.	Encuesta Análisis de Rendimiento	Valores ponderados	Encuesta variables externas e internas del sistema informático.	Área Finanzas y Contabilidad	Bimensual	<70%  70 - 98 %  >98% 
Incrementar el volumen de ventas en un 70%, ampliando el mercado en un período de dos años.	Ampliar el mercado capacitando al equipo de ventas.	Crecimiento de los ingresos	Porcentaje	$((\text{Ventas trimestre 1} - \text{Ventas trimestre 0}) * 100 \%) / \text{trimestre 0}$	Área Finanzas y Contabilidad	Trimestral	<40%  40 - 70%  >70% 
Crear políticas de cobranza que permitan una gestión eficaz de recaudación en un 80% en los próximos dos años.	Hacer seguimiento de las cobranzas usando el sistema informático a través de informes semanales de la cartera de clientes.	Periodo promedio de cobro	Tiempo de cobro	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas Anuales}$	Área Finanzas y Contabilidad	Trimestral	<60%  60 - 80%  >80% 

4.3.2 Perspectiva Clientes

Tabla 11. Perspectiva Clientes

Perspectiva Clientes							
Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia de Medición	Semaforización
Lograr un 80% de satisfacción de los clientes a través de reforzar el servicio, y los beneficios al cliente en las diferentes líneas de producción en los próximos tres años.	Reforzar los servicios y beneficios de la diversificación de productos Incorporando al personal un Supervisor que coordine y controle todas las áreas de la empresa.	Satisfacción del cliente	Porcentaje	Encuesta de satisfacción del cliente.	Área Comercialización y marketing	Semestral	<50%  50 - 80%  >80% 
Completar y finalizar los componentes de la imagen corporativa de la empresa esperando que genere un incremento de un 60% de nuevos clientes en los próximos dos años.	Desarrollar la imagen corporativa como herramienta para impulsar el posicionamiento de la empresa.	Posicionamiento	Valores ponderados	Encuesta de posicionamiento	Área Comercialización y marketing	Semestral	<30%  30 - 60%  >60% 
Aumentar la cuota de mercado, expandiéndose hacia otros nichos, esperando un 70% de aumento en la promoción en el mercado en los próximos tres años.	Ingresar a otros nichos de mercado identificados, promocionando sus servicios.	Cuota del mercado en un segmento	Dólares	Ventas en el segmento / Total Ventas en el Segmento	Jefe de Diseño	Semestral	<30%  30 - 70%  >70% 
Aumentar el número de clientes, usando marketing digital que generé un incremento de clientes de un 85% los próximos dos años.	Usar el marketing digital como herramienta competitiva, contratando una empresa de comunicación digital.	Clientes nuevos	Porcentaje	Número de Clientes Nuevos / Número de Clientes totales	área Comercialización y marketing	Anual	<50%  50 - 85%  >85% 

4.3.3 Perspectiva Proceso Interno

Tabla 12. Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Procesos Internos							
Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia de Medición	Semaforización
Mejorar la capacidad productiva en un 85% efectivizando procesos con nueva tecnología en un período de cuatro años.	Actualizar la maquinaria gráfica para mejorar y optimizar los procesos.	Capacidad Productiva	Porcentaje	$Tasa\ de\ producción\ promedio * 100 / Capacidad\ máxima$	Jefe de Producción	Semestral	<50%  50 - 85%  >85% 
Realizar un inventario de los productos de la empresa en un 100%, que permita llevar control y gestión adecuada en los próximos dos años.	Realizar un inventario físico de mercadería e insumos existentes e ingresar al sistema informático existente, dotando de una computadora al responsable de bodega.	Nivel de servicio por referencia	Porcentaje	$\frac{Número\ de\ Referencia\ Despachada}{Número\ de\ Referencia\ Pedida}$	Jefe de Bodega	Bimensual	<50%  50 - 100%  >100% 
Incorporar las TICS para aumentar la eficiencia y productividad en las actividades de la empresa en un 80%, en un tiempo de dos años.	Incorporar a la empresa el uso de las TICS, para agilizar los procesos de las diferentes actividades, como telefonía celular, computadores, radios intercomunicadores.	Índice de eficiencia	Valor ponderado	Encuesta de eficiencia	Supervisor Administrativo	Semestral	<50%  50 - 80%  >80% 

4.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 13. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento							
Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia de Medición	Semaforización
Alcanzar un 98% de éxito en la implementación de la planeación estratégica en cada área de la empresa en los próximos tres años.	Implementar un modelo de gestión administrativa en la empresa, a través de un Plan estratégico que permita mejorar los procesos internos.	Índice de cumplimiento	Unidades	$\frac{\text{Número de Proyectos cumplidos}}{\text{Número de Proyectos totales}}$	Área de Talento Humano	Semestral	<50%  50 - 98%  >98% 
Planificar e informar a través de herramientas de gestión en las diferentes áreas de la empresa esperando un 97% de mejoras en la comunicación y satisfacción del empleado en un año.	Planificar e informar a través de reuniones, comunicados, fomentar el trabajo en equipo, capacitaciones.	Satisfacción del empleado	Unidades	Encuesta de satisfacción de empleados	Área de Talento Humano	Semestral	<50%  50 - 97%  >97% 
Organizar el área de Recursos Humanos, introduciendo procesos esperando conocer la estructura funcional en un 97% en un lapso de tiempo de dos años.	Conocer la estructura funcional de la empresa y realizar planes de mejoras en cada área.	Índice de desempeño	Porcentaje	Encuestas al personal	Área de Talento Humano	Semestral	<50%  50 - 97%  >97% 

4.4 Evaluación y monitoreo de los Indicadores

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos de la empresa, serán los indicadores de gestión el modelo de evaluación, los indicadores establecidos por cada objetivo y perspectiva se calculan y sirven como un método de monitoreo, al dar información sobre el cumplimiento de objetivos, responsables, frecuencia, valores, desarrollo del proceso y como método de evaluación que permitirá determinar la obtención de los resultados respecto a lo propuesto, la administración de la empresa debe estar al tanto de cualquier desvío de resultados con la finalidad de aplicar correctivos y crear nuevos procedimientos.

Para la evaluación se hará uso de la semaforización como parámetro de seguimiento asignándole colores a las calificaciones que permitirá conocer si el indicador cumple con los objetivos según el valor asignado, analizando las variaciones para proceder a desarrollar nuevas implementaciones o mantener las mismas de cumplir con los requerimientos.

Tabla 14. Semaforización de indicadores

COLOR	CALIFICACION	CUMPLIMIENTO	OBSERVACION
ROJO	Crítica	< 90%	acción correctiva
AMARILLO	Alerta	> 95% - < 95%	acción preventiva
VERDE	Satisfactorio	> 95%	mejoramiento continuo

4.5 Sistema de Gestión

La incorporación de un sistema de gestión estratégica tiene la finalidad de unir los diferentes procesos ya desarrollados como son la formulación, la planeación estratégica al proceso de ejecución e implementación operacional en la organización, su uso tiene la intención de facilitar y apoyar en las posibles dificultades que se presenten al momento de implementar estrategias que traen un sentido de cambio radical en las diferentes operaciones.

Kaplan y Norton (2010) mencionan que para efectuar la implementación de la estrategia se debe contar con un sistema de gestión en la cual se integra la estrategia y las operaciones, el sistema cuenta con seis etapas y son:

- 1) Desarrollar la estrategia: en esta etapa se desarrolla la misión, visión, valores, análisis estratégico y la formulación de las estrategias.
- 2) Planificar la estrategia: haciendo uso de herramientas como BSC.
- 3) Alinear a la organización: las diferentes unidades, empleados se alinean a la estrategia
- 4) Planificar las operaciones: en esta etapa se desarrollan mejoras, planificación de forma operativa.
- 5) Revisar las estrategias: en esta etapa se realizan revisiones tanto a las estrategias como revisiones operativas.
- 6) Probar y adaptar las estrategias: se realizaran análisis de rentabilidad, de ser necesario la formulación de estrategias emergentes.

Tabla 15. Definición Objetivos a Corto Plazo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Alcanzar el 98% de información integrada como registros contables, financieros, administrativos, en el sistema informático existente que permita obtener informes en las diferentes áreas, en un período de dos años.	Alcanzar el 60% de información integrada como registros contables, financieros, administrativos, en el sistema informático existente que permita obtener informes en las diferentes áreas, en el próximo año.
Incrementar el volumen de ventas en un 70%, ampliando el mercado en un período de dos años.	Incrementar el volumen de ventas en un 30%, ampliando el mercado en el próximo año.
Controlar en un 95% los costos y gastos, mejorando la administración financiera en el periodo de dos años.	Controlar en un 60% los costos y gastos, mejorando la administración financiera en el próximo año.
Crear políticas de cobranza que permitan una gestión eficaz de recaudación en un 80% en los próximos dos años.	Crear políticas de cobranza que permitan una gestión eficaz de recaudación en un 40% en el próximo año.
Lograr un 80% de satisfacción de los clientes a través de reforzar el servicio, y los beneficios al cliente en las diferentes líneas de producción en los próximos tres años.	Lograr un 30% de satisfacción de los clientes a través de reforzar el servicio, y los beneficios al cliente en las diferentes líneas de producción en el próximo año.
Completar y finalizar los componentes de la imagen corporativa de la empresa esperando que genere un incremento de un 60% de nuevos clientes en los próximos dos años.	Completar y finalizar los componentes de la imagen corporativa de la empresa esperando que genere un incremento de un 30% de nuevos clientes en el próximo año.
Aumentar la cuota de mercado, expandiendo hacia otros nichos, esperando un 70% de aumento en la promoción en el mercado en los próximos tres años.	Aumentar la cuota de mercado, expandiendo hacia otros nichos, esperando un 30% de aumento en la promoción en el mercado hasta después de un año.
Aumentar el número de clientes, usando marketing digital que genere un incremento de clientes de un 85% los próximos dos años.	Aumentar el número de clientes, usando marketing digital que genere un incremento de clientes de un 40% en el próximo año.

Mejorar la capacidad productiva en un 85% efectivizando procesos con nueva tecnología en un período de cuatro años.	Mejorar la capacidad productiva en un 40% efectivizando procesos con nueva tecnología hasta después de un año.
Incorporar las TICS para aumentar la eficiencia y productividad en las actividades de la empresa en un 80%, en un tiempo de dos años.	Incorporar las TICS para aumentar la eficiencia y productividad en las actividades de la empresa en un 30%, en el próximo año.
Alcanzar un 98% de éxito en la implementación de la planeación estratégica en cada área de la empresa en los próximos tres años.	Alcanzar un 60% de éxito en la implementación de la planeación estratégica en cada área de la empresa en el próximo año.
Planificar e informar a través de herramientas de gestión en las diferentes áreas de la empresa esperando un 97% de mejoras en la comunicación y satisfacción del empleado en dos años.	Planificar e informar a través de herramientas de gestión en las diferentes áreas de la empresa esperando un 50% de mejoras en la comunicación y satisfacción del empleado en un año.
Organizar el área de Recursos Humanos, introduciendo procesos esperando conocer la estructura funcional en un 97% en un lapso de tiempo de dos años.	Organizar el área de Recursos Humanos, introduciendo procesos esperando conocer la estructura funcional en un 50% en un lapso de tiempo de un año.

4.5.1 Plan Operativo

Los objetivos a corto plazo se desarrollaron de forma conjunta con el Gerente y colaboradores.

Tabla 16. POA

PLAN OPERATIVO ANUAL EMPRESA COLIBRÍ																		
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR: -Hacer uso del sistema informático existente, que le permita administrar los recursos financieros, contables con el apoyo de la empresa proveedora del sistema. - Ampliar el mercado capacitando al equipo de ventas. -Definir procesos de seguimiento de las cobranzas usando el sistema informático a través de informes semanales de la cartera de clientes. -Reforzar los servicios y beneficios de la diversificación de productos Incorporando al personal un Supervisor que coordine y controle todas las áreas de la empresa. Desarrollar la imagen corporativa como herramienta para impulsar el posicionamiento de la empresa. -Ingresar a otros nichos de mercado identificados, promocionando sus servicios. -Usar el marketing digital como herramienta competitiva, contratando una empresa de comunicación digital. -Actualizar la maquinaria gráfica para mejorar y optimizar los procesos. -Realizar un inventario físico de mercadería e insumos existentes e ingresar al sistema informático existente, dotando de una computadora al responsable de bodega. Incorporar a la empresa el uso de las TICS, para agilizar los procesos de las diferentes actividades, como telefonía celular, computadores, radios intercomunicadores. Implementar un modelo de gestión administrativa en la empresa, a través de un Plan estratégico que permita mejorar los procesos internos. -Planificar e informar a través de reuniones, comunicados, fomentar el trabajo en equipo, capacitaciones. -Conocer la estructura funcional de la empresa y realizar planes de mejoras en cada área.																		
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Ingresar los datos en los diferentes módulos del sistema informático con la asesoría de la empresa proveedora.													Personal del Área finanzas y contabilidad	Equipos y materiales de la empresa	\$ 1.000,00	Gerente y de Área Finanzas y Contabilidad	Empresa proveedora del sistema informático	Alcanzar el 60% de información integrada como registros contables, financieros, administrativos, en el sistema informático existente que permita obtener informes en las diferentes áreas, en el próximo año.

Capacitación al equipo de ventas para mejorar sus habilidades comunicacionales, dominio de los productos, desarrollo de aptitudes.														Gerente y personal de ventas	Equipos y materiales de la empresa	\$ 400,00	Gerente y personal de ventas	Proveedores y clientes.	Incrementar el volumen de ventas en un 30%, ampliando el mercado en el próximo año.
Emitir reportes de cartera para conocer la gestión de cobranzas, clientes y monto de deuda, morosidad, procedimientos.														Personal de Ventas	Equipos y materiales de la empresa	\$ 400,00	Gerente y personal de ventas	Área Finanzas y Contabilidad	Crear políticas de cobranza que permitan una gestión eficaz de recaudación en un 40% en el próximo año.
Emitir un informe por parte del Supervisor Administrativo previo la observación, análisis y registro de las diferentes actividades de cada área para implementar mejoras.														Personal contratado	Equipos y materiales de la empresa	\$ 8.400,00	Supervisor Administrativo	Clientes.	Lograr un 30% de satisfacción de los clientes a través de reforzar el servicio, y los beneficios al cliente en las diferentes líneas de producción en el próximo año.
Revisar el estado del proceso de desarrollo de la Imagen Corporativa, evaluar si cumple con los objetivos y necesidades para modificarlo o continuar.														Jefe de Diseño	Equipos y materiales de la empresa	\$ 6.920,00	Gerente y Jefe de Diseño	Clientes.	Completar y finalizar los componentes de la imagen corporativa de la empresa esperando que genere un incremento de un 30% de nuevos clientes en el próximo año.
Planificación con el equipo de ventas apoyándose en la experiencia para identificar sus nichos de mercado y formas de promoción.														Gerente y personal de ventas	Equipos y materiales de la empresa, adquisición de computadoras	\$ 4.600,00	Gerente y personal de ventas	Área Comercialización y marketing y área financiera.	Aumentar la cuota de mercado, expandiéndose hacia otros nichos, esperando un 30% de aumento en la promoción en el mercado hasta después de un año.

Contratación empresa de manejo de medios digitales, con la que se analizara las técnicas para publicar los productos y servicios de la empresa.													Personal contratado	Equipos y materiales de la empresa	\$ 1.200,00	Gerente y Jefe de Diseño	Área Comercialización y marketing	Aumentar el número de clientes, usando marketing digital que genere un incremento de clientes de un 40% en el próximo año.
Analizar las necesidades inmediatas de actualización de maquinaria gráfica, como también la capacidad productiva.													Gerente y Jefe de Producción	Adquisición de máquinas	\$ 600,00	Gerente y Área financiera	Proveedor	Mejorar la capacidad productiva en un 40% efectivizando procesos con nueva tecnología hasta después de un año.
Planificar y preparar el inventario físico, registrando saldos, mercadería obsoleta, rezagada, clasificarlos por productos que conlleve a una gestión de bodega adecuada.													Área de comercialización, Área de producción	Equipos y materiales de la empresa, adquisición de computadora.	\$ 1.500,00	Gerente y Jefe de Bodega	Área Finanzas y Contabilidad	Realizar un inventario de los productos de la empresa en un 80%, que permita llevar control y gestión adecuada en el próximo año.
Incorporar a las actividades el uso de TICS, de forma progresiva reglamentado su uso, y resultados esperados.													Supervisor Administrativo	Adquisición de equipos varios.	\$ 2.600,00	Gerente	Jefes de cada Área	Incorporar las TICS para aumentar la eficiencia y productividad en las actividades de la empresa en un 30%, en el próximo año.
Implementar el modelo de gestión administrativa informando al personal de los beneficios para obtener los resultados deseados.													Supervisor Administrativo	Equipos y materiales de la empresa	\$ 850,00	Gerente y Área de Talento Humano	Empleados	Alcanzar un 60% de éxito en la implementación de la planeación estratégica en cada área de la empresa en el próximo año.

Coordinar con las diferentes áreas los planes de mejoras en la comunicación con la intención de mejorar el ambiente laboral y la satisfacción del empleado.														Supervisor Administrativo	Equipos y materiales de la empresa	\$ 760,00	Gerente	Área de Talento Humano	Planificar e informar a través de herramientas de gestión en las diferentes áreas de la empresa esperando un 50% de mejoras en la comunicación y satisfacción del empleado en un año.
Desarrollar el proceso de análisis de la estructura funcional de la empresa que permita mejorar la eficiencia operativa y sirva de guía a empleados y propietarios.														Personal contratado	Equipos y materiales de la empresa, adquisición de computadora.	\$ 9.100,00	Jefe de Talento Humano	Empleados.	Organizar el área de Recursos Humanos, introduciendo procesos esperando conocer la estructura funcional en un 50% en un lapso de tiempo de un año.

Capítulo V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

En la presente investigación se ha cumplido con el objetivo general de diseñar un Plan estratégico para la empresa Colibrí, enfocado como una herramienta de gestión administrativa, de utilidad para sus propietarios como un instrumento de planificación que impulse su desarrollo y crecimiento. Inicia con el diagnóstico estratégico situacional, en el cual se ha analizado el entorno externo e interno de la empresa, generando conocimiento de relevancia para la empresa de sus diferentes operaciones y acciones internas como del sector en el que desarrolla sus actividades. A continuación se ha cumplido con la elaboración de la propuesta del direccionamiento estratégico, este objetivo genera y significa para la empresa un eje orientador e integrador que proporciona a la empresa dirección y pilares para su avance. Posteriormente se desarrolló Plan estratégico y el Cuadro de Mando Integral, la importancia radica en dar a las estrategias un resultado, sirviéndose de los objetivos estratégicos y las estrategias visto desde cuatro perspectivas, indicadores, unidades de medición y responsables de la actividad claramente definida que hagan posible que se concreten; estas herramientas aportaran con soluciones concretas, para que la empresa afronte el desafío que implica el cambio continuo del entorno, y su implementación como elemento integral empresarial.

Para un correcto desempeño de la planeación estratégica es necesario comunicar e informar a todos quienes conforman la empresa, con la finalidad de motivar, involucrar y comprometer a todo el personal. La evaluación y monitoreo de los indicadores utilizara el CMI, con la finalidad de precautelar que el proceso de implementación se ejecuta con efectividad, si se detectan fallas, o alguna desviación en lo planificado se aplicaran medidas correctivas en el área requerida.

Los resultados obtenidos a lo largo de la investigación motivaron a sus propietarios al reconocimiento de la importancia de implementar un sistema de gestión integral, la desestimación de su uso, el desconocimiento, genera que muchas Pymes desaparezcan en el tiempo, uno de los principales limitantes para el desarrollo e implementación de un Plan estratégico son sus propietarios, generalmente las Pymes no cuentan con un grupo directivo administrativo, son los propietarios que

manejan la empresa basados en su experiencia, capacidad, y habilidades, que en la actualidad ya no son suficientes, la globalización ha cambiado la dinámica económica, social, cultural, política, tecnológica, la necesidad de planificar es vital.

La propuesta del plan estratégico impactara a la empresa en medida que sus propietarios y colaboradores encaminen sus esfuerzos a cumplir con los objetivos propuestos, respetando procesos, lineamientos, logrando el uso eficiente y efectivo de los recursos, contribuyendo al mejoramiento del entorno organizacional, entre los beneficios el plan estratégico como sistema de gestión integral promoverá la competitividad y productividad de la empresa.

5.2 Recomendaciones:

La empresa como todas las Pymes es afectada por la crisis actual a nivel mundial como del país, los factores externos como internos crean incertidumbre y condiciones inestables, la implementación del plan estratégico forma parte de una administración responsable por parte de sus propietarios y de sus colaboradores como generadores de cambio.

Las fortalezas con la que cuenta la empresa, han sido obtenidos a través de años de experiencia en el mercado, la atención al cliente, innovación en sus productos, diversificación, premios obtenidos entre otros, tienen que ser aprovechados y explotados apegándose al plan propuesto.

La implementación del Plan estratégico re direccionará a la empresa a superar sus deficiencias en cuanto a la organización interna, entre los de mayor importancia se encuentran los informes semanales facilitados a los propietarios por los encargados del área administrativa permitirán llevar un control del avance en el ingreso de la información, como registros contables, financieros, administrativos y operacionales, hasta alcanzar que la información se encuentre en su totalidad en el sistema en el tiempo esperado que agilizará y facilitará la comunicación e información de forma integral.

Las actividades de la empresa requieren complementarse con la Imagen corporativa que refuerce y de la notoriedad merecida al trabajo realizado. La capacitación al equipo de ventas la realizara basada en el nuevo enfoque, abandonando viejas prácticas y patrones establecidos, siguiendo los lineamientos del Plan estratégico.

Es responsabilidad de los propietarios verificar que todas las áreas faciliten datos e información necesaria para la medición, evaluación y monitoreo de los indicadores, que permita un buen desempeño de la planificación establecida, sin ningún tipo de limitantes.

EL CMI, no es un modelo estático, por tanto tiene que ser cuestionado, si es necesario modificado, si la estrategia no responde, se puede remplazar con otra que cubra las necesidades del mercado, el propietario le dará el seguimiento a los

planes establecidos con reuniones mensuales, que le de soporte al plan estratégico.

La empresa posee una valorada trayectoria comercial, de arduo trabajo diario e incansable, dicho esfuerzo tiene que proyectarse en su macro y micro entorno como parte de la dinámica del mercado, la integración de un modelo de gestión como herramienta de competitividad y productividad le permitirá consolidarse y asegurar su sostenibilidad.

Referencias Bibliográfica

- Camisón Z., César y Juan I. Dalmau P. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- Comercio, E. (2015). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/utilesescolares-salvaguardia-papelerias-sobretasa>
- COMERCIO, E. (16 de marzo de 2015). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/utilesescolares-salvaguardia-papelerias-sobretasa>
- COMEX. (11 de marzo de 2015). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/11/nota/4648221/lista-2800-partidas-productos-importados-gravados-sobretasa>
- COMEX. (2016). Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuatoriano-aplica-salvaguardia-cambiaria-productos-procedentes-colombia-peru.html>
- Coronel, I. r. (2015). Guía para docencia y vinculación con la sociedad. *Modelo de Gestión Estratégica para PYME con Cuadron de Mando Integral*. Cuenca, Azuay.
- Coronel, Iván R. (2015). *Modelo de Gestión Estratégica para PYME con Cuadro de Mando Integral – Guía para docencia y vinculación con la sociedad*. Ecuador.
- David, F. (2013).
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.,.
- Dess, Gregory G., G. Tom Lumpkin y Alan B. Eisner. (2011). *Administración estratégica – Textos y casos*. México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- FMI. (2016). Obtenido de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2016/RES011916AS.htm>
- Gallardo H., José R. . (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor de México S.A.
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica de la Visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. .
- Hitt, M. A. (2015).
- Hitt, M. A. (2015). *Administración Estratégica - Competitividad y globalización. Conceptos y casos*,. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.,.

- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson. (2015). *Administración estratégica Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. México D. F.: Cengage Learning Editores, S. A.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- MCPEC. (2015). Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/preguntas-frecuentes-para-obtener-la-marca-primero-ecuador/>
- MCPEC. (2015). Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/sustitucion-selectiva-de-importaciones-ecuador-produce-con-calidad/#>
- MINCPE. (2015). Obtenido de <https://dl.dropboxusercontent.com/u/53123927/Revista%20Ecuador%20Econ%C3%B3mico/EC-6.pdf>
- Porter, Michael E. (2009). *Estrategia competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2009).
- SERCOP. (2015). Obtenido de <http://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/ejes-de-accion-de-la-contratacion-publica/>
- Tarziján M. Jorge. . (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial, 2008*. México: Alfaomega Grupo Editor de México S.A. de C.V.
- Thomas Wheelen, D. H. (2013).
- Thompson, Arthur A., John E. Gamble, Margaret A. Peteraf y A. J. Strickland III. (2015). *Administración estratégica – Teoría y casos*. México D. F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Wheelen, Thomas L. y J. David Hunger. (2011). *Administración estratégica y política de negocios hacia la sostenibilidad global. Conceptos y casos*. México: Naucalpan de Juárez.
- www.planificacion.gob.ec. (2012). *Directorio de Empresas y establecimientos*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/140210-DirEmpresas-final4.pdf>
- www.sri.gob.ec. (2016). *Impuesto a la salida de capitales*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/isd>

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 18 de junio de 2015, conoció la petición de la estudiante **MARIA FERNANDA BRAVO ABAD** con código 20344 que denuncia su trabajo de titulación denominado: **"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA EMPRESA COLIBRI EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, presentado como requisito previo la obtención del título de Ingeniera Comercial.-.- El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como directora a la **Ing. María Esthela Saquicela Aguilar** y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros Antonio Torres Dávila y José Iván Coronel.- De conformidad con el Instructivo para la Creación y Funcionamiento de la Unidad de Titulación Especial y las disposiciones superiores Of. No 660-V-15-UDA del Vicerrectorado, las peticionarias, para desarrollar y presentar su trabajo de titulación, tienen un plazo de **DIECIOCHO MESES**, contados a partir de la fecha de aprobación del Consejo de Facultad, estos es **hasta el 18 de diciembre de 2016** .

Cuenca, 23 de junio de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

CONCONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación "Diseño de un Plan Estratégico aplicado a la empresa Colibrí en la ciudad de Cuenca", presentado por la estudiantes María Fernanda Bravo Abad con código 20344, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el día **JUEVES 23 DE ABRIL DE 2015 A LAS 12h00**

Cuenca, 16 de abril de 2015

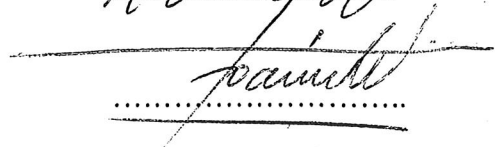


Dra. Jenny Rios Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. María Esthela Saquicela Aguilar

Ing. Antonio Torres Dával

Ing. José Iván Coronel



Comunicado



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: María Fernanda Bravo Abad
Código 20344
- 1.2 Director sugerido: Ing. María Esthela Saquicela Aguilar
- 1.3 Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal: Ing. Antonio Torres Dávila / Ing. José Iván Coronel
- 1.5 Título propuesto: : "Diseño de un Plan Estratégico aplicado a la empresa Colibrí en la ciudad de Cuenca"
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

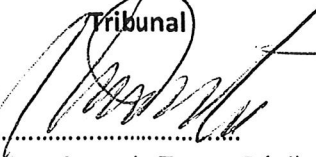
1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

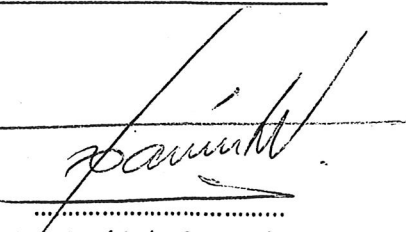
Capítulo IV -> cambia el título a Plan Estratégico
y Cuadro de Marco Integral.

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. María Esthela Saquicela Aguilar

1.6.4 No aceptado
• Justificación:


Ing. M. Esthela Saquicela Aguilar


Ing. Antonio Torres Dávila


Ing. José Iván Coronel


Srta. María Fernanda Bravo Abad


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Jueves 23 de abril de 2015 a las 12h00

**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN****1.1 Nombre del estudiante:** María Fernanda Bravo Abad**1.1.1 Código** 20344**1.2 Director sugerido:** Ing. María Esthela Saquicela Aguilar**1.3 Codirector (opcional):****1.4 Título propuesto:** : "Diseño de un Plan Estratégico aplicado a la empresa Colibrí en la ciudad de Cuenca"**1.5 Revisores (tribunal):** Ing. Antonio Torres Dávila / Ing. José Iván Coronel**1.6 Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	—			
11. ¿Es factible de verificación?	—			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				

14.¿Concuerdan con el objetivo general?	/			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?		/		
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	✓			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

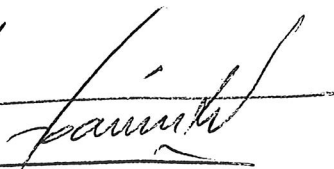
- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.



Ing. M. Esthela Saquicela Aguilar



Ing. Antonio Torres Dávila



Ing. José Iván Coronel



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LA "EMPRESA COLIBRI",
EN LA CIUDAD DE CUENCA"**

AUTOR: MARIA FERNANDA BRAVO ABAD

DIRECTOR: ING. MARIA ESTHELA SAQUICELA.

CUENCA - ECUADOR

2015



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1. Datos Generales

1.1 Nombre del estudiante: Bravo Abad María Fernanda

1.1.1 Código: 20344

1.1.2 Contacto: Convencional: 2 850343; Celular: 0999916487,
maferbrad@hotmail.com

1.2 Director Sugerido: Saquicela María Esthela, Ing.

1.2.1 Contacto: Celular: 0999177905

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor metodológico: Calle Lituma Sebastián Mgt.,

1.5 Tribunal designado:.....

1.6 Aprobación:.....

1.7 Línea de investigación de la carrera:PYMES

1.7.1 Código UNESCO: 5311.98

1.7.2 Tipo de trabajo

a) Planes de negocio

b) La presente investigación es de carácter formativo.

1.8 Área de estudio

El presente trabajo contiene las materias de Administración II, Fundamentos de Marketing para Administración, Planificación estratégica.

1.9 Título propuesto

Diseño de un Plan Estratégico aplicado a la empresa Colibrí en la ciudad de Cuenca.

1.10 Subtítulo

1.11 Estado del proyecto

La presente investigación es nueva e interdisciplinaria, pues integra Administración II con fundamentos de marketing para Administración, y Planificación estratégica, a la vez que contribuye para que la Pyme aporte al desarrollo productivo, social y económico del país.

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la Investigación

Las PYMES representan un aporte significativo al desarrollo económico, social, productivo y empresarial del Ecuador, su avance se ha dado en un ambiente de informalidad, falta de aplicación de conocimientos empresariales, contables, administrativos, acompañada de escasa información del entorno, deficiente manejo de recursos, carencia de maquinaria, la ausencia en el uso de tecnologías en todos sus procesos, falta de capital, liquidez, poco apoyo gubernamental y políticas que fomenten su crecimiento, ausencia de incentivos al sector, falta de competitividad, entre otros, ha sido el contexto en los cuales los empresarios han tenido que solventar su permanencia en el mercado, pero no todos lo han logrado con éxito, ya que la falta de un correcto manejo en el ámbito empresarial ha frenado de cierta manera su avance, gran parte de las empresas están constituidas y manejadas por miembros de la familia tradicional, dirigiendo el manejo basado en la experiencia y habilidad del propietario, prestando poca atención a los diferentes escenarios del entorno que influyen y cambian de manera acelerada de la empresa; es necesario que los propietarios prioricen el establecimiento de bases, utilizando modelos de gestión administrativas, es por ello que el presente trabajo propone a la Empresa Colibrí un diseño de Plan estratégico que le permita tener un diagnóstico de la situación actual de la organización y conocer hacia dónde quiere llegar, posteriormente formular estrategias y definir de qué forma van a llegar; este proceso coordinará sus acciones y facilitará la consecución de objetivos y metas planteadas, aprovechando esta técnica como una herramienta que impulse su competitividad y responda a los desafíos del entorno.

2.2 Problemática

Las variables más importantes que han generado la necesidad de diseñar la propuesta para el presente trabajo de investigación son las siguientes:

- Inexistente direccionamiento estratégico.
- Carencia de estructura organizacional.
- Deficiente coordinación y revisión permanente de las actividades de la empresa.
- Insuficiente espacio físico, tanto para la sala de exhibición, como para los departamentos de trabajo.



- Ausencia de estrategias de mercadotecnia.
- Ineficiente manejo de inventario, falta de orden en la mercadería existente, ocasionando deterioro, pérdida, y obsolescencia.
- Inadecuado empleo de la tecnología comunicacional, y herramientas informáticas de gestión interna.
- Inapropiado proceso de formación y capacitación del personal.
- Clientes insatisfechos, por la ineficiente atención al cliente e incumplimiento en los plazos de entrega.
- Falta de interés en implementar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa.

Las variables críticas de mayor incidencia, según los resultados obtenidos en la matriz de relaciones, son: El inexistente direccionamiento estratégico, deficiente coordinación y revisión permanente de las actividades de la empresa, inadecuado empleo de la tecnología comunicacional, y herramientas informáticas de gestión interna.

Como solución a los factores críticos encontrados, se ha propuesto el diseño de un plan estratégico aplicado a la Empresa Colibrí, para ello se han planteado tres objetivos. Se iniciara con un diagnóstico de la situación actual, se continuara con el planteamiento del direccionamiento estratégico de la empresa y finalmente se elabora el plan estratégico y cuadro de mando integral.

Las demandas del entorno, ha generado la necesidad de implantar modelos de gestión administrativa por parte de las PYMES, que les permitan identificar los problemas relativos a la administración y sus procesos, además que reflejen de manera eficiente y eficaz, su relación con el entorno y sus factores, de esta forma fomenta el desarrollo de sus actividades, generando un mayor grado de adaptación a los cambios, competencia, clientes, tecnología, y más factores que impiden su crecimiento. Las Pymes en el Ecuador ocupan un sitio importante en el aporte de la economía del país, sin embargo gran parte de ellas tienen como único objetivo la rentabilidad, descuidando la optimización de la gestión, y sus recursos, limitando su participación, es imprescindible que las empresas cuenten con procesos administrativos formales, para que así logren cambios radicales en los resultados, a través de una gestión eficiente que defina los objetivos y las acciones que permitirá llegar a ellos.

A través del presente trabajo de investigación, se propone el diseño de un plan estratégico como un sistema de gestión integral y una herramienta para promover la competitividad, que le permita a la Empresa Colibrí potencializar el arduo trabajo que viene desarrollando en el mercado. Este estudio será de mucha utilidad para la empresa, ya que generará un aporte significativo de conocimiento para la empresa, beneficiando a toda la organización, y cada uno de sus áreas, se podrá identificar las oportunidades, y determinar los problemas, que le permitirá realizar un cambio estructural.

2.3 Pregunta de investigación:

- ¿En qué consiste la planeación estratégica?
- ¿Cuáles son los objetivos de la planeación estratégica?
- ¿En qué ayuda la implementación de un plan estratégico?
- ¿Cuál es el proceso del plan estratégico?
- ¿Cuál será el impacto del plan estratégico en la empresa?
- ¿Qué beneficios traerá la implantación de este proceso en la empresa?

2.4 Resumen:

La presente investigación tiene por objeto realizar un diseño de plan estratégico como un sistema de gestión integral, y una herramienta para promover la competitividad para la empresa Colibrí, el mismo que contribuirá al desarrollo del conocimiento y aplicación profesional a través de la práctica de conocimientos adquiridos en las aulas, el plan estratégico aportará con herramientas y soluciones concretas, para que la empresa afronte el desafío que implica el cambio continuo del entorno, y su uso e importancia como un elemento integral empresarial.

Ante el ambiente competitivo en el cual se desarrolla el mercado actual, es necesario e indispensable, implantar un sistema de gestión administrativa, que permita un manejo eficiente de todos los procesos y optimización de sus recursos. La presente investigación está delimitada con un diagnóstico de la situacional de la empresa y su entorno, posteriormente se elaborará y planteará el direccionamiento estratégico de la empresa y finalmente se desarrollará el plan estratégico y cuadro de mando integral.

La metodología propuesta se fundamenta en la investigación bibliográfica y de campo, apoyada en las técnicas de cuestionarios, matriz FODA, y observación.

El resultado esperado es un plan estratégico desarrollado para la empresa Colibrí



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

encaminada a la implementación y el mejoramiento del entorno organizacional, valorando la trayectoria comercial, plasmada en estrategias corporativas y competitivas, estableciendo objetivos estratégicos, como mecanismos y acciones prácticas, necesarias para alcanzarlos.

2.5 Estado del Arte y marco teórico

Se menciona los principales conceptos que sirven como pilares para el desarrollo de la presente investigación, el aporte de los diferentes autores son de notoriedad, ya que enriquecen las bases sentadas por grandes maestros de la Administración como Henry Fayol, con su aportación a la estructura organizacional y proceso administrativo, padre de la Administración Clásica, y más autores, que con sus teorías, han permitido que las organizaciones en la actualidad cuentan con herramientas eficaces para su crecimiento y sostenibilidad.

Gallardo (2012) indica que la administración en la actualidad tiene un significado distinto, y más complejo, ya que lo define como un proceso, en el que intervienen recursos, en el que se busca el logro de objetivos de manera eficiente, eficaz y de manera productiva, cambiando radicalmente su significado original, las necesidades de las empresas se han visto obligadas a dar un giro, por el peso de los factores del entorno, hoy los modelos ya no son estáticos, ni se repite, ni aplican igual en todos los sectores, sin embargo el proceso administrativo mantiene su estructura de la planificación, organización, dirección, coordinación y control, forman parte vital de la gestión gerencial, a estas como menciona Gallardo (2012) se integra el uso de recursos, actividades de trabajo, logro de objetivos o metas de la organización, eficiencia y eficacia, indispensables para el desenvolvimiento efectivo de la organización.

A estos cambios un factor que genera un gran valor en la consecución de los logros de los objetivos es la gestión humana, llegando a redefinir las estructuras, y constituyendo como una estrategia de la organización, como menciona Gallegos (2000) la Gestión humana está orientada a ser generadora de valor a través de sus diferentes procesos, lo que rompe el modelo tradicional Funcionalista, dando lugar a la teoría de las competencias, donde se reconoce que las personas poseen características diferentes lo que ocasiona desempeños diferenciadores, en nuestro medio se ha ido implementando, indiscutiblemente aporta a la consecución de los objetivos.

La Planeación y la estrategia son conceptos distintos, la planeación es una previsión, la anticipación a diversos sucesos que se pueden dar en el futuro, mientras que la estrategia es un conjunto de acciones más elaboradas, se enfoca en un análisis integral como la trayectoria, que son los acontecimientos que influyen en el comportamiento actual de la empresa, la posición que indica el desarrollo de la empresa frente al entorno, sus cambios y la perspectiva que es la difusión clara de estrategias dentro de la organización. La planeación estratégica es el proceso sistemático en el que la empresa a través de un análisis y evaluación de información tanto interna como externa, desarrolla objetivos y acciones que le permita alcanzar los resultados deseados. El análisis pretende mostrar la situación actual, conocer el nivel de competitividad con la intención de direccionar el futuro de la empresa, la planeación implica la conciencia ante el cambio que se presenta en el entorno, no sólo ha de enunciar, sino plantear objetivos medibles y alcanzables, en respuesta a esto proponer acciones específicas, conociendo las necesidades de los diferentes recursos para su consecución (Gallardo, 2012).

En 2005, Mesa propone que para el desarrollo de la planeación estratégica, los componentes fundamentales a considerar son: los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, la formulación y la auditoría de estrategias. Los estrategas hace referencia a las personas o funcionarios encargados de la alta dirección de la empresa, tienen el poder de la toma de decisiones, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas, los mismos que tendrán a su cargo crear un ambiente propicio para que todos los miembros de la empresa se comprometan a colaborar para su desarrollo así como para la implementación del mismo.

Aguilar (2000) establece que la planificación estratégica a diferencia de la planeación tradicional, contempla no sólo el corto y largo plazo, sino que da respuestas a un futuro incierto, complejo y cambiante con la finalidad de describir el futuro de las decisiones actuales.

El análisis situacional es el estudio riguroso y exhaustivo que permite conocer la situación externa, el macro ambiente (económico, social, política, demográfico, cultural, tecnológico, etc.), la situación interna, micro ambiente, el mercado, proveedores, clientes, competidores; y el análisis de estos factores permitirá conocer la incidencia en el entorno de la empresa, las consecuencias que la afectan y las posibles acciones a tomar.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Para el análisis situacional se usa de aplicar el análisis FODA, como herramienta o técnica que determinara los factores que obstaculizan o favorecen el logro de objetivos establecidos. La aplicación del FODA tiene beneficios para la empresa, es dar a conocer a los directivos, la magnitud de los obstáculos a los que se enfrenta la empresa, así también la oportunidad de aprovechar y explotar los factores positivos, y como contrarrestar o eliminar el efecto de los factores negativos; uno de los principales datos que son de utilidad es conocer la posibilidad de la empresa de poder alcanzar los objetivos trazados.

Adicionalmente, International Labour Office (2005) menciona al FODA, como una técnica que facilita la evaluación situacional de la organización, conocer los factores que influyen externamente y se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan el desarrollo o el alcance de la misión, visión, objetivos y metas de la organización, igualmente conocer los factores internos, fortalezas y debilidades; a más de ello conocer estos factores permitirá canalizar mejor los recursos y capacidades de la organización frente al entorno competitivo en el que se desenvuelve.

Gallardo (2012) indica a la cadena de valor como una herramienta que tiene el propósito de identificar aquellas actividades que pueden aportar una ventaja competitiva a la empresa, y también identificar aquellas que pueden afectar el proceso productivo.

Según Porter (2009) conceptualiza a la cadena de valor como un modo de generar beneficios para el consumidor y con ello obtener una ventaja competitiva, a través de la correcta fluidez de los procesos centrales de la empresa, para ello se requiere entender la interrelación funcional.

El direccionamiento permitirá a las organizaciones crecer, permanecer, y obtener utilidades en base a una definición clara de hacia dónde van, para así poder ejecutar todas sus actividades, además determinar la misión, visión, principios corporativos. El direccionamiento estratégico lograra crear el cimiento, mediante el diagnóstico determinara la situación actual, que le permitirá la formulación de estrategias, para desarrollar las acciones, a través la auditoría controlar y revisar permanentemente su implementación y ejecución.

Hernández (2007) indica que el organigrama representa la estructura organizacional, siendo la disposición u ordenación de los cargos que compone a la empresa, distribuidos en distintos niveles y diferentes departamentos, es la gráfica que representa la organización formal, la división especializada del trabajo. Como una herramienta administrativa, ha de permitir conocer e identificar la composición de la empresa, los niveles de jerarquización, y su relación entre los diferentes niveles, esta información deberá ser difundida entre todo el personal; su principal objetivo es establecer un orden interno, conocer las líneas de mando, la responsabilidad que conlleva cada una de ellas, y la definición de funciones que permite eficiencia en el trabajo individual, tanto como el de equipo; el orden interno sirve para que en esfuerzo común, se lleve a la práctica el direccionamiento estratégico, planes y objetivos establecidos. Ha de ser necesario ocuparse no sólo de las relaciones formales entre funciones y departamentos, sino de aquellas que de manera informal se conectan entre sí, y tienen grados de adhesión o responsabilidad, su delimitación y conocimiento en el grado de autoridad es de importancia para evitar disputa de poderes.

Según Gallardo (2012) manifiesta que toda organización posee filosofías y propósitos únicos que lo marcan y definen a una organización, es esta la razón que la diferencia y la hace única ya que se ve reflejada en la formulación de la misión y visión dentro de un sinnúmero de organizaciones allegadas y enmarcadas dentro de una operatividad comercial o económica similar pero muy bien diferenciada dentro de un direccionamiento estratégico. Estos son los cimientos y pilares fundamentales sobre los cuales se rige el cumplimiento de objetivos y la razón de ser de una organización.

Si bien la misión se la puede definir como la razón de ser de la empresa, abarca aspectos fundamentales como: las necesidades que satisface dentro de un mercado, además cuáles son los tipos de productos o servicios que ofrece, y si bien esta define los límites y alcances de sus actividades. La misión guiará y establecerá las razones claras y fundamentadas de la existencia de dicha organización, es una herramienta invisible que guía a sus empleados a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva o grupal para alcanzar las metas de la organización, esta es la estructura vertebral que lleva al cumplimiento de objetivos claros y es a su vez compartida con directivos, empleados y en muchos casos con su público para el cual está dirigido. La misión debe ser amplia a sus alcances pero orientada hacia un objetivo estratégico.



UNIVERSIDAD DEL
AZTLÁN

La visión está definida como una estructura que implica la capacidad de plantear a un futuro posible que es lo que queremos ser, ésta se fundamentada en los motivos por los cuales se desea alcanzar dicho futuro. Esa debe ser concebida como una idea abstracta, es una formulación explícita de un objetivo a futuro, es un procedimiento para alcanzar, un objetivo que guíara el mejoramiento continuo. La correcta aplicación de la visión está orientada a que las personas que puedan tener una imagen mental cómo será el futuro, ésta generara motivaciones e intereses, abarcara motivos realistas y aplicables, debe ser lo suficientemente clara para servir de guía a líderes y directivos para la toma de decisiones. Y que sea fácilmente comunicable, es decir que se pueda transmitir y explicar.

Los valores corporativos, se lo puede definir como el conjunto de ideas que nos ayudan a definir que es o que no es importante para una organización, lo bueno o lo malo lo correcto o equivocado. Los valores nos servirá para canalizar nuestra conducta, esto nos ayuda a normar la conducta de los miembros de la organización y para juzgarlos lo que es correcto y no en sus acciones.

Porter (2009) indicó que el estratega debe comprender y hacer frente a la competencia, pero no sólo tomará a la competencia directa actual, ya que esta para obtener beneficios no considerara a los rivales consolidados en la industria, sino trabajara por alcanzar otras fuerzas, como los clientes, proveedores, posibles aspirantes y productos suplentes, está ampliación crea la combinación de cinco fuerzas que definen la estructura de la industria, y marcan la rentabilidad a mediano y largo plazo, por ello tomar este modelo es de gran utilidad para la investigación del presente trabajo, determinar y conocer a profundidad el comportamiento del sector en el que se encuentra la empresa, la amenaza de nuevos aspirantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la rivalidad entre los competidores existentes; y la formulación de estrategias serán construidas eficientemente con el grado de conocimiento y entendimiento que se obtenga del entorno, esta herramienta permitirá evaluar al sector, y determinar su potencial.

En conjunto con la elaboración de objetivos, política, estrategias de los departamentos, y por niveles, se tomara en cuenta los recursos que se han de utilizar ya sean financieros, humanos, tecnológicos, alcance, y otros, posteriormente se estructurara el plan con el equipo humano, definidos mediante la estructura

jerárquica, equipos de trabajo, y responsabilidades que tendrán ante la tarea o proceso asignado, posteriormente se evaluará los resultados, y se aplicarán los correctivos de ser necesarios.

Para la elaboración del plan operativo de la presente investigación, se ha de implementar, el proceso como sugiere Gallardo (2012), la realización de un plan operativo en el que se propone la estructuración de los procesos, renovación tecnológica y talento humano, luego se realizará el cuadro de mando integral que permitirá gestionar y seguir los puntos estratégicos que se han considerado, para luego cuantificar desde cuatro ángulos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de procesos internos, perspectiva de clientes, perspectiva financiera.

2.6 Hipótesis:

2.7 .Objetivo General:

Diseñar un Plan estratégico para la empresa Colibrí.

2.8.Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico estratégico situacional.
- Elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa Colibrí.
- Diseñar el plan operativo y cuadro de mando integral

2.9 Metodología

En el presente trabajo de investigación, se utilizarán dos tipologías de investigación: bibliográfica y de campo. En cuanto a la investigación bibliográfica, se recurrirá a libros, revistas e artículos indexados, con el objetivo de recopilar información sobre las bases conceptuales del proceso metodológico, la planeación estratégica, el diagnóstico estratégico situacional, el direccionamiento estratégico, el plan operativo y cuadro de mando integral y datos del sector en el que se desenvuelve la empresa.

Adicionalmente, se identificó la necesidad de utilizar la investigación de campo para recopilar información, conocimientos, procedimientos, que será obtenido de todas las áreas de la empresa Colibrí.

A través de la investigación propuesta, se pretende beneficiar a la empresa Colibrí, ya que contarán con los conocimientos que le brindarán beneficios a diferentes niveles para una mejor gestión administrativa.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Las técnicas de investigación que se usarán son las siguientes:

MATRIZ DE TECNICAS DE INVESTIGACION		
TIPO DE TECNICA	A QUIEN SE APLICA?	PARA QUE SE APLICA?
Cuestionario	A la empresa Colibrí, a las personas que dirigen las diferentes áreas	Para obtener información relacionada con el diagnóstico organizacional
FODA	A la empresa Colibrí, a las diferentes áreas	Para realizar el análisis interno y externo de la empresa
Observación	A la empresa Colibrí	Para elaborar la propuesta del plan estratégico de la empresa
Revisiones bibliográfica	Libros, revistas, artículos, boletines estadísticos.	Para obtener bases conceptuales sobre la planeación estratégica, proceso, evaluación y control. Para conocer la situación histórica y actual de las PYMES

2.10 Alcances y resultados esperados

Los resultados esperados de la presente investigación son: Conocer los datos y actividades que realiza la empresa; realizar un diagnóstico estratégico situacional, analizar a la empresa, la relación con el talento humano, dificultades a las que se enfrenta para implementar mejoras a las diferentes necesidades de cada área; analizar y evaluar a través de la metodología la situación de la empresa; analizar las fortalezas y las debilidades internas, y comparar con las oportunidades y amenazas del entorno, plantear el direccionamiento estratégico que permita construir la filosofía organizacional, el plan estratégico y cuadro de mando integral con sus indicadores, así como las diferentes actividades de la empresa; para determinar acciones que permitan el logro de los objetivos de las diferentes áreas de la empresa.

2.11 Supuestos y riesgos

Los riesgos del presente trabajo de investigación son los siguientes:
 Identificar inadecuadamente los factores que rodean a la empresa; falta de claridad en los datos obtenido; escasa colaboración de los involucrados para obtención de información; inadecuada aplicación del proceso de diagnóstico; identificar inadecuadamente los factores estratégicos; elaborar erróneamente la división del trabajo y las funciones; falta de claridad, comprensión, direccionalidad en las estrategias corporativas; incorrecta construcción de los procesos y actividades que desarrolla la empresa; falla en la formulación de estrategias.

2.12 Presupuesto

MATRIZ DE PRESUPUESTOS			
RUBRO O DENOMINACION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	JUSTIFICACION
Movilidad	5	150	Traslado al objeto de estudio y gestión de Tesis.
Alimentación	3	120	Optimización de tiempo
Suministros y materiales	0	80	Compra de varios materiales para la ejecución de la investigación
Equipos y Herramientas	0	40	Para la elaboración de la investigación
Impresiones y copias	0	60	Para presentación de avances en la investigación
Comunicación	0	100	Para agilizar el proceso de avance y gestiones con maestro y empresa.
Costos universitarios	0	60	Cumplimiento de trámites
Misceláneos	0	30	Para Gastos varios e imprevistos
TOTAL:		640	

2.13 Financiamiento

La investigación será financiada en su totalidad por el autor.

2.14 Esquema tentativo:

Capítulo I

INTRODUCCIÓN



1.1 Estado del Arte y marco teórico

1.2 Antecedentes de la Empresa

1.3 Descripción del negocio

1.3.1 Productos que ofrece la Empresa Colibrí

Capítulo II

2. Diagnóstico Estratégico Situacional de la empresa Colibrí.

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Macro ambiente

2.1.1.1 Aspectos Político – Legales

2.1.1.2 Aspectos Económicos

2.1.1.3 Aspectos Sociales

2.1.1.4 Aspectos Tecnológicos y Ecológicos

2.1.2 Microambiente

2.1.2.1 Clientes

2.1.2.2 Proveedores

2.1.2.3 Competencia

2.1.2.4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

2.1.2.5 Componente Laboral

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Componente Organizacional

2.2.2 Comercialización

2.2.3 Componente Financiero

2.2.4 Recursos Humanos

2.2.5 Producción

2.3 Matriz FODA

2.4 Análisis de Procesos

2.4.1 Inventario de Procesos

2.4.2 Cadena de Valor

2.4.3 Mapa de Procesos

Capítulo III

3. Direccionamiento Estratégica

3.1 Organigrama

3.2 Filosofía Corporativa

3.2.1 Misión

3.2.2 Visión

3.2.3 Valores

3.2.4 Principios

3.2.5 Objetivo General

3.2.6 Objetivo Específico

3.2.7 Estrategias

3.2.8 Procedimientos

3.2.9 Mapa estratégico

Capítulo IV

4. Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral

4.1 Plan Estratégico

4.2 Control de Gestión Estratégica

4.2.1 Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card

4.3 Indicadores

4.3.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

4.3.2 Perspectiva Proceso Interno

4.3.3 Perspectiva Clientes

4.3.4 Perspectiva Financiera

4.4 Evaluación y monitoreo de los Indicadores

4.5 Sistema de Gestión

4.5.1 Plan Operativo

Capítulo V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

Referencias bibliográficas.

2.15 Cronograma:



MATRIZ DEL CRONOGRAMA

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	TIEMPO SEMANAS
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	Descripción del negocio	Conocer las actividades que realizan la empresa, y su dinámica.	1
DIAGNOSTICO ESTRATEGICO SITUACIONAL	Análisis Externo	Conocer el entorno tanto externo como interno en el que se desenvuelve la empresa	2
	Análisis Interno		
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Organigrama	Formular un organigrama organizacional.	1
	Filosofía corporativa	Formular la misión, visión, principios, valores	1
	Objetivos, estrategias, procedimientos y mapa estratégico.	Formular objetivos y estrategias que permitan direccionar a la empresa así como sus procedimientos.	1
PLAN ESTRATEGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Planeación de las actividades de la empresa, gestionar el cumplimiento de las estrategias desarrolladas.	Formular la planificación de gestión, y el cumplimiento de las estrategias desarrolladas para la toma de decisiones.	2
	Indicadores	Determinar las perspectivas de la empresa.	1
Evaluación y monitoreo de los Indicadores			0.5
Sistema de Gestión	Plan Operativo	Planes definidos a Corto plazo, definidos del plan estratégico.	1

2.16 Referencias:

La lista de referencias se desarrollara siguiendo las recomendaciones de APA.

Alejandra Cabrera M, P. L. (2011). *La competitividad empresarial*. Colombia: Universidad Central.

Amaya, J. A. (2005). *Gerencia Planeacion y estrategia*. República Dominicana: Universidad Santo Tomas.

Barrios, A. Z. (2007). *Planificacion Estratégica*. Caracas: Texto C.A.

Cruz, C. A. (Mayo de 2000). *La necesidad de la planeación estrategica*. Temas.

G., I. P. (2010). *Mejoramiento en Gestión de Inventarios*. EAFIT.

Gallego, M. (2000). *Gestion Humana basada en Competencias*. EAFIT, 71.

Hartline, O. C. (2012). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning Editores.

Henríquez, F. F. (2005). *La ciencia de la Administración*. Chile: Universidad de Concepción.

Hernandez, J. R. (2012). *Administracion Estratégica*. México: Alfa Homega.

Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. España: Deusto.

Zapata, M. I. (2013). *Planeación estratégica un pilar en Gestión Empresarial*. *El Buzón de Pacioli*.

2.17 Anexos:



2.18 Firma del estudiante.



2.19 Firma del director.

2.20 Fecha de entrega.