



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

**Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para Importadora
Cumpleaños**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autora:

ANA VERÓNICA GUILLÉN CORDERO

Director:

MGST. DIEGO SEBASTIÁN SUÁREZ BRIONES

CUENCA – ECUADOR

2019

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	1
III. DISCUSIÓN DE AUTORES.....	3
IV. PROPUESTA.....	3
V. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	3
VI. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	5
A. <i>Valores Estratégicos</i>	5
B. <i>Visión</i>	6
C. <i>Misión</i>	6
D. <i>Estrategia Empresarial</i>	7
VII. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO.....	7
A. <i>Identificación de temas estratégicos</i>	7
B. <i>Identificación de temas críticos</i>	7
C. <i>Identificación de asuntos estratégicos</i>	8
D. <i>Identificación de asuntos críticos</i>	8
E. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	8
F. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	9
G. <i>Formulación de estrategias de valor</i>	9
H. <i>Matriz MPC</i>	9
I. <i>Matriz PEEA</i>	10
J. <i>Matriz IE</i>	10
K. <i>Planteamiento de estrategias aplicables</i>	11
L. <i>Matriz MPEC</i>	11
M. <i>Objetivos estratégicos e Indicadores</i>	11
N. <i>Modelo de Negocio</i>	12
O. <i>Mapa Estratégico</i>	12
P. <i>Cuadro de Mando Integral</i>	12
Q. <i>Plan Estratégico</i>	12
VIII. PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO.....	12
A. <i>Instructivo para la realización de Planes Operativos Anuales</i>	12
IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	12
REFERENCIAS.....	13
Anexo 1	14

Anexo 2	16
Anexo 3	23
Anexo 4	24
Anexo 5	25
Anexo 6	26
Anexo 7	27
Anexo 8	28
Anexo 9	31
Anexo 10	32
Anexo 11	34
Anexo 12	35
Anexo 13	36
Anexo 14	38
Anexo 15	39
Anexo 16	41
Anexo 17	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación de autores	3
Tabla 2: Definición de valores estratégicos	6
Tabla 3: Matriz de decisión de Factores Estratégicos	7
Tabla 4: Identificación de temas estratégicos	7
Tabla 5: Identificación de asuntos estratégicos	8
Tabla 6: Matriz EFE.....	9
Tabla 7: Matriz EFL.....	9
Tabla 8: Matriz PEEA.....	10
Tabla 9: Planteamiento de estrategias.....	11
Tabla 10: Objetivos e indicadores.....	12

ÍNDICE DE IMÁGENES

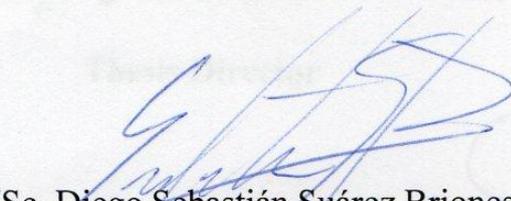
Imagen 1: Resultados de la matriz PEEA	10
Imagen 2: Matriz IE	10

STRATEGIC PLANNING MODEL PROPOSAL FOR IMPORTADORA
**PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA
IMPORTADORA CUMPLEAÑOS**

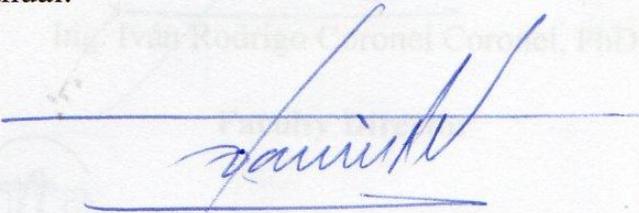
ABSTRACT
RESUMEN

This document presents a Strategic Planning Model Proposal for Importadora Cumpleaños. En este documento se presenta una Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para Importadora Cumpleaños. La propuesta fue generada a partir del análisis de la bibliografía de varios autores, abarcando el direccionamiento estratégico y la planificación a largo y corto plazos. La aplicación del modelo se realizó de manera colaborativa con el personal de la empresa, por lo que generó gran impacto en la cultura organizacional de la misma, permitiéndoles comprender la realidad actual y futura de la organización y la importancia de sus labores en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, motivándoles así a trabajar de manera organizada, en base al cumplimiento de objetivos e indicadores organizacionales claramente definidos.

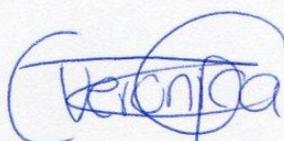
Palabras clave: direccionamiento estratégico, planificación a largo plazo, planificación a corto plazo, mapa estratégico, plan operativo anual.


MSc. Diego Sebastián Suárez Briones

Director del trabajo de titulación


Ing. Iván Rodrigo Coronel Coronel, PhD.

Director de la Escuela



Ana Verónica Guillén Cordero

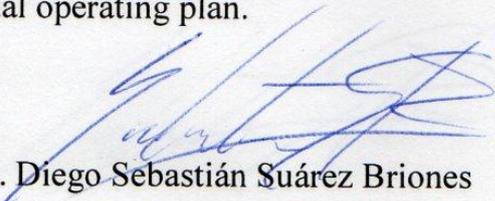
Autora

STRATEGIC PLANNING MODEL PROPOSAL FOR IMPORTADORA CUMPLEAÑOS

ABSTRACT

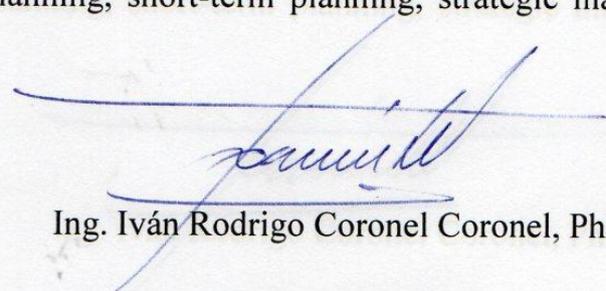
This document presents a Strategic Planning Model Proposal for Importadora Cumpleaños. The proposal started with the analysis of the literature of several authors to cover strategic direction in the long and short term planning. The application of the model was carried out collaboratively with the company's staff. This caused great impact on their organizational culture, allowing them to understand the current and future reality of the organization and the importance of their work to meet the strategic objectives. This motivates them to work in an organized manner based on the fulfillment of clearly defined organizational objectives and indicators.

Keywords: strategic addressing, long-term planning, short-term planning, strategic map, annual operating plan.



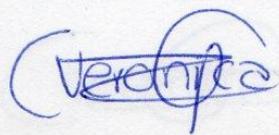
MSc. Diego Sebastián Suárez Briones

Thesis Director



Ing. Iván Rodrigo Coronel Coronel, PhD.

Faculty Director



Ana Verónica Guillén Cordero

Author



Translated by
Ing. Paúl Arpi

Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para Importadora Cumpleaños

Guillén Cordero, Ana Verónica
Suárez Briones, Diego Sebastián

*Escuela de Ingeniería en Producción y Operaciones, Universidad del Azuay
Cuenca, Ecuador*

veronicagc@es.uazuay.edu.ec
ssuarez@uazuay.edu.ec

Abstract— This document presents a Strategic Planning Model Proposal for Importadora Cumpleaños. The proposal started with the analysis of the literature of several authors to cover strategic direction in the long and short term planning. The application of the model was carried out collaboratively with the company's staff. This caused great impact on their organizational culture, allowing them to understand the current and future reality of the organization and the importance of their work to meet strategic objectives. This motivates them to work in an organized manner based on the fulfillment of clearly defined organizational objectives and indicators.

Key Words— strategic addressing, long-term planning, short-term planning, strategic map, annual operating plan.

Resumen— En este documento se presenta una Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para Importadora Cumpleaños. La propuesta fue generada a partir del análisis de la bibliografía de varios autores, abarcando el direccionamiento estratégico y la planificación a largo y corto plazos. La aplicación del modelo se realizó de manera colaborativa con el personal de la empresa, por lo que generó gran impacto en la cultura organizacional de la misma, permitiéndoles comprender la realidad actual y futura de la organización y la importancia de sus labores en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, motivándoles así a trabajar de manera organizada, en base al cumplimiento de objetivos e indicadores organizacionales claramente definidos.

Palabras clave— direccionamiento estratégico, planificación a largo plazo, planificación a corto plazo, mapa estratégico, plan operativo anual.

I. INTRODUCCIÓN

Importadora Cumpleaños inició como una pequeña comercializadora de productos para fiestas infantiles, pero con el tiempo ha crecido en gran escala. En la actualidad, es una importadora de varias líneas de productos. Hasta la fecha, la empresa no cuenta con un modelo de planeación estratégica, por lo que las decisiones se toman de manera empírica, causando incertidumbre dentro de la misma.

En un mundo tan competitivo como el de hoy en día, la toma de decisiones acertada y la realización óptima de los procesos son factores muy importantes para el éxito de las organizaciones. Por estas razones, y con el objetivo de aprovechar los recursos, minimizar los riesgos y generar una

toma de decisiones acertada, se presentará una Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para Importadora Cumpleaños.

II. MARCO TEÓRICO

Para la correcta realización de la Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica de Importadora Cumpleaños, es necesario conocer los conceptos más representativos en las áreas de direccionamiento estratégico, planificación a corto y largo plazos y gestión empresarial. Además, dentro del trabajo de titulación se aplicará una serie de herramientas de gestión para llegar a las conclusiones más adecuadas, por lo que las mismas también deben ser explicadas para una mejor comprensión del proyecto.

“La gestión estratégica es un proceso continuo de análisis interno y externo de la organización, de toma de decisiones gerenciales, y de planificación y realización de acciones administrativas y operativas, cuyo propósito primordial es implementar un modelo de negocio de largo plazo para esta y sostener las ventajas competitivas y comparativas que se logren consolidar” [1]

En cuanto a los beneficios de la planeación estratégica, se puede destacar que “la dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica.” [2]

El primer punto a desarrollar es el direccionamiento estratégico para lo cual es importante definir que: “La visión de la compañía responde a la pregunta, ¿para dónde va?, mediante esta declaración se fija el norte, dónde quiere ir y dónde quiere llegar.” [3] “La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.” [4]

Por su parte están: “valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa. Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” [5] Completando así la etapa de direccionamiento estratégico.

Para fortalecer el análisis es necesario aplicar algunas matrices, que se explicarán a continuación. “La planificación estratégica utiliza, para el diagnóstico, un procedimiento conocido como análisis DOFA (FODA, TOWS, SWOT), una herramienta útil para examinar los recursos internos, las capacidades con que se cuenta, lo que se puede mejorar y aquello que se necesita para llevar a cabo las diferentes actividades que se proponen. Igualmente, después de hacer un análisis interno, se requiere evaluar los factores externos positivos y negativos.” [6]

“Podría ser de ayuda para conocer si existen o no vínculos entre asuntos estratégicos internos y externos, obtener y analizar las respuestas a las siguientes preguntas. Si la respuesta es Sí, existe vínculo; si es No, no existe: ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad? ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza? ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad? ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza?” [1] Este análisis se puede facilitar por medio de una matriz comparativa.

“Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.” [2]

La matriz de factores externos, “permite sintetizar y valorar la información obtenida de las oportunidades y amenazas identificadas como factores críticos que determinan el éxito de la empresa en el sector en el que se desenvuelve, lo anterior teniendo en cuenta un peso o importancia según la relevancia de cada factor, y otorgando una calificación estimada siendo uno (1) el peor panorama y cuatro (4) el mejor panorama.” [7]

Por su parte la matriz de perfil competitivo o MPC “permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.” [8]

“La matriz (PEEA) permite categorizar el tipo de estrategia más adecuado para una empresa después de diagnosticar y analizar cuatro dimensiones; dos de ellas internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y los dos restantes, de carácter externo (estabilidad ambiental y fortaleza industrial). Mediante un esquema de cuatro cuadrantes distribuidos en el total del plano cartesiano, se clasifican las diferentes estrategias en intensivas, conservadoras, defensivas y competitivas.” [9]

“La matriz IE es un esquema de nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos que influyen sobre la misma. Toma como fuente de información los resultados expresados en la matriz EFE y EFI en la columna de valor ponderado total, los cuales al ser cruzados generan una ubicación en una de las casillas de la matriz.” [9]

“Otra matriz que resulta importante para el análisis de las estrategias es la denominada Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, que expresa de manera objetiva cuáles pueden resultar las mejores estrategias posibles; es decir, permite una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva.” [10]

En base al direccionamiento estratégico y a los resultados de las matrices aplicadas, se pueden poner en marcha diversas estrategias: “integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación. Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones” [2]

Un concepto importante y que se debe tomar en cuenta en un mercado tan competitivo como es hoy en día, es que: “Un vacío estratégico es una oportunidad del entorno competitivo que no está siendo totalmente explotada por los competidores.” [11] Estos son los espacios que se deben buscar para lograr la potenciación de la empresa en la cual se está trabajando.

Por su parte, “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.” [12]

Es de vital importancia tener claro hacia dónde nos dirigimos y por eso se deben plantear los objetivos estratégicos e indicadores de desempeño. “Los objetivos estratégicos son, en la práctica, definiciones y descripciones de los logros estratégicos que la empresa pretende alcanzar en el futuro, comúnmente en un horizonte temporal de entre tres y cinco años, con la implementación de las estrategias de valor en el marco de los asuntos críticos declarados. Los indicadores clave de desempeño, se emplean para evaluar la situación, la evolución o la tendencia de esos asuntos, en la procura de alcanzar los correspondientes objetivos estratégicos que se hayan planteado.” [1]

Para poder integrar las diversas partes de la organización y alinearlas con las estrategias seleccionadas se hace uso de un mapa estratégico. “El mapa estratégico del Balanced Score Card proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.” [13]. Las perspectivas existentes en el mapa estratégico son: perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Otra parte importante para finalizar la planeación a largo plazo es el cuadro de mando integral. “El Cuadro de Mando Integral permitió a las primeras empresas en adoptarlo enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de su organización. Nuestro estudio de empresas que aplican el Cuadro de Mando Integral con éxito ha descubierto un modelo repetido en el que siempre se da ese enfoque y alineación de la estrategia.” [14] El plan estratégico se basa en el cuadro de mando y toda la información obtenida para crear una guía de los que se va a hacer a largo plazo.

En lo referente al corto plazo, “el Plan Operativo Anual (POA) es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por trimestres o semestres para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas.” [15]

III. DISCUSIÓN DE AUTORES

Los modelos de planificación estratégica que se aplican hoy en día en las empresas no tienen un esquema fijo, puesto que su aplicación depende mucho de la organización para la cual se realicen, el medio en el que se encuentren, entre otros. Además, existe una infinidad de herramientas que pueden ser aplicables en este campo, es por eso que varios autores generan modelos diferentes. A continuación, se presentará un cuadro comparativo entre lo que proponen cuatro bibliografías diferentes, con el objetivo de plantear un modelo propio con lo más adecuado para este caso particular.

Para esta discusión de autores se ha utilizado el libro Modelo de Planeación Estratégica para PyME con cuadro integral de Iván R. Coronel; Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David; Planeación Estratégica Aplicada de Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer y Manual de Planificación Estratégica: Una Herramienta para la Gestión de Mauricio Bravo, Luis Castro y Armando Rojas.

Contenido	Autores			
	I. Coronel	F. David	D. Goodstein T. Nolan J. Pfeiffer	M. Bravo L. Castro A. Rojas
Planeación para planear			x	
Análisis Situación Inicial o auditoría interna o de desempeño	x	x	x	
Monitoreo del entorno o auditoría externa		x	x	
Valores estratégicos o principios	x		x	x
Matriz axiomática para la visión				x
Visión	x	x		x
Matriz axiomática para la misión				x
Misión	x	x	x	x
Estrategia empresarial o filosofía de operaciones	x		x	
Identificar las líneas de negocio			x	
Establecer indicadores críticos del éxito			x	
Cultura organizacional			x	
Temas estratégicos	x			
Asuntos estratégicos (FODA)	x	x	x	x
PESTAL		x		
Cinco fuerzas de Porter		x		
Matriz EFE	x	x		
Búsqueda en internet de información externa		x		
Matriz de Perfil Competitivo		x		
Integración de estrategia y cultura		x		
Matriz EFI	x	x		
Objetivos estratégicos o a largo plazo	x	x		
Tipos de estrategia		x		
Planteamiento de estrategias de valor	x	x	x	x
Selección de estrategias		x		
Análisis de brechas			x	
Matriz PEEA		x		

Matriz BCG		x		
Matriz IE		x		
Matriz MPEC		x		
Indicadores clave de desempeño	x			
Cuadro de mando integral	x			
Plan estratégico	x			
Planeación de contingencias			x	
Objetivos a corto plazo o anuales	x	x		
POA	x		x	
Plan de acción				x
Matriz de programación				x
Plan de monitoreo				x

Tabla 1: Comparación de autores

IV. PROPUESTA

Después de realizar un análisis de las diferentes propuestas y metodologías que maneja cada autor, en esta sección se realiza una nueva propuesta para modelos de planeación estratégica, la misma que intenta adoptar las mejores herramientas o propuestas de cada uno de los autores y agregar otras propias, con el objetivo de lograr que los análisis posean mayor robustez y sean de fácil comprensión para los stakeholders involucrados. Bajo estos parámetros se ha llegado a la siguiente estructura:

En primer lugar, se realizará un análisis situacional para conocer la realidad de la empresa. Se continuará con el Direccionamiento Estratégico, el cual incluirá los valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial.

Posteriormente, se realizará la planificación a largo plazo en la cual se llevará a cabo la identificación de temas y asuntos estratégicos y críticos, aplicación de las matrices EFE y EFI, formulación de las estrategias de valor, aplicación de las matrices MPC, PEEA e IE para con esta información, su pertinente análisis y las estrategias de valor formuladas, plantear las estrategias aplicables. Después, se aplicará la matriz MPEC para conocer las estrategias más atractivas y se determinarán los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores. Como una herramienta de apoyo y síntesis, se generará el modelo de negocio de la empresa en base a toda la información levantada. Para concluir con esta fase, se realizará el mapa estratégico, cuadro de mando integral y plan estratégico de Importadora Cumpleaños, finalizando así la planificación a largo plazo.

Finalmente, para la planificación a corto plazo, se propone facilitar un instructivo para la realización de POAs, con el objetivo de permitir que la empresa pueda, de manera autónoma, crear y dar seguimiento a sus propios planes operativos anuales, facilitando el cumplimiento del Plan Estratégico al no depender de entes externos para su realización.

V. ANÁLISIS SITUACIONAL

Para poder realizar un direccionamiento y planeación estratégica es de vital importancia comprender la situación de la empresa a profundidad para saber de qué punto se parte y establecer a donde se va a dirigir en el futuro. Para el cumplimiento de este objetivo, se ha realizado un exhaustivo análisis de la situación actual con la ayuda de algunas técnicas antropológicas para el levantamiento de información. Se ha

utilizado la observación, entrevistas a varios agentes de la organización y un análisis de la estructura organizacional de la empresa. Para la entrevista al Gerente General se utilizó el formato de preguntas de Anexo 1. Como resultado de estos análisis, se ha podido levantar la información detallada a continuación:

Importadora Cumpleaños atiende un mercado bastante amplio. La empresa cuenta con dos tipos de clientes: los consumidores finales o clientes minoristas y los mayoristas. En base a la alta variedad de productos que dispone, los mercados que atiende corresponden a los niveles económicos medio bajo, medio, medio alto y alto. Gran cantidad de los ingresos de la organización provienen de las ventas al por mayor, sin embargo, las ventas al por menor son importantes porque brindan liquidez y un mayor porcentaje de ganancia. Los clientes minoristas de importadora cumpleaños valoran encontrar todo lo que necesitan para sus eventos en un solo lugar y los mayoristas valoran la variedad de productos que brinda la empresa, tiempos de entrega, cantidades disponibles y los créditos brindados. Además, los precios que la empresa puede ofrecer son muy buenos en relación a la competencia al ser importadores directos.

Importadora Cumpleaños mantiene una relación de varios años con sus proveedores internacionales, quienes deben cumplir con las normativas vigentes en el país. Además, cuenta con proveedores locales que pueden ser artesanos u otras importadoras para diversificar sus productos.

La competencia más fuerte que percibe la empresa son los productos de contrabando porque se ofertan a precios extremadamente bajos contra los cuales no se puede competir. Sin contar con este problema, Importadora Cumpleaños es una de las empresas líderes en venta de artículos de fiestas infantiles a nivel local y nacional. En cuanto a las nuevas líneas de productos tienen un buen mercado de ventas, pero no se consideran líderes.

Es importante destacar que Importadora Cumpleaños cumple con todas las normativas, reglamentos e inspecciones de diferentes institutos como el ARCSA e INEN.

En cuanto al personal, existen ciertas falencias, aunque se busca brindarles capacitación constantemente y que cumplan con las características idóneas para los diferentes cargos. En la venta al público y manejo de almacenes es donde se generan mayores problemas puesto que en ocasiones se desabastecen las cerchas. Además, en épocas de mayores ventas, como Navidad, se crean filas y mucho tiempo de espera, lo que genera malestar en los clientes.

Los empleados cuentan con ventajas y desventajas dentro de la organización. Las decisiones son tomadas de forma jerárquica, sin embargo, se tiene un estilo de administración flexible y un tanto proteccionista, que toma en cuenta las ideas de los empleados. La estructura se basa en una relación de compromiso por parte de la empresa y los empleados. Existen comisiones para los vendedores e incentivos económicos para los trabajadores en los meses en los que se detecte una mejora de su productividad. Estos incentivos son decisión directa de la gerencia. La empresa no cuenta con incentivos de reconocimiento, sin embargo, se realizan agasajos por el tiempo de trabajo en la misma. Importadora Cumpleaños plantea un “plan semillero” para que sus empleados tengan la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa y existen algunos casos de colaboradores que han sido ascendidos.

En cuanto a los productos, existen algunos preferidos por los clientes en base a la época del año al tener una demanda estacional. Algunos de ellos son: espuma de carnaval, decoración para el hogar, juguetería, kits escolares y productos navideños. Los productos se renuevan continuamente dentro de la empresa porque al ser artículos de moda tienen que adaptarse a la demanda. Se piden nuevos modelos dos o tres veces al año y son comercializados con el inventario del año anterior.

El valor agregado que brinda la organización es la excelente presentación de los productos, así como los precios que oferta y algunas promociones. En la actualidad, se brindan talleres para los clientes con el objetivo de enseñarles los posibles usos de algunos productos, esto se realiza por medio de Facebook Live. Los precios se establecen en base a la línea a la que pertenece cada producto tomando en cuenta varios criterios para definir los mismos. Algunos de los juicios más importantes son: la rotación del producto, si es de importación o compra local, si la venta es al por mayor o al consumidor final y los precios del mercado. Se manejan márgenes altos para productos de importación, márgenes promedio para productos locales y márgenes muy bajos para otros productos de alta rotación que se utilizan como productos anzuelo.

En relación a las formas de pago, se tienen diferentes propuestas para cada cliente y se maneja de la siguiente manera: al consumidor final se le ofrece tres formas de pago: efectivo, cheque al contado y tarjeta de crédito corriente o diferido a tres meses sin intereses. Para los mayoristas, se maneja una política de firma de factura para la cual se debe calificar previamente el crédito y el comprador debe firmar un pagaré de garantía. El pagaré normalmente es por un monto mayor al que los compradores desean comprar para garantizar el compromiso de forma más seria con la empresa en caso de existir problemas de pago. A los clientes mayoristas se les ofrece un porcentaje de descuento sobre el precio al público; además, se realizan ferias en las que se ofrecen mayores descuentos al por mayor: descuentos por visitas al show room, descuentos por cantidad de compra y por pronto pago. Se manejan créditos de 30, 60, 90 y 120 días en base al monto de compra.

La empresa conoce los precios de la competencia por medio de sus vendedores. Al tener vendedores al por mayor es muy fácil conocer lo que sucede en el mercado. Toda esta información se organiza por categorías y se analiza lo más pronto posible para tomar decisiones, poniendo mayor atención a los productos de mayor rotación. En caso de tener un precio mayor al de la competencia, por el cual se van a perder ventas, se crea una promoción especial para vender más barato que los competidores y crear en el cliente una sensación de personalización e importancia por parte de la empresa.

La calidad de los productos de Cumpleaños es mejor que la de la competencia, porque se cree que, al ser bienes suntuarios, la presentación de los mismos es muy importante por lo que se prefiere pagar un poco más, pero tener productos de mejor calidad. Detalles del barniz, cartón y colores cambian por completo la imagen del producto. Los artículos deben cumplir con los estándares de calidad internacionales EN 71 parte 1-2-3 para garantizar a los clientes que lo que compran tendrá un ciclo de vida normal. Los principales problemas de calidad se presentan en la línea de cristalería en el momento de los aforos en aduana, a pesar de que sale en

buen estado desde su país de origen. Los costos de no calidad deben ser absorbidos por la organización.

En relación a la infraestructura, Cumpleaños dispone de cuatro bodegas, dos para las ventas al por mayor y dos para ventas al por menor. Las bodegas de venta al por mayor son de gran tamaño y están ubicadas en Tarqui y Zhucay. Las bodegas para ventas al por menor son de menor tamaño y se ubican en Narancay y en un local en la calle Gran Colombia, en la ciudad de Cuenca. A las bodegas de mayoristas llegan los contenedores y pedidos; de la misma bodega se despacha a los clientes mayoristas y almacenes. Se dispone de dos camiones para abastecer los almacenes y realizar las entregas dentro de la ciudad. Los tres puntos de venta a los consumidores finales están ubicados en Narancay, Calle Gran Colombia y en el Centro Comercial el Vergel.

Con respecto al tema ambiental, al ser una importadora, el único producto residual que queda es cartón, el mismo que se recolecta y entrega a las cartoneras.

En cuanto a su capacidad tecnológica e infraestructura, Cumpleaños cuenta con un sistema informático adaptado para su rol empresarial, un programa de comercialización adaptado para la empresa; el mismo utilizado por otras empresas grandes de la ciudad. Es importante resaltar que al tener las licencias pertinentes el sistema está abierto para cambios. En relación a las instalaciones físicas, todos los años se cambian muebles de los almacenes y la decoración se adecúa tres o cuatro veces en el año. La infraestructura de la bodega no se actualiza constantemente.

En el área financiera, la empresa presenta liquidez durante el primer semestre del año y el segundo semestre debe acudir a financiamiento puesto que se llenan las bodegas para las ventas futuras. La temporada de mayores ventas es Navidad y la mercadería de esta época comienza a llegar en los meses de mayo y junio. Al funcionar de esta manera, existe un costo financiero que se debe tomar en cuenta para establecer los precios. El capital y recursos de la empresa son propios exceptuando los préstamos que se realizan a la banca en el segundo semestre de cada año. Existe un riesgo financiero por clientes que no paguen sus deudas, pero la ley permite un justificar el 1% de ventas como cuentas incobrables, lo que ayuda a saldar el problema. Para evitar este inconveniente, la empresa intenta seleccionar cuidadosamente a los clientes, exigiendo una primera compra de contado y vendiendo únicamente a empresas que ya estén en funcionamiento. En el caso de querer iniciar un negocio se sugiere una inversión de al menos \$20000. La empresa siempre plantea un crecimiento para el siguiente año y en base a los balances de años anteriores se sabe que Cumpleaños crece alrededor de un 25% cada año.

Las relaciones dentro de la empresa son personales y por medio de WhatsApp con quienes están fuera de la ciudad. Se realizan reuniones una vez cada semana con el personal de bodega y se tiene un contacto permanente con el personal de almacenes. Existen también varios informes que permiten la comunicación con gerencia, además del sistema de cómputo. La comunicación externa se realiza por medio de los vendedores y redes sociales. Actualmente, se miden las interacciones con la página de Facebook y las compras por WhatsApp. La gerencia no considera que la radio y la televisión sean métodos publicitarios adecuados porque no están dirigidos a personas interesadas en los productos de la empresa.

La toma de decisiones relacionada a aumentos de capital de activos es tomada por la gerencia en base a análisis financieros. Por su parte, las decisiones de ventas y compras son tomadas por un comité de ocho personas. En cuanto a los precios, aunque ya se tiene una política establecida, esta puede variar en base al criterio de los colaboradores de la organización para lo cual se involucran al menos cuatro personas. Todas las decisiones se toman en base al crecimiento de la empresa, la realidad del mercado y a presupuestos establecidos para las diferentes necesidades de la organización. Para los cargos inferiores, existen políticas establecidas que los empleados deben seguir.

En caso de existir alguna contingencia o cambio imprevisto, la gerencia pretende analizar rápidamente el suceso y tomar las decisiones más adecuadas para minimizar el problema y permitir que la empresa continúe funcionando correctamente. Finalmente, es importante destacar que los empleados son capaces de reemplazar a sus compañeros en caso de ser necesario.

Para mayor información de la etnografía digital de Importadora Cumpleaños véase el Anexo 2.

VI. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En esta sección se llevará a cabo el direccionamiento estratégico para Importadora Cumpleaños, el mismo que incluye los valores estratégicos, misión, visión y estrategia empresarial de la organización; todo esto en base a la información obtenida en el análisis situacional.

A. Valores Estratégicos

A continuación, se establecerán los Valores Estratégicos de Importadora Cumpleaños entendiendo que son características o atributos inherentes a la organización o que se quieren lograr y existe un compromiso para hacerlo. Para determinar adecuadamente los mismos, es importante la participación de varios miembros de la organización a quienes se denominará el comité de planeación estratégica, entre ellos estará el Gerente General. En el anexo 3 se puede encontrar la conformación del comité y en el anexo 4 la asistencia de los mismos a la primera reunión para tratar Valores Estratégicos, Visión, Misión y Estrategia Empresarial que se establecerán posteriormente.

En este trabajo se establecerán los valores estratégicos con las siguientes áreas básicas y complementarias: dimensiones y caracterización.

A continuación, se muestra la tabla de definición de valores estratégicos de Importadora Cumpleaños, en la cual se califica cada una de las dimensiones, considerando 1 como “no importante” y 5 como “muy importante”. Aquellos con valor 5 serán establecidos como Valores Estratégicos.

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
Dimensiones	1	2	3	4	5	Caracterización
Creatividad y entusiasmo en atender					x	Nos esforzamos por siempre brindar un excelente y cordial servicio a nuestros clientes, ofreciéndoles varias opciones e ideas de compra con iniciativa propia. La intención es capacitar continuamente a nuestro personal.
Compromiso con la empresa					x	Demostramos el compromiso con la familia cumpleañeros llegando puntuales a nuestro trabajo, por

						medio del cumplimiento de metas y la propuesta de ideas de mejora.
Solidaridad con los compañeros				x		Somos solidarios con nuestros compañeros cuando trabajamos en equipo o ayudamos en algo que no nos corresponde, pero es necesario para la organización.
Respeto					x	Fomentamos el respeto entre todos los miembros de nuestra organización y hacia los clientes con el fin de mantener una relación sana y positiva.
Honestidad				x		Impulsamos la honestidad con los clientes para fomentar su confianza y dentro de la organización para ser capaces de asumir errores y responsabilidades.
Organización					x	Priorizamos la organización para brindar una excelente imagen a los clientes y de manera interna, para realizar un trabajo más eficiente con los puestos de trabajo limpios.
Eficiencia en el trabajo					x	Buscamos la eficiencia en el trabajo en todas las áreas de la organización para obtener los mejores resultados en un tiempo más corto.
Generosidad		x				Apoyamos la generosidad entre compañeros y de parte de la empresa para actividades sociales y recreativas.
Paciencia					x	Promovemos la paciencia con los clientes para atenderlos de la mejor manera sin importar el tipo de cliente o las dificultades que se presenten el proceso de venta.

Tabla 2: Definición de valores estratégicos

En base a la tabla anterior, los valores seleccionados como estratégicos, al tener una ponderación de 5, son los siguientes:

Declaratoria de Valores Estratégicos:

Creatividad y entusiasmo en la atención: Nos esforzamos por siempre brindar un excelente y cordial servicio a nuestros clientes, ofreciéndoles varias opciones e ideas de compra con iniciativa propia. La intención es capacitar continuamente a nuestro personal.

Compromiso con la empresa: Demostramos el compromiso con la familia cumpleaños llegando puntuales a nuestro trabajo, por medio del cumplimiento de metas y la propuesta de ideas de mejora.

Respeto: Fomentamos el respeto entre todos los miembros de nuestra organización y hacia los clientes con el fin de mantener una relación sana y positiva.

Organización: Priorizamos la organización para brindar una excelente imagen a los clientes y de manera interna, para realizar un trabajo más eficiente con los puestos de trabajo limpios.

Eficiencia en el trabajo: Buscamos la eficiencia en el trabajo en todas las áreas de la organización para obtener los mejores resultados en un tiempo más corto.

B. Visión

En este segmento, se determinará la visión de Importadora Cumpleaños. Para una mejor estructuración de la misma, se

responderán algunas preguntas a continuación, las cuales servirán como base para la declaratoria:

- ¿Quiénes somos?

Somos un equipo de trabajo comprometido con brindar la más alta variedad de productos y el mejor servicio a los clientes que requieran cualquier artículo para fiestas o eventos.

- ¿A dónde aspiramos llegar?

Aspiramos expandir el negocio con puntos de venta en otras dos ciudades importantes del país, duplicando el patrimonio, facilitando las ventas por medio de E-Commerce y siendo líderes de ventas de sus principales líneas a nivel nacional.

- ¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?

Convertirnos en un referente de atención al público siendo una de las empresas con mayor eficiencia operacional por medio del desarrollo del capital humano.

- ¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Para generar felicidad en la vida de nuestros clientes, siendo parte de sus momentos especiales y celebraciones.

- ¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?

Cinco años

En base a las respuestas anteriores se plantea la **Declaratoria de la Visión:**

Importadora Cumpleaños aspira, en un horizonte de cinco años, mantenerse como la empresa líder en comercialización de artículos para fiestas y eventos en el país, expandiendo y diversificando sus canales de venta; además de convertirse en un referente de atención al público y consolidarse como una de las empresas con mayor eficiencia operacional y desarrollo del capital humano, generando satisfacción en sus clientes.

C. Misión

A continuación, se elaborará la misión de Importadora Cumpleaños, para lo cual, se responderán algunas preguntas las que servirán como base para la declaratoria de la misma:

- ¿Qué somos?

Somos la importadora y comercializadora líder en venta de artículos de eventos, fiestas y decoración, ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

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

En la importación y comercialización de productos, capacitación al personal, promoción de productos.

¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Artículos de fiesta, eventos, decoración y confitería.

- ¿Por qué y para qué existimos?

Para cumplir y superar las expectativas de los clientes en nuestros productos de especialidad, siendo una importante fuente de trabajo para la sociedad.

- ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?

A los clientes, empleados y accionistas.

- ¿Cómo creamos valor?

Creamos valor para el cliente por medio de un excelente servicio, variedad, calidad del producto y la satisfacción de sus necesidades. Para los empleados, por medio del crecimiento profesional y la mejora en su calidad de vida. Para los accionistas con el aumento de sus utilidades.

- ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

Creatividad y entusiasmo en la atención, compromiso con la empresa, respeto, orden y organización y eficiencia en el trabajo.

De esta manera, se elabora la **Declaratoria de la Misión:**

Somos la importadora y comercializadora líder, en el país de productos para fiesta, eventos y decoración, buscamos superar las expectativas de nuestros clientes minoristas y mayoristas en los ámbitos de calidad, variedad y servicio con excelentes precios; siendo una importante fuente de trabajo que permite el crecimiento personal y profesional de sus empleados; fomentando y fortaleciendo nuestros valores estratégicos de compromiso, respeto, creatividad y entusiasmo, organización y eficiencia en el trabajo para obtener y brindar los mejores resultados

D. Estrategia Empresarial

Esta sección está dedicada al establecimiento de la Estrategia Empresarial, que como se sabe, ayudará a la empresa a saber cómo llegar a su visión, cumpliendo con la misión y en base a sus valores estratégicos. Para esto, se deben establecer los factores estratégicos con todos los miembros del comité, los mismos que posteriormente deberán ser clasificados en la fuerza impulsora y factores clave de éxito, siendo la primera la más importante y las demás su complemento.

Para realizarlo de una forma más sistemática se aplicará la matriz que se muestra a continuación, en la cual, se comparan todos los factores y se coloca un 1 en caso de que la fila sea más importante que la columna y un 0 en caso contrario para finalmente sumar los puntajes y obtener una conclusión.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS						
	Excelencia en el servicio	Desarrollo del capital humano	Variedad de productos	Eficiencia operacional	Canales de Venta	Horizontales (Unos)
Excelencia en el Servicio	-	1	0	1	0	2
Desarrollo del capital humano		-	0	1	1	2
Variedad de productos			-	1	1	2
Eficiencia operacional				-	1	1
Canales de venta					-	0
Verticales (Blancos)	0	0	2	0	1	
Horizontales (Unos)	2	2	2	1	0	
Total	2	2	4	1	1	
Orden de Importancia	3	2	1	4	5	

Tabla 3: Matriz de decisión de Factores Estratégicos

Declaratoria de la Estrategia Empresarial:

Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en ofertar una gran variedad de productos (fuerza impulsora) a todos nuestros clientes, mejorando continuamente por medio del

desarrollo de nuestro capital humano; alcanzando la excelencia en el servicio y sin descuidar la eficiencia operacional y canales de venta disponibles para nuestros distinguidos compradores. (factores claves de éxito)

VII. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

El presente capítulo estará dedicado a la planificación a largo plazo. Para lograr este objetivo, primeramente, se identificarán temas y asuntos estratégicos y críticos; posteriormente se aplicarán varias matrices que ayudarán a establecer las estrategias más adecuadas para la organización para finalmente llegar a un Plan Estratégico en base al mapa estratégico y cuadro de mando también realizados en esta sección. Adicionalmente, se incluye un modelo de negocio de Importadora Cumpleaños para una mejor comprensión de la misma.

A. Identificación de temas estratégicos

A continuación, se establecerán los temas estratégicos, es decir, aquellas actividades que son de gran importancia dentro de la organización y se les clasificará en categorías A, B y C según su jerarquía, para en base a esto obtener los temas críticos. Para esta actividad, el establecimiento de temas críticos y la matriz FODA se realizó una segunda reunión con el comité, véase el acta en el anexo 5.

Temas Estratégicos	Ponderación			Observaciones
	A	B	C	
Importación de productos	x			Compra y transporte de productos para ofertar a los clientes
Comercialización	x			Gestión de ventas y marketing dirigida a los clientes y posibles clientes
Almacenamiento e inventario		x		
Promoción			x	
Contabilidad			x	
Servicio al cliente	x			Satisfacción de las necesidades del cliente con una experiencia de compra que permita la fidelización
Abastecimiento a puntos de venta al por menor	x			Transferencia oportuna de productos desde las bodegas hacia los puntos de venta
Cobranzas		x		
Despachos al por mayor	x			Satisfacción de los clientes mayoristas ofertando los productos deseados y entregándolos en el tiempo acordado
Fijación de precios		x		
Compras locales			x	
RRHH		x		
Administración	x			Gestión gerencial de la empresa
Limpieza			x	

Tabla 4: Identificación de temas estratégicos

B. Identificación de temas críticos

En base a los resultados de la matriz de temas estratégicos, se establecen a continuación los temas críticos, es decir los de mayor importancia, siendo los que corresponden a valoración A:

- **Importación de productos:** Compra y transporte de productos para ofertar a los clientes
- **Comercialización:** Gestión de ventas y marketing dirigida a los clientes y posibles clientes
- **Servicio al cliente:** Satisfacción de las necesidades del cliente con una experiencia de compra que permita la fidelización
- **Abastecimiento a puntos de venta al por menor:** Transferencia oportuna de productos desde las bodegas hacia los puntos de venta
- **Despachos al por mayor:** Satisfacción de los clientes mayoristas ofertando los productos deseados y entregándolos en el tiempo acordado
- **Administración:** Gestión gerencial adecuada de la empresa

C. Identificación de asuntos estratégicos

A continuación, se presenta una matriz FODA para la identificación de asuntos estratégicos, la misma que servirá como insumo para identificar los asuntos críticos.

	TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
		Fortalezas
1	Importación de productos	Experiencia en el campo de importaciones
2	Importación de productos	Actualización permanente acerca de los gustos del consumidor
3	Importación de productos	Búsqueda de un equilibrio entre precio y calidad
4	Servicio al cliente	Existencia de una política de precios
5	Comercialización	Correcta clasificación de los clientes
6	Servicio al cliente	Relación de confianza con los clientes
7	Administración	Existencia de una infraestructura adecuada
8	Abastecimiento a puntos de venta al por menor	Abastecimiento diario a los puntos de venta
9	Servicio al cliente	Ventas por redes sociales con entregas rápidas
10	Administración	Personal comprometido con la empresa
11	Comercialización	Posicionamiento en el mercado
12	Administración	Comunicación efectiva
13	Despachos al por mayor	Buen manejo logístico con proveedores y transportistas
14	Administración	Buena imagen de los empleados
		Debilidades
1	Servicio al cliente	Desconocimiento de los productos por parte de los empleados
2	Administración	Falta de capacitación y beneficios para los empleados
3	Administración	Falta de procesos y procedimientos claros
4	Importación de productos	Problemas de previsión de la demanda
5	Comercialización	Descuido de algunas líneas de productos que se podrían explotar de mejor manera
6	Importación de productos	Problemas de gestión de inventarios
7	Comercialización	Problemas en el catálogo digital
8	Servicio al cliente	Falta de señalización en los puntos de venta

9	Servicio al cliente	Largas filas para pagos en temporada alta
10	Administración	Inexistencia de un encargado de cada línea de productos
11	Administración	Falta de trabajo en equipo
		Oportunidades
1	Administración	Generación de nuevos negocios
2	Comercialización	Potenciación de la producción digital
3	Comercialización	Expansión con más locales
4	Comercialización	Posible desarrollo de algunas líneas existentes
5	Comercialización	Aprovechamiento de fechas festivas que incrementan las ventas
6	Comercialización	Realización de ferias y publicidad
7	Despachos al por mayor	Implementación de tecnología para facilitar el despacho de productos
8	Administración	Generación de alianzas estratégicas con otras empresas
		Amenazas
1	Comercialización	Pérdida de ventas a causa de la competencia
2	Comercialización	Existencia de productos de contrabando con precios muy bajos
3	Importación de productos	Posibilidad del aumento de salvaguardias y aranceles
4	Comercialización	Posible saturación de competencia digital
5	Comercialización	Clientes que se puedan transformar en competidores
6	Administración	Posibles catástrofes o accidentes en las instalaciones
7	Importación de productos	Necesidad de licencias para algunos productos
8	Importación de productos	Prohibición de la importación de ciertos productos

Tabla 5: Identificación de asuntos estratégicos

D. Identificación de asuntos críticos

En el anexo 6, se presenta la matriz FOFADODA, por medio de la cual se llegó a la siguiente declaratoria de los asuntos críticos, siendo aquellas fortalezas y debilidades que poseen un valor superior al 50% de la suma total de la fila.

Asuntos críticos:

Fortalezas:

- Posicionamiento en el mercado
- Experiencia en el campo de importaciones
- Relación de confianza con los clientes
- Búsqueda de un equilibrio entre precio y calidad
- Ventas por redes sociales con entregas rápidas

Debilidades:

- Falta de capacitación y beneficios para los empleados
- Falta de procesos y procedimientos claros
- Descuido de algunas líneas de productos que se podrían explotar de mejor manera
- Problemas de gestión de inventarios
- Problemas en el catálogo digital

E. Matriz de Evaluación de Factores Externos

A continuación, se presenta la matriz EFE, la cual analiza los factores externos a la organización, la ponderación de cada factor y su calificación. Para la realización de esta matriz, la

matriz EFI y la matriz MPC se realizó otra reunión con el comité estratégico, el acta se encuentra en el anexo 7.

Matriz de Evaluación de Factores Externos			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Generación de nuevos negocios	9%	3	0,27
Potenciación de la producción digital	6%	2	0,12
Expansión con más locales	10%	3	0,285
Posible desarrollo de algunas líneas existentes	4%	2	0,08
Aprovechamiento de fechas festivas que incrementan las ventas	6%	3	0,18
Realización de ferias y publicidad	8%	3	0,24
Implementación de tecnología para facilitar el despacho de productos	7%	2	0,14
Generación de alianzas estratégicas con otras empresas	4%	2	0,08
Amenazas			Calificación ponderada
Pérdida de ventas a causa de la competencia	10%	3	0,285
Existencia de productos de contrabando con precios muy bajos	8%	3	0,24
Posibilidad del aumento de salvaguardias y aranceles	5%	1	0,05
Posible saturación de competencia digital	4%	2	0,08
Cientes que se puedan transformar en competidores	4%	3	0,12
Posibles catástrofes o accidentes en las instalaciones	4%	2	0,08
Necesidad de licencias para algunos productos	7%	2	0,14
Prohibición de la importación de ciertos productos	5%	1	0,05
Resultados	100,00%		2,44

Tabla 6: Matriz EFE

El valor obtenido de la matriz EFE muestra que la empresa está por encima del promedio, el cual representa un valor de 2. En un análisis más profundo, las calificaciones más bajas son aquellas relacionadas con amenazas ante las cuales no se pueden tomar medidas al ser gubernamentales; por lo que la empresa está funcionando relativamente bien en estos ámbitos, aunque puede mejorar en ciertos puntos; principalmente en el aprovechamiento de oportunidades

F. Matriz de Evaluación de Factores Internos

En este apartado, se presenta la matriz EFI, la cual analiza los factores internos de la organización, la ponderación de cada factor y su calificación.

Matriz de Evaluación de Factores Internos: Asuntos Críticos			
Fortalezas	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Posicionamiento en el mercado	14%	4	0,56
Experiencia en el campo de importaciones	10%	3	0,3
Relación de confianza con los clientes	10%	4	0,4
Búsqueda de un equilibrio entre precio y calidad	12%	3	0,36
Ventas por redes sociales con entregas rápidas	8%	3	0,24
Debilidades			Calificación ponderada
Falta de capacitación y beneficios para los empleados	10%	2	0,2
Falta de procesos y procedimientos claros	8%	2	0,16
Descuido de algunas líneas de productos que se podrían explotar de mejor manera	10%	3	0,3
Problemas de gestión de inventarios	12%	3	0,36
Problemas en el catálogo digital	6%	2	0,12
Resultados	100%		3

Tabla 7: Matriz EFI

La empresa presenta como resultado un valor superior al promedio; sin embargo, todavía pueden mejorar notablemente, por lo que se plantea la posibilidad de trabajar en estrategias de mejoramiento interno puesto que las mismas dependen de la empresa y no de factores incontrolables. En base a los resultados, se debería trabajar en las debilidades al ser las que presentan menores calificaciones, al contrario de las fortalezas, que en su mayoría están siendo bien aprovechadas.

G. Formulación de estrategias de valor

Al cruzar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas se generan estrategias de valor aplicables para la empresa; sin embargo, las mismas deberán ser agrupadas para generar un grupo más pequeño de estrategias que engloben los aspectos más importantes porque al tener un número alto de asuntos críticos y asuntos estratégicos externos se genera una gran cantidad de estrategias posibles como se puede ver en el Anexo 8.

H. Matriz MPC

En el anexo 9, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo, en la cual la se puede comparar a Importadora

Cumpleaños con dos de sus competidores más fuertes en relación a sus factores críticos de éxito que fueron establecidos previamente.

La conclusión de la matriz es la siguiente: Importadora Cumpleaños y Gerardo Ortiz presentan puntajes muy similares; los cuales son inferiores al de Corporación la Favorita; sin embargo, al analizar los factores que mayor y menor puntaje representan estos no coinciden entre las dos empresas. Cumpleaños presenta una debilidad menor en lo que respecta al desarrollo del capital humano y eficiencia operacional; en los tres ámbitos restantes presenta una fortaleza mayor. Su estrategia debe enfocarse en igualar y superar a la empresa líder, para lo que debe trabajar primeramente en las debilidades menores para convertirlas en fortalezas y después transformar las fortalezas menores en mayores. Posteriormente, se generarán algunas estrategias para mejorar la posición de la empresa frente a sus competidores.

I. Matriz PEEA

A continuación, se presenta la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, en la cual se analizan las Fortalezas Financieras e Industriales, las ventajas Competitivas y la Estabilidad Ambiental. En base a las calificaciones en estos aspectos, la empresa se situará en uno de los cuatro cuadrantes de un plano cartesiano, el cual indicará el tipo de estrategia a seguir. En la imagen 1 se muestran los cuadrantes con sus respectivas estrategias.

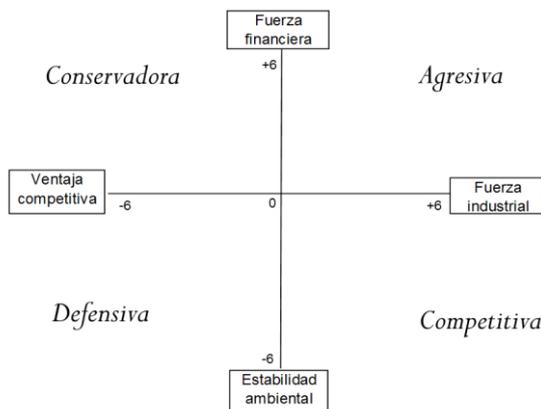


Imagen 1: Resultados de la matriz PEEA

Fuente: <http://uatlanticogestionestrategica.blogspot.com/>

Matriz PEEA	
Fortaleza Financiera	Calificación
La empresa ha presentado crecimiento en todos sus años de labor	5
Necesidad de financiamiento para el segundo semestre del año	3
La empresa cuenta con instalaciones propias y adecuadas	6
Salir del mercado se tornaría complicado por la cantidad de inversión existente en el negocio	2
Promedio	4
Fortaleza Industrial	Calificación
Desarrollo tecnológico que pueda potenciar la eficiencia de la empresa	4
Posibilidad de expansión de la empresa: puntos de venta	4

Facilidad para implementar nuevas líneas o negocios	5
Goce de estabilidad financiera	5
Promedio	4,5
Ventaja Competitiva	Calificación
Cumpleaños es una de las empresas con mayor participación de mercado en su área	-2
La calidad de sus productos es superior a la de la competencia	-3
Los clientes mayoristas reciben un trato excelente, generando fidelización	-1
Buen manejo logístico con proveedores	-2
Trazabilidad de las ventas hasta el cliente final	-4
Promedio	-2,4
Estabilidad Ambiental	Calificación
Demanda variable a causa de la estacionalidad	-3
Los precios de la competencia, en su mayoría, son más altos	-1
Existencia de barreras para ingresar a este mercado, se necesitan permisos y capital	-1
Posible aumento de aranceles y salvaguardias	-4
Posible prohibición de la importación de algunos productos	-4
Promedio	-2,6
Ventaja competitiva vs Fortaleza industrial (x)	2,1
Estabilidad ambiental vs Fortaleza financiera (y)	1,4

Tabla 8: Matriz PEEA

El resultado de la matriz posiciona a la empresa en el cuadrante superior derecho por lo que se debe aplicar una estrategia intensiva o agresiva, con el objetivo de aprovechar las fortalezas y oportunidades; minimizando los riesgos y amenazas. En este caso particular, se recomienda la penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados, integración horizontal y diversificación horizontal.

J. Matriz IE

Con los valores obtenidos de la matriz EFI y matriz EFE, se puede aplicar la matriz IE, la cual ayudará a determinar las estrategias a aplicar en base al cuadrante en el que se ubique la empresa. En la imagen 1 se pueden ver los diferentes cuadrantes. En base a los valores de 3(EFI) y 2,44(EFE) en los ejes x e y respectivamente, se muestra como resultado de la matriz IE que la empresa está ubicada en el cuadrante IV, aunque muy cerca del cuadrante V. Esto sugiere la aplicación de estrategias intensivas. Se pueden implementar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercados y productos o estrategias de integración vertical y horizontal.

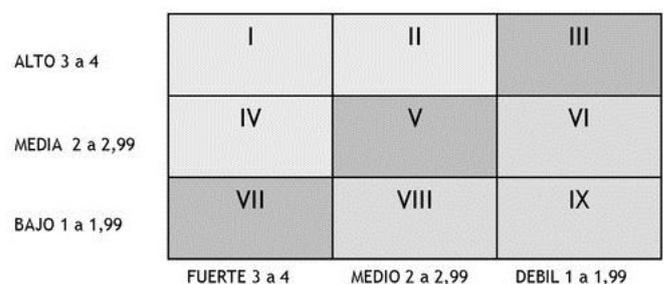


Imagen 2: Matriz IE

K. Planteamiento de estrategias aplicables

En esta sección se establecerán las principales estrategias aplicables para la empresa. Para esto, se agruparon las estrategias de valor formuladas previamente en base a las diferentes estrategias sugeridas por los resultados de las matrices: penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos y estrategias de integración y diversificación con el objetivo de generar estrategias más globales. Los resultados se presentan a continuación:

Estrategia	Tipo o campo de acción
Se han de diversificar los canales de venta online, facilitar los medios de pago y realizar entregas rápidas en la empresa o directamente desde la misma, evitando la tercerización con el objetivo de conquistar el mercado de internet.	Desarrollo de nuevos mercados e integración hacia adelante
Se debe implementar una plataforma online para la venta de productos al por mayor y menor. La misma deber contar con el inventario actualizado para garantizar el éxito en las compras, mantener los precios bajos característicos de la empresa y permitir el acceso al catálogo digital en perfecto funcionamiento. De esta forma la empresa conquistará el mercado de internet.	Desarrollo de nuevos mercados
Se debe innovar y diversificar la cartera de productos cada temporada enfocándose en las necesidades de los dos tipos de cliente y obteniendo las licencias necesarias para importar los productos estrella; de esta manera se logrará una mayor penetración mercado.	Desarrollo de productos y penetración de mercado
Se deben generar nuevos negocios de importación de productos relacionados o complementarios a la industria actual, aprovechando el posicionamiento en el mercado existente; así se podrán dividir el riesgo y aumentar los ingresos y utilidades de la compañía.	Diversificación horizontal
Se ha de generar un plan de capacitación semestral para los empleados; el cual integre conocimientos específicos de cada puesto de trabajo, servicio al cliente, cultura organizacional y protocolos a seguir en casos de emergencia para mejorar el funcionamiento integral de la empresa.	Fortalecimiento de la perspectiva de aprendizaje
Se debe crear un manual de procesos y procedimientos para un correcto funcionamiento y control de la empresa.	Fortalecimiento de la perspectiva interna
Se han de mejorar los métodos utilizados para realizar la previsión de la demanda, el control de inventarios y la tecnología utilizada para la trazabilidad de los productos dentro de la bodega con el fin de minimizar los costos de no calidad en la gestión de inventarios.	Fortalecimiento de la perspectiva interna
Se requieren abrir nuevos puntos de venta para una mayor cobertura del mercado.	Penetración y desarrollo de mercados
Se han de generar relaciones con socios estratégicos, las cuales permitan promocionar a la empresa, generar otros negocios y brindar beneficios a los empleados.	Penetración de mercado
La empresa debe realizar importaciones lo más ajustadas posible a la demanda y con precios bajos además de realizar la venta como una experiencia para el cliente para lograr una mayor penetración en el mercado.	Penetración de mercado

Cumpleaños debe implementar diversas estrategias de marketing que aprovechen la estacionalidad, infraestructura, medios digitales, festividades, posibilidad de moverse geográficamente, entre otras, para llegar a nuevos clientes dentro de su mercado, vender los productos que están mucho tiempo en inventario, potencializar líneas de productos olvidadas y lograr mayores ventas en general.	Penetración de mercado
--	------------------------

Tabla 9: Planteamiento de estrategias

L. Matriz MPEC

Para decidir qué tipo de estrategia es más atractiva para la empresa, entre las antes planteadas, se aplicó la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa, la misma que se puede observar en el anexo 10.

En base a los resultados obtenidos de la matriz MPEC, se puede identificar que las estrategias más atractivas son las de penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados con un valor de 5,76. Por lo tanto, se recomienda iniciar por estas estrategias para posteriormente enfocarse en el desarrollo de nuevos productos que también presenta un valor importante de 4,77 y finalmente en estrategias de integración y diversificación al tener valores menos representativos de alrededor de 3.

M. Objetivos estratégicos e Indicadores

Los objetivos estratégicos e indicadores servirán para saber hacia dónde nos dirigimos con las estrategias y el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación, se presentan los objetivos e indicadores para las estrategias globales definidas:

Objetivo Estratégico	Indicador
Lograr la implementación de la plataforma de ventas online en perfecto funcionamiento para facilitar las compras a los clientes en el próximo año.	Implementación y correcto funcionamiento de la plataforma.
Generar ventas por WhatsApp, Facebook, Instagram y la página web de la empresa que dupliquen el valor de las ventas por internet actuales en los próximos 3 años	Cantidad de ventas online futuras vs Cantidad de ventas online actuales
Lograr que al menos el 30% de los productos ofertados cada temporada sean nuevos en la cartera de la empresa para así atraer más clientes.	Porcentaje de productos nuevos por temporada
Crear un negocio nuevo que esté relacionado con el giro de negocio o sea complementario en los próximos 5 años.	Cantidad de nuevos negocios creados
Cumplir con el plan de capacitaciones semestral para lograr un mejor servicio, compromiso con la organización y funcionamiento integral de la empresa, evitando riesgos innecesarios.	Porcentaje de cumplimiento del plan semestral de capacitaciones
Generar un manual de procesos y procedimientos de toda la empresa en los próximos 2 años.	Porcentaje de avance en la elaboración del manual
Mejorar la rotación de inventario en un 20% en los próximos 3 años.	Índice de rotación de inventario
Conseguir cinco aliados estratégicos en los próximos 2 años.	Cantidad de aliados estratégicos

Lograr que al menos el 30% de los clientes nuevos realicen una recompra en los próximos 3 años.	Porcentaje de clientes nuevos que recompran
Aumentar las ventas en un 40% en los próximos 4 años.	Porcentaje de incremento anual e ventas
Abrir un nuevo punto de venta en la ciudad de Cuenca, al menos un local en Guayaquil y otro en Quito en los próximos 5 años. Cada uno con ventas de al menos \$50000 mensuales.	Cantidad de sucursales abiertas por localidad y ventas mensuales por sucursal

Tabla 10: objetivos e indicadores

N. Modelo de Negocio

Como un complemento a todo el análisis estratégico realizado y utilizando esta información como suministro, es necesario generar un modelo de negocio para Importadora Cumpleaños, el cual ayudará a comprender de manera resumida los principales rasgos de su funcionamiento. Para el modelo de negocios se utilizó un lienzo Canvas, el cual se puede observar en el anexo 11.

O. Mapa Estratégico

Para lograr una mejora integral de la empresa, las estrategias planteadas deben responder a perspectivas de crecimiento y aprendizaje, internas, del cliente y financieras, las cuales deben estar relacionadas entre sí. Para mostrar esto, se realizó un mapa estratégico con la información. Véase en el anexo 12.

P. Cuadro de Mando Integral

En esta sección, se presenta el Cuadro de Mando Integral, por medio del cual la empresa podrá tener una mejor organización, y como su nombre lo dice, control del desarrollo de las estrategias planteadas. El mismo se encuentra en el Anexo 13. Para la realización del Cuadro de Mando Integral y del Plan Estratégico que se desarrollará en la siguiente sección, se realizó una reunión con el comité de Planeación Estratégica, su acta consta en el Anexo 14.

Q. Plan Estratégico

Para concluir con la planificación a largo plazo, se realizó el Plan Estratégico para importadora Cumpleaños, el cual incluye las estrategias, objetivos, recursos, responsables, evidencias, presupuesto y cronograma respectivos para lograr que la empresa cumpla con sus aspiraciones y alcance los objetivos que aspira en los próximos cinco años. Para conocer el Plan Estratégico véase el Anexo 15. El mismo se puede considerar como el resultado de la planificación a largo plazo.

VIII. PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

El presente capítulo está dedicado a la planificación a corto plazo, la cual es de vital importancia para el cumplimiento de la planificación a largo plazo y se desarrolla de manera más detallada en la organización. Para esto, se efectuará un instructivo para la realización de Planes Operativos Anuales, con el objetivo de permitir que los miembros de la organización sean capaces de generar los mismos antes de comenzar cada año de gestión y no dependan

de personal externo para hacerlo; de esta manera se garantizará el cumplimiento del Plan Estratégico.

A. Instructivo para la realización de Planes Operativos Anuales

En esta sección se presenta el instructivo para la realización de Planes Operativos Anuales, el cual se encuentra en el Anexo 16. Adicionalmente, se recomienda capacitar a los miembros del comité de planeación estratégica para el desarrollo del mismo. Posteriormente también deberán ser capacitados los responsables de cada acción y el personal en general para facilitar el cumplimiento de cada POA y el Plan Estratégico.

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cada parte de este trabajo aportó al cumplimiento del objetivo general: generar una Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para Importadora Cumpleaños. El marco teórico y la discusión de autores permitieron una mejor comprensión de la importancia de la Planificación Estratégica en las organizaciones; originando así, una propuesta con los aspectos más importantes de cada autor y adaptada a la realidad empresarial.

Por medio del direccionamiento estratégico se definieron los valores que practican en la empresa, su razón de existir, el futuro al cuál aspira y su estrategia empresarial. Por su parte, los análisis realizados en la planificación a largo plazo permitieron comprender mejor la situación y funcionamiento de la empresa y plantear claramente a dónde se quiere llegar.

Para la planificación a corto plazo se puso a disposición de la organización un instructivo para la realización de los planes operativos anuales; permitiéndoles gestionar internamente el desarrollo del plan estratégico sin la necesidad de recurrir a un consultor externo.

Al realizar todos estos procesos de manera participativa, se generó sentido de pertenencia en los colaboradores, potenciando el involucramiento y compromiso hacia la consecución de las propuestas. Además, se aseguró que la información utilizada sea ajustada a la realidad de la empresa.

La propuesta de este modelo ya generó un cambio cultural dentro de Importadora Cumpleaños y el apoyo y aprobación de la gerencia fomentó aún más ese espíritu. En base a esto, se puede concluir que el presente trabajo se pudo realizar de manera exitosa, siendo una ayuda y propuesta de mejora para la actual administración de Importadora Cumpleaños.

Finalmente, se recomienda implementar la propuesta dentro de la organización; realizando planes operativos anuales, procurando un correcto seguimiento de los mismos y fortaleciendo la comunicación interna para asegurar el mantenimiento de la cultura organizacional. Al realizarlo, Importadora Cumpleaños podría cumplir todos sus objetivos, aprovechando sus recursos y posicionándose de mejor manera en el mercado; sin descuidar su compromiso con la sociedad y sus colaboradores.

REFERENCIAS

- [1] I. R. Coronel, *Modelo de Gestión Estratégica para PyME con Cuadro de Mando Integral*, Cuenca: Universidad del Azuay, 2018.
- [2] F. R. David, *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*, México: Pearson Educación, 2003.
- [3] L. F. Z. Ureña, *Propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa Multimodal Operador Logístico S. A.*, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Universidad de Coata Rica, 2015.
- [4] M. Armijo, *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*, Publicaciones de ILPES/CEPAL, 2009.
- [5] H. Mintzberg y J. Brian Quinn, *El Proceso Estratégico*, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1998.
- [6] S. Jiménez y M. Peralta, *Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado*, Cali: Feriva S.A., 2004.
- [7] R. Veintimilla y S. Veintimilla, *PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DEL PROGRAMA DE MEDICINA PREPAGADA ECUASANTAS S.A., BASADO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*, Quito, Pichincha: Universidad Politécnica Salesiana, 2014.
- [8] H. Ponce Talancón, «La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales,» *Contribuciones a la Economía*, 2006.
- [9] S. Pulgarín y H. Rivera, *Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*, Bogotá: Universidad Libre Colombia, 2012.
- [10] H. Ponce Talancón, «La matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones,» *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 2007.
- [11] G. Johnson, K. Scholes y R. Whittington, *Dirección Estratégica*, Madrid: Pearson Educación S.A., 2006.
- [12] A. Osterwalder y Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio*, DEUSTO.
- [13] R. S. Kaplan y D. P. Norton, *Mapas Estratégicos*, Barcelona: Centro de Libros PAPP, S.L.U., 2004.
- [14] R. S. Kaplan y D. P. Norton, *CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, Barcelona: Centro de Libros PAPP, S.L.U., 2016.
- [15] J. León, R. Meza y C. Morales, *Planificación Operativa*, Series de Publicaciones RUTA, 2003.

Anexo 1

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL

Mercado

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

Personal

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

Productos / Servicios

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

Precios o retribuciones

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

Instalaciones y recursos

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

Economía y finanzas o rendimiento

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

Información y comunicación

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

Toma de decisiones

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

40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

Contingencias

41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?

42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?

43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?

44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?

45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y stakeholders?

Anexo 2

Etnografía Digital

La empresa utiliza redes sociales para promocionar y vender sus productos; además, de brindar capacitaciones de diferentes temáticas vía Facebook Live. A futuro tienen prevista la venta por página web, pero hasta la actualidad estos son los resultados e impacto generado en redes sociales:

Análisis mes de Febrero:

Tema	Resultado
3 transmisiones en vivo por San Valentín	<p><u>Regalo decoración:</u> -Alcanzó a 6.700 personas. -Llegó a 156 interacciones con el público.</p> <p><u>Desayuno Saludable:</u> -Alcanzó a 23 mil personas. -Llegó a 148 interacciones con el público.</p> <p><u>Mesa Romántica decoración:</u> -Alcanzó a 25 mil personas. -Llegó a 283 interacciones con el público</p> <p>Total: 28, 243 reproducciones aumentando un 45% versus enero.</p>
Seguidores y me gusta en las páginas	<p><u>Facebook:</u> Aumentamos en el mes 634 seguidores con un total de 26. 046 personas. Aumentó un 63%</p> <p><u>Instagram:</u> Aumentamos 158 seguidores con un total de 1.535</p>
Tienda Virtual	<p>Visualizaciones/Producto</p> <p>132 calienta manos 114 boquillas rusas 106 bisutería para niñas 95 boquillas rusas</p>
Ventas Web	Total: \$2.777,06 vs \$5.000

Análisis mes de marzo:

Tema	Resultado
<p>-3 transmisiones en vivo por: Día de la mujer, Primeras comuniones, Decoración para el hogar -1 video del día de la mujer. -1 video juguetes para niño y niña (29 de marzo).</p>	<p><u>Regalos para la mujer:</u> -Alcanzó a 4.700 personas. -Llegó a 118 interacciones con el público. <u>Video a la mujer:</u> -Alcanzó a 1.300 personas. -2 interacciones <u>Manualidades para primera comunión:</u> -Alcanzó a 5.900 mil personas. -Llegó a 157 interacciones con el público. <u>Decoración para el hogar:</u> -Alcanzó a 3.300 personas. -Llegó a 83 interacciones con el público. <u>Video juguetes para niño y niña</u> Por medir en abril.</p>
Seguidores y me gusta en las páginas	<p><u>Facebook:</u> Aumentamos 542 seguidores con un total de 26. 504 personas. <u>Instagram:</u> Aumentamos 125 seguidores con un total de 1.824</p>
Alcance de las publicaciones	<p>236.821 actual, aumentamos 71% respecto público alcanzado en total del mes de febrero.</p>
Número de chats	<p><u>Facebook e Instagram</u> Marzo 2019: 293 Marzo 2018:506 <u>WhatsApp:</u> Marzo 2019: 415 Marzo 2018: 188</p>
Tienda Virtual	<p>-Se realizó el cambio en el diseño de la página a como se realizaba antes al igual que las publicaciones de los productos nuevamente en el muro de Facebook.</p>
Promociones:	<p><u>Vajilla oferta \$26:</u> -Alcance 19.2k -Clics en publicación 824 -Reacciones, comentarios y compartidos: 540 <u>Mantelería 20%:</u> -Alcance 19.2k -Clics en publicación 1,9k -Reacciones, comentarios y compartidos: 128 <u>Ventas WhatsApp 10% en compras:</u> -Alcance 8.5k -Clics en publicación 205 -Reacciones, comentarios y compartidos: 127</p>

Análisis del mes de abril:

Tema	Resultado
<p>8 transmisiones en vivo por: -Jueves Demostración de mantelería de Robot -martes de manualidades “Taller de telares” - jueves dulces para fiestas de Cuenca con Kiki Farfán - martes “Taller telar rectangular” - jueves Gelatinas 3d - martes “Materiales didácticos” - jueves “Globoflexia” payasito Fachoso</p>	<p><u>Jueves Demostración de mantelería de Robot:</u> -Alcanzó a 55.000mil personas. -Llegó a 568 interacciones con el público. <u>Manualidades con telar Cuadrado:</u> -Alcanzó a 7.300mil personas. -298 interacciones <u>Dulces por fiestas de Cuenca:</u> -Alcanzó a 85.000mil personas. -Llegó a 1.600mil interacciones con el público. <u>Manualidades telar Rectangular:</u> -Alcanzó a 6.300mil personas. -Llegó a 145 interacciones con el público. <u>Gelatinas 3D:</u> -Alcanzó a 38.000mil personas. -Llegó a 690 interacciones con el público. <u>Materiales Didácticos</u> -Alcanzó a 10.000mil personas. -Llegó a 89 interacciones con el público. <u>Globoflexia</u> -Alcanzó a 5.300mil personas. -Llegó a 155 interacciones con el público.</p>
Seguidores y me gusta en las páginas	<p><u>Facebook:</u> Aumentamos 1.954 seguidores con un total de 28. 458 personas. <u>Instagram:</u> Aumentamos 266 seguidores con un total de 1.965</p>
Alcance de las publicaciones	377.200 actual, aumentamos 226% respecto público alcanzado en total del mes de marzo.
Número de chats	<p><u>Facebook e Instagram</u> Abril 2019: 769 Abril 2018:103 <u>WhatsApp:</u> Abril 2019: 890 Abril 2018: 123</p>
Ventas	<p><u>Total, de ventas abril 2019:</u> \$6.944,12 <u>Total, de ventas abril 2018:</u> \$6.540,48</p>

<p>Anuncios: (K significa: miles)</p>	<p><u>Mochilas y escolar:</u> -Alcance 9.4k -Clics en publicación 992 -Reacciones, comentarios y compartidos: 60</p> <p><u>Huevos Easter:</u> -Alcance 33.3k -Clics en publicación 2,2k -Reacciones, comentarios y compartidos: 644</p> <p><u>Ecoempake:</u> -Alcance 19.4k -Clics en publicación 2.3k -Reacciones, comentarios y compartidos: 376</p> <p><u>Mesa Baby Shower:</u> -Alcance 73.8k -Clics en publicación 19.6k -Reacciones, comentarios y compartidos: 1.2k</p> <p><u>Artículos de Fiesta:</u> -Alcance 28.3k -Clics en publicación 2.3k -Reacciones, comentarios y compartidos: 306</p> <p><u>Anuncio trabajamos en feriado:</u> -Alcance 25.8k -Clics en publicación 6.7k -Reacciones, comentarios y compartidos: 329</p> <p><u>Mesa Cumpleaños:</u> -Alcance 39.9k -Clics en publicación 7.9k -Reacciones, comentarios y compartidos: 417</p> <p><u>Piñatería:</u> -Alcance 17.1k -Clics en publicación 3.2k -Reacciones, comentarios y compartidos: 86</p> <p><u>Mantelería 1:</u> -Alcance 5.7k -Clics en publicación 303 -Reacciones, comentarios y compartidos: 13</p> <p><u>Mantelería 2:</u> -Alcance 3.7k -Clics en publicación 160 -Reacciones, comentarios y compartidos: 9</p>
---	--

Análisis del mes de mayo:

Tema	Resultado
<p>10 transmisiones en vivo por: -artes 30 de marzo Bisutería -jueves 2 de mayo Paletas de chocolate -martes 7 de mayo Pintura en Tela - jueves 9 de mayo Sándwiches para fiestas. - martes 14 de mayo: Diademas. - jueves 16 de mayo Mesa cumpleaños. -martes 21 de mayo: Recuerdos para 1era comunión - jueves 23 de mayo Bocaditos 1eraComunión. - martes 28 de mayo Telar Circular. - jueves 30 de mayo Decoración Cumpleaños.</p>	<p><u>Martes Bisutería:</u> -Alcanzó a 6.500 personas. -Llegó a 146 interacciones con el público. <u>Jueves Paletas de chocolate:</u> -Alcanzó a 55.000 personas. -507 interacciones <u>Martes Pintura en tela:</u> -Alcanzó a 3.400 personas. -Llegó a 79 interacciones con el público. <u>Jueves Sándwiches para fiesta:</u> -Alcanzó a 14.000 personas. -Llegó a 166 interacciones con el público. <u>martes Diademas:</u> -Alcanzó a 5.200 personas. -Llegó a 110 interacciones con el público. <u>jueves Mesa cumpleaños:</u> -Alcanzó a 41.000 personas. -Llegó a 351 interacciones con el público. <u>martes Recuerdos 1era comunión:</u> -Alcanzó a 38.000 personas. -Llegó a 671 interacciones con el público. <u>jueves Bocaditos:</u> -Alcanzó a 23.000 personas. -Llegó a 150 interacciones con el público. <u>martes Telar Circular:</u> -Alcanzó a 3.500 personas. -Llegó a 130 interacciones con el público. <u>jueves Decoración Cumpleaños:</u> -Alcanzó a 14.000 personas. -Llegó a 166 interacciones con el público.</p>
Seguidores y me gusta en las páginas	<p><u>Facebook:</u> Aumentamos 1.169 me gusta con un total de 30. 008 personas. Seguidores en la página 30.597 <u>Instagram:</u> Aumentamos 309 seguidores con un total de 2.291</p>
Alcance de las publicaciones	<p>343.781 actual, disminuyó 15% respecto al público alcanzado en total del mes de abril.</p>
Número de chats	<p><u>Facebook e Instagram</u> Mayo 2019: 619(todo el mes) Mayo 2018: 123(todo el mes) <u>WhatsApp:</u> Mayo 2019: 564 (todo el mes) Mayo 2018: 155(todo el mes)</p>

Ventas	<u>Total, de ventas web hasta el 15 de mayo 2019:</u> \$7.500,00 <u>Total, de ventas web mayo 2018:</u> \$10.146,42
Inversión en Facebook e Instagram	Publicaciones: \$160 Facebook Live: \$110,06 Total: \$254,65
Anuncios: (K significa: miles)	<u>Velas día de la madre:</u> -Alcance 28.4k -Clics en publicación 3,5k -Reacciones, comentarios y compartidos: 126 <u>Tazas día de la madre:</u> -Alcance 5.4k -Clics en publicación 86k -Reacciones, comentarios y compartidos: 16 <u>Cajas de madera día de la madre:</u> -Alcance 19.9k -Clics en publicación 3,9k -Reacciones, comentarios y compartidos: 233 <u>Concurso día de la madre:</u> -Alcance 5,3k -Clics en publicación 582 -Reacciones, comentarios y compartidos: 21 <u>Cuidado Personal día de la madre:</u> -Alcance 12k -Clics en publicación 1.6k -Reacciones, comentarios y compartidos: 32 <u>Vajilla Dolomita:</u> -Alcance 6.6k -Clics en publicación 6.7k -Reacciones, comentarios y compartidos: 329 <u>Piñata personalizada:</u> -Alcance 6k -Clics en publicación 184 -Reacciones, comentarios y compartidos: 26 <u>Estación de flores:</u> -Alcance 25.8k -Clics en publicación 6.7k -Reacciones, comentarios y compartidos: 329 <u>Porta retratos familiares:</u> -Alcance 10.7k -Clics en publicación 1.3k -Reacciones, comentarios y compartidos: 107 <u>Diademas fiesta:</u> -Alcance 16,7k -Clics en publicación 1,8k -Reacciones, comentarios y compartidos 97 <u>Toma todos:</u> -Alcance 16,2k -Clics en publicación 2,8k -Reacciones, comentarios y compartidos 152

	<p><u>Arreglos de flores Gustavo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcance 23,1k - Clics en publicación 4,9k - Reacciones, comentarios y compartidos 451 <p><u>Video MT, Auriculares:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcance 26,9k - Clics en publicación 321k - Reacciones, comentarios y compartidos 42
--	--

Además, se pueden conocer los datos demográficos de los seguidores de la empresa:

Género:



Ubicación:

A continuación, se muestran las ubicaciones en donde se encuentran mil o más seguidores:

Cuenca, Provincia de Azuay, Ecuador	8.233
Guayaquil, Provincia del Guayas, Ecuador	3.946
Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador	1.703
Loja, Provincia de Loja, Ecuador	1.308
Machala, Provincia de El Oro, Ecuador	1.227

En cuanto a la competencia, se obtienen los siguientes resultados:

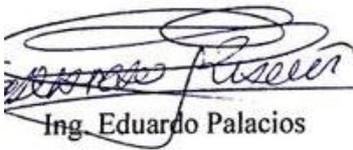
Página		Total de Me gusta	Esta semana	Publicaciones de	Interacción de esta semana
TÚ		29,8K	▲ 0,9%	14	19K
1	Importadora Cumpleaños	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #ccc;"></div>			<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #ccc;"></div>
2		26,4K	▲ 0,6%	14	1,5K
3		19,1K	▲ 0,1%	2	204
4		13,6K	▲ 0,1%	5	76

**Conformación del Comité de Planeación Estratégica
de Importadora Cumpleaños**

Hoy, 20 de junio de 2019 se conforma el comité de planeación estratégica de Importadora Cumpleaños, en las instalaciones de la misma, con el objetivo de plantear un modelo de planeación estratégica para la empresa. El comité estará conformado por la alta dirección y personal de diferentes áreas de la empresa con el objetivo de obtener una visión global de la misma. Los miembros serán:

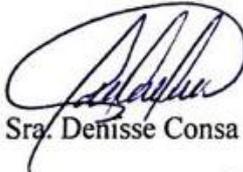
Nombre	Cargo
Ing. Eduardo Palacios	Gerente General
Ing. Andrés Palacios	Presidente
Sra. Patricia Guamán	Responsable de Bodega
Sra. Ma. José Serrano	Asistente de Importaciones
Sra. Denisse Consa	Responsable de Almacén
Sta. Natalia Arce	Responsable de Ventas Web
Lcda. Isabel Arteaga	Responsable de Comunicación
Sta. Ana Verónica Guillén	Facilitadora

Asistentes:

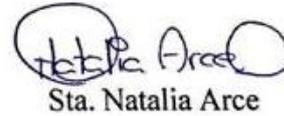

Ing. Eduardo Palacios


Ing. Andrés Palacios


Sra. Ma. José Serrano


Sra. Denisse Consa


Sra. Patricia Guamán


Sta. Natalia Arce

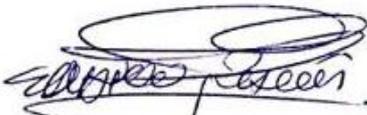

Lcda. Isabel Arteaga


Sta. Ana Verónica Guillén

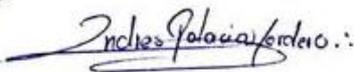
**Acta de la Primera Reunión del Comité de Planeación Estratégico
de Importadora Cumpleaños**

Hoy, 20 de junio de 2019 en las instalaciones de Importadora Cumpleaños se lleva a cabo la primera reunión del comité de planeación estratégica para tratar temas relacionados al direccionamiento estratégico: valores estratégicos, misión, visión y estrategia empresarial. Con la información levantada en esta reunión, la facilitadora estará en la capacidad de establecer el direccionamiento estratégico para la empresa, el cual será revisado y aprobado en la siguiente reunión.

Asistentes:



Ing. Eduardo Palacios



Ing. Andrés Palacios



Sra. Ma. José Serrano



Sra. Denisse Consa



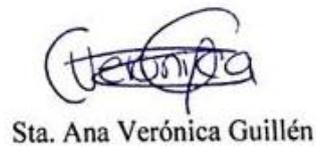
Sra. Patricia Guamán



Sta. Natalia Arce



Lcdá. Isabel Arteaga



Sta. Ana Verónica Guillén

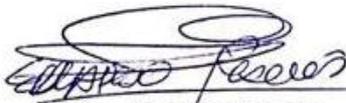
Anexo 5

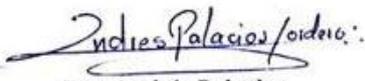
Anexo 5

Acta de la Segunda Reunión del Comité de Planeación Estratégico de Importadora Cumpleaños

Hoy, 2 de julio de 2019 en las instalaciones de Importadora Cumpleaños se lleva a cabo la segunda reunión del comité de planeación estratégica para revisar el direccionamiento estratégico planteado y tratar contenidos relacionados con la planificación a largo plazo: temas estratégicos, críticos y la matriz FODA. Con la información levantada en esta reunión, la facilitadora establecerá los asuntos críticos; los cuales se revisarán y aprobarán en la siguiente reunión.

Asistentes:

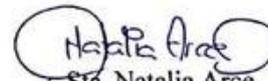

Ing. Eduardo Palacios


Ing. Andrés Palacios


Sra. Ma. José Serrano


Sra. Denisse Consa


Sra. Patricia Guamán


Sra. Natalia Arce


Lcda. Isabel Arteaga


Sta. Ana Verónica Guillén

Anexo 6

Matriz FOFADODA

		Oportunidades								Amenazas								Total	Importancia
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8		
Fortalezas	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	9	2
	2	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	7	6
	3	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	8	4
	4	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	7	7
	5	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	13
	6	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	9	3
	7	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	6	8
	8	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	11
	9	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	8	5
	10	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	5	10
	11	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	11	1
	12	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	14
	13	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	6	9
	14	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	4	12
Debilidades	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	6	6
	2	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	8	1
	3	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	8	2
	4	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	5	8
	5	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	8	3
	6	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8	4
	7	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	8	5
	8	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	5	9
	9	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	4	10
	10	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	11
	11	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	7

Nota: en esta matriz se comparan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, otorgando un valor de 1 a aquellas que tienen relación y un valor de 0 a aquellas que no están relacionadas. Posteriormente se suman las filas para obtener los resultados.

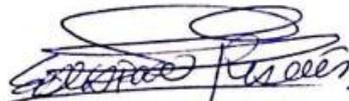
Anexo 7

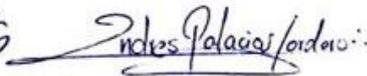
Anexo 7

Acta de la Tercera Reunión del Comité de Planeación Estratégico de Importadora Cumpleaños

Hoy, 26 de agosto de 2019 en las instalaciones de Importadora Cumpleaños se lleva a cabo la tercera reunión del comité de planeación estratégica para revisar y aprobar los avances de la planificación a largo plazo. Además, se realizan conjuntamente las matrices EFE, EFI y MPC. Con la información levantada en esta reunión y los resultados obtenidos, la facilitadora podrá desarrollar otras matrices complementarias, establecer estrategias aplicables para la empresa, objetivos estratégicos, indicadores, entre otros. Este avance será revisado y aprobado en la siguiente reunión del comité.

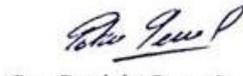
Asistentes:

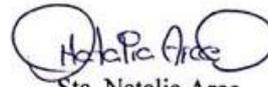

Ing. Eduardo Palacios

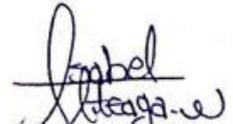

Ing. Andrés Palacios

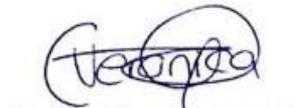

Sra. Ma. José Serrano


Sta. Denisse Consa


Sra. Patricia Guamán


Sta. Natalia Arce


Lcda. Isabel Arteaga


Sta. Ana Verónica Guillén

Anexo 8

Tipo	Estrategias de valor
D1A1	Se ha de capacitar a los empleados para que el servicio al cliente y eficiencia operacional superen a la competencia.
D1A2	Se ha de capacitar a los empleados para que el servicio al cliente y eficiencia operacional superen a la competencia.
D1A6	Se ha de capacitar a los empleados para que sepan claramente los protocolos a seguir en el caso de una emergencia.
D1O1	Se ha de capacitar a los empleados para que sean capaces de adaptarse a los cambios de la empresa.
D1O3	Se ha de capacitar a los empleados para que sean capaces de adaptarse a los cambios de la empresa.
D1O4	Se ha de establecer un responsable por cada línea de productos para potenciar sus ventas.
D1O5	Se ha de incentivar a los empleados de manera no monetaria por las ventas en fechas especiales.
D1O6	Todos los empleados deben estar capacitados para atender adecuadamente en la ferias.
D2A1	Se ha de establecer un manual de procesos y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la empresa y estar por sobre la competencia.
D2A3	Se ha de establecer un manual de procesos y procedimientos para el proceso de importación, evitando costes de no calidad.
D2A6	Se ha de establecer un manual de procesos y procedimientos que incluya los procedimientos a seguir en caso de emergencia.
D2O1	Se debe crear un manual de procesos y procedimientos para un correcto funcionamiento y control de la empresa.
D2O2	Se debe crear un manual de procesos y procedimientos para un correcto funcionamiento y control de la empresa.
D2O3	Se debe crear un manual de procesos y procedimientos para un correcto funcionamiento y control de la empresa.
D2O6	Se debe crear un manual de procesos y procedimientos para un correcto funcionamiento y control de la empresa.
D2O7	Se debe crear un manual de procesos y procedimientos para un correcto funcionamiento y control de la empresa.
D3A1	Se deben realizar promociones y descuentos especiales en ciertos productos de cada línea para atraer la atención del cliente.
D3A2	Se deben realizar promociones y descuentos especiales en ciertos productos de cada línea para atraer la atención del cliente.
D3A4	Se deben realizar promociones y descuentos especiales en ciertos productos de cada línea para atraer la atención del cliente; ofertarlo de manera digital.
D3A5	Se deben realizar promociones y descuentos especiales en ciertos productos de cada línea para atraer la atención del cliente.
D3O2	Se debe potenciar las ventas de líneas o unidades de negocio descuidadas de manera digital.
D3O4	Se deben realizar promociones y descuentos especiales en ciertos productos de cada línea para atraer la atención del cliente.
D3O5	Se deben promocionar los productos de baja rotación con descuentos especiales en las fechas festivas.
D3O6	Se requiere establecer un día al mes, por cada unidad de negocio, en el que se brinden descuentos especiales para la misma.

D4A1	Se ha de controlar exhaustivamente el inventario y ajustar de la mejor manera las previsiones de la demanda para importar lo que el cliente desea.
D4O1	Se requiere revisar el inventario y realizar una feria para vender todos los productos que existen más de dos años, mejorando la liquidez de la empresa.
D4O2	Se han de cuadrar los inventarios a la perfección para ser capaces de realizar ventas online.
D4O3	Se han de realizar previsiones de la demanda antes de cada importación, proyectando ventas para nuevos locales.
D4O4	Se requiere realizar una feria para vender todos los productos que están más de dos años en inventario para mejorar la liquidez de la empresa.
D4O5	Se han de aprovechar las fechas festivas para vender aquellos productos que están mucho tiempo en inventario.
D4O6	Se requiere revisar el inventario y realizar una feria para vender todos los productos que existen más de dos años, mejorando la liquidez de la empresa.
D4O7	Se ha de mejorar la tecnología utilizada para la trazabilidad de los productos dentro de la bodega.
D5A1	Se debe perfeccionar el catálogo digital para no perder ventas a causa de la competencia.
D5A2	Se debe perfeccionar el catálogo digital para diferenciarse de los productos de contrabando.
D5A4	Se ha de perfeccionar el catálogo digital para insertarse en este campo antes que la competencia.
D5O2	Se ha de perfeccionar el catálogo digital para su correcto funcionamiento.
D5O3	Se han de realizar entregas de compras online en todos los puntos de venta y a domicilio, para esto se debe perfeccionar el catálogo digital.
D5O4	Se debe promocionar por medio del catálogo digital aquellas líneas de productos que están descuidadas.
D5O5	Se debe mejorar el catálogo digital y utilizarlo para ventas en fechas festivas.
D5O6	Se debe perfeccionar el catálogo digital para utilizarlo en las diversas ferias.
F1A1	Se debe realizar una importación lo más ajustada posible a la demanda y con precios bajos para posicionarse delante de la competencia.
F1A2	Se debe realizar una importación lo más ajustada posible a la demanda y con precios bajos.
F1A3	Se deben buscar los mejores precios de importación para que sean accesibles a pesar de los aranceles existentes.
F1A5	Se debe innovar en los productos para mantener satisfechos a los clientes mayoristas.
F1A7	Se deben obtener las licencias únicamente de los productos estrella y reemplazar los demás por productos que no necesiten licencias.
F1A8	Se debe innovar en los productos importados.
F1O1	Se deben generar nuevos negocios por medio de la importación de productos diferentes a los existentes en la cartera actual.
F1O3	Se requiere abrir nuevos puntos de venta, los cuales serán abastecidos adecuadamente por medio de las importaciones realizadas.
F1O4	Se debe importar más variedad de productos de las líneas ya existentes para incrementar las ventas de las mismas.
F2A1	Se deben mantener precios bajos y un servicio de excelencia.
F2A2	Se deben mantener precios bajos y un servicio de excelencia.
F2A4	Se ha de implementar una plataforma online para la venta de productos y ofrecer precios bajos.
F2A5	Se deben mantener precios bajos y un servicio de excelencia.
F2O3	Se requiere abrir nuevos puntos de venta y para su éxito se deben mantener las mismas políticas de calidad y precio.
F2O4	Se deben realizar promociones y descuentos especiales en ciertos productos de cada línea para atraer la atención del cliente.
F2O5	Han de crearse combos de productos según la fecha del año y a precios atractivos para potenciar las ventas.

F2O6	Se han de realizar ferias semestrales en las cuatro ciudades con mayores ventas a nivel nacional.
F3A1	Se ha de vender una experiencia y no solo un producto.
F3A2	Se ha de vender una experiencia y no solo un producto.
F3A4	Se han de diversificar los canales de venta online, facilitar los medios de pago y agilizar las entregas, desde la empresa y sin tercerizar.
F3A5	Se debe fidelizar a los clientes mayoristas con recompensas no monetarios por sus compras o años de ser clientes.
F3O1	Se han de buscar clientes que puedan convertirse en socios estratégicos para otros negocios.
F3O2	Se deben generar ventas online al por menor y mayor.
F3O3	Se requiere abrir nuevos puntos de venta
F3O4	Se deben realizar promociones y descuentos especiales en ciertos productos de cada línea para atraer la atención del cliente.
F3O6	Se han de realizar ferias semestrales en las cuatro ciudades con mayores ventas a nivel nacional.
F4A1	Se han de diversificar los canales de venta online, facilitar los medios de pago y agilizar las entregas con entregas desde la empresa y sin externalizar.
F4A2	Se han de diversificar los canales de venta online, facilitar los medios de pago y agilizar las entregas, desde la empresa y sin externalizar.
F4A4	Se han de diversificar los canales de venta online, facilitar los medios de pago y agilizar las entregas, desde la empresa y sin externalizar.
F4A5	Se debe fidelizar a los clientes mayoristas con recompensas no monetarios por sus compras o años de ser clientes.
F4O2	Se han de diversificar los canales de venta online, facilitar los medios de pago y agilizar las entregas, realizándolas desde la empresa.
F4O4	Se requiere realizar promociones especiales para las compras digitales.
F4O5	Han de crearse combos de productos según la fecha del año y a precios atractivos para potenciar las ventas; ofertarlo online.
F4O6	Se ha de incrementar la publicidad por medio de redes sociales.
F4O7	Se ha de implementar una plataforma online para la venta de productos.
F4O8	Se requiere promocionar la página web de la empresa por medio de otras empresas que puedan convertirse en aliados estratégicos.
F5O1	Se ha de aprovechar el posicionamiento en el mercado para abrir nuevos negocios relacionados con el giro principal.
F5O2	Se ha de implementar una plataforma online para la venta de productos.
F5O3	Se requieren abrir nuevos puntos de venta para una mayor cobertura del mercado.
F5O4	Se deben realizar promociones y descuentos especiales en ciertos productos de cada línea para atraer la atención del cliente.
F5O5	Han de crearse combos de productos según la fecha del año y a precios atractivos para potenciar las ventas.
F5O6	Se han de realizar ferias semestrales en las cuatro ciudades con mayores ventas a nivel nacional.
F5O8	Deben generarse beneficios para los empleados de la organización por medio de alianzas estratégicas con otras empresas y a su vez ofertarles los productos de la empresa.

Anexo 9

Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos del Éxito	Ponderación	Cumpleaños		Gerardo Ortiz		La Favorita	
		Calificación (1-4)	Calificación Ponderada	Calificación (1-4)	Calificación Ponderada	Calificación (1-4)	Calificación Ponderada
Variedad de productos	31,00%	3	0,93	4	1,24	3	0,93
Excelencia en el servicio o servicio al cliente	22,00%	3	0,66	1	0,22	4	0,88
Canales de venta y comercialización	20,00%	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Eficiencia operacional	16,00%	2	0,32	3	0,48	3	0,48
Desarrollo del capital humano	11,00%	2	0,22	2	0,22	3	0,33
Resultados	100,00%		2,73		2,76		3,42

Nota: esta matriz se realizó en base a la opinión de los miembros del comité de planeación estratégica; cada uno de ellos ponderó cada uno de los aspectos y calificó de manera personal a la empresa y la competencia; tomando en cuenta que la suma de las ponderaciones corresponde al 100% y la escala de calificación es de 1 a 4, siendo uno el peor puntaje y 4 el mejor. Posteriormente, se compararon las respuestas, se sacaron promedios y por medio de un conversatorio se llegó a un acuerdo entre todos para establecer las ponderaciones y calificaciones mostradas en la matriz.

Anexo 10

Matriz MPEC

Factores Externos	Ponderación	Penetración y desarrollo de nuevos mercados		Desarrollo de nuevos productos		Integración hacia adelante		Diversificación horizontal	
		PA(1-4)	PTA	PA(1-4)	PTA	PA(1-4)	PTA	PA(1-4)	PTA
Oportunidades									
Generación de nuevos negocios	9%	2	0,18	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Potenciación de la producción digital	6%	4	0,24	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Expansión con más locales	10%	4	0,38	2	0,18	1	0,09	1	0,09
Posible desarrollo de algunas líneas existentes	4%	4	0,16	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Aprovechamiento de fechas festivas que incrementan las ventas	6%	4	0,24	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Realización de ferias y publicidad	8%	4	0,32	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Implementación de tecnología para facilitar el despacho de productos	7%	2	0,14	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Generación de alianzas estratégicas con otras empresas	4%	4	0,16	2	0,18	1	0,09	2	0,18
Amenazas									
Pérdida de ventas a causa de la competencia	10%	4	0,38	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Existencia de productos de contrabando con precios muy bajos	8%	4	0,32	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Posibilidad del aumento de salvaguardias y aranceles	5%	-	-	-	-	-	-	-	-
Posible saturación de competencia digital	4%	4	0,16	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Clientes que se puedan transformar en competidores	4%	4	0,16	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Posibles catástrofes o accidentes en las instalaciones	4%	-	-	-	-	-	-	-	-

Necesidad de licencias para algunos productos	7%	-	-	-	-	-	-	-	
Prohibición de la importación de ciertos productos	5%	-	-	-	-	-	-	-	
Factores Internos									
Fortalezas									
Posicionamiento en el mercado	14%	4	0,56	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Experiencia en el campo de importaciones	10%	4	0,4	4	0,36	1	0,09	2	0,18
Relación de confianza con los clientes	10%	4	0,4	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Búsqueda de un equilibrio entre precio y calidad	12%	3	0,36	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Ventas por redes sociales con entregas rápidas	8%	4	0,32	3	0,27	3	0,27	1	0,09
Debilidades									
Falta de capacitación y beneficios para los empleados	10%	-	-	-	-	-	-	-	-
Falta de procesos y procedimientos claros	8%	-	-	-	-	-	-	-	-
Descuido de algunas líneas de productos que se podrían explotar de mejor manera	10%	4	0,4	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Problemas de gestión de inventarios	12%	4	0,48	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Problemas en el catálogo digital	6%	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados		Total	5,76	Total	4,77	Total	3,06	Total	2,7

Anexo 11

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes mayoristas • Proveedores nacionales • Proveedores internacionales • Agente aduanero 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importación de productos • Comercialización • Servicio al cliente • Abastecimiento a puntos de venta al por menor • Despachos al por mayor • Administración 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Superar las expectativas de nuestros clientes minoristas y mayoristas en los ámbitos de calidad, variedad, servicio y con excelentes precios en artículos referentes a fiesta, eventos, decoración y confitería.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Existe una relación personalizada con los mayoristas al permitirles un excelente servicio y experiencia de compras en las ferias y visitas.</p> <p>Los clientes minoristas se manejan con autoservicio pero la decoración de los locales genera una experiencia emocional en base a la época del año.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Mayoristas: dueños de locales de venta de productos de fiesta, decoración, eventos, confitería, etc. Además, aquellos clientes que utilicen los productos de la empresa como insumos para el funcionamiento de sus negocios. Todos ellos ubicados dentro del Ecuador.</p> <p>Minoristas: clientes que compran para uso personal; con nivel socioeconómico medio bajo, medio, medio alto y alto; de zonas urbanas del Ecuador, especialmente del Austro.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano • Infraestructura • Know-how • Redes Sociales • Capacidad económica para la adquisición de productos • Capacidad de transporte de productos 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa en los locales Cumpleaños • Venta por redes sociales • Visitas de vendedores a mayoristas • Ferias Cumpleaños • Pedidos telefónicos 	
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra • Inversiones en propiedad, planta y equipo • Gastos administrativos • Costos de importación, impuestos y aranceles • Costos de distribución, logística y almacenamiento • Costos de publicidad <p>En 2018 \$6.390.500</p>		<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de los productos ofertados por Importadora Cumpleaños. <p>En 2018 \$7.518.240</p>		

Nota: todos los valores fueron multiplicados por una constante k para mantener la privacidad de la empresa

Mapa Estratégico

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva Interna
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Anexo 13

Perspectiva	Tema crítico	Asunto Crítico	Objetivos Estratégicos	Indicador Clave de Desempeño	Estrategia Integral de Valor	Presupuesto Referencial
Financiera	Comercialización	Descuido de algunas líneas de productos que se podrían explotar de mejor manera	Generar ventas por WhatsApp, Facebook, Instagram y la página web de la empresa que dupliquen el valor de las ventas por internet actuales en los próximos 3 años	Cantidad de ventas online futuras vs Cantidad de ventas online actuales	Se han de diversificar los canales de venta online, facilitar los medios de pago y realizar entregas rápidas en la empresa o directamente desde la misma, evitando la tercerización con el objetivo de conquistar el mercado de internet.	\$43200
		Posicionamiento en el mercado				
	Importación de productos	Experiencia en el campo de importaciones	Crear un negocio nuevo que esté relacionado con el giro de negocio o sea complementario en los próximos 5 años.	Cantidad de nuevos negocios creados	Se deben generar nuevos negocios de importación de productos relacionados o complementarios a la industria actual, aprovechando el posicionamiento en el mercado existente; así se podrán dividir el riesgo y aumentar los ingresos y utilidades de la compañía.	\$432000
	Comercialización	Descuido de algunas líneas de productos que se podrían explotar de mejor manera	Aumentar las ventas en un 40% en los próximos 4 años.	Porcentaje de incremento anual e ventas	Cumpleaños debe implementar diversas estrategias de marketing que aprovechen la estacionalidad, infraestructura, medios digitales, festividades, posibilidad de moverse geográficamente, entre otras, para llegar a nuevos clientes dentro de su mercado, vender los productos que están mucho tiempo en inventario, potencializar líneas de productos olvidadas y lograr mayores ventas en general.	\$90000
Posicionamiento en el mercado						
	Comercialización y Abastecimiento a puntos de venta al por menor	Posicionamiento en el mercado	Abrir un nuevo punto de venta en la ciudad de Cuenca, al menos un local en Guayaquil y otro en Quito en los próximos 5 años. Cada uno con ventas de al menos \$50000 mensuales.	Cantidad de sucursales abiertas por localidad y ventas mensuales por sucursal	Se requieren abrir nuevos puntos de venta para una mayor cobertura del mercado.	\$32400 por local
Cliente	Comercialización y despachos al por mayor	Problemas en el catálogo digital	Lograr la implementación de la plataforma de ventas online en perfecto funcionamiento para facilitar las compras a los clientes en el próximo año.	Implementación y correcto funcionamiento de la plataforma.	Se debe implementar una plataforma online para la venta de productos al por mayor y menor. La misma deber contar con el inventario actualizado para garantizar el éxito en las compras, mantener los precios bajos característicos de la empresa y permitir el acceso al catálogo digital en perfecto funcionamiento. De esta forma la empresa conquistará el mercado de internet.	\$36000
		Ventas por redes sociales con entregas rápidas				

	Servicio al cliente	Experiencia en el campo de importaciones	Lograr que al menos el 30% de los productos ofertados cada temporada sean nuevos en la cartera de la empresa para así atraer más clientes.	% de productos nuevos por temporada	Se debe innovar y diversificar la cartera de productos cada temporada enfocándose en las necesidades de los dos tipos de cliente y obteniendo las licencias necesarias para importar los productos estrella; de esta manera se logrará una mayor penetración mercado.	\$36000
	Importación de productos y servicio al cliente	Búsqueda de un equilibrio entre precio y calidad Relación de confianza con los clientes	Lograr que al menos el 30% de los clientes nuevos realicen una recompra en los próximos 3 años.	% de clientes nuevos que recompran	La empresa debe realizar importaciones lo más ajustadas posible a la demanda y con precios bajos además de realizar la venta como una experiencia para el cliente para lograr una mayor penetración en el mercado.	\$28800
Interna	Administración	Falta de procesos y procedimientos claros	Generar un manual de procesos y procedimientos de toda la empresa en los próximos 2 años.	Porcentaje de avance en la elaboración del manual	Se debe crear un manual de procesos y procedimientos para un correcto funcionamiento y control de la empresa.	\$2160
	Administración	Problemas de gestión de inventarios	Mejorar la rotación de inventario en un 20% en los próximos 3 años.	índice de rotación de inventario	Se han de mejorar los métodos utilizados para realizar la previsión de la demanda, el control de inventarios y la tecnología utilizada para la trazabilidad de los productos dentro de la bodega con el fin de minimizar los costos de no calidad en la gestión de inventarios.	\$28800
Aprendizaje	Servicio al cliente	Falta de capacitación y beneficios para los empleados	Cumplir con el plan de capacitaciones semestral para lograr un mejor servicio, compromiso con la organización y funcionamiento integral de la empresa, evitando riesgos innecesarios.	% de cumplimiento del plan semestral de capacitaciones	Se ha de generar un plan de capacitación semestral para los empleados; el cual integre conocimientos específicos de cada puesto de trabajo, servicio al cliente, cultura organizacional y protocolos a seguir en casos de emergencia para mejorar el funcionamiento integral de la empresa.	\$21600
	Administración	Falta de capacitación y beneficios para los empleados	Conseguir cinco aliados estratégicos en los próximos 2 años.	Cantidad de aliados estratégicos	Se han de generar relaciones con socios estratégicos, las cuales permitan promocionar a la empresa, generar otros negocios y brindar beneficios a los empleados.	\$4320

Nota: todos los valores fueron multiplicados por una constante k para mantener la privacidad de la empresa

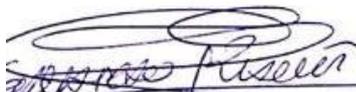
Anexo 14

Anexo 14

Acta de la Cuarta Reunión del Comité de Planeación Estratégico de Importadora Cumpleaños

Hoy, 10 de septiembre de 2019 en las instalaciones de Importadora Cumpleaños se lleva a cabo la cuarta reunión del comité de planeación estratégica para revisar, ajustar en caso de ser necesario y aprobar los avances de la planificación a largo plazo. Además, se realizan conjuntamente el cuadro de mando integral y el plan estratégico para con esto finalizar la planificación a largo plazo. La siguiente reunión estará dedicada a la última revisión de la planificación a largo plazo y la facilitadora socializará el instructivo para realizar los planes operativos anuales, correspondientes a la planificación a corto plazo.

Asistentes:



Ing. Eduardo Palacios



Ing. Andrés Palacios



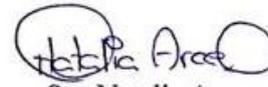
Sra. Ma. José Serrano



Sra. Denisse Consa



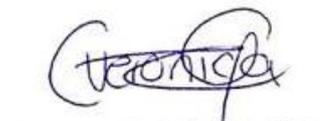
Sra. Patricia Guamán



Sta. Natalia Arce



Lcda. Isabel Arteaga



Sta. Ana Verónica Guillén

Anexo 15

Estrategias Integrales de Valor	Cronograma Trimestral																				Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos Estratégicos	Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Personal	Físicos		Primario	De apoyo		
Se han de diversificar los canales de venta online, facilitar los medios de pago y realizar entregas rápidas en la empresa o directamente desde la misma, evitando la tercerización con el objetivo de conquistar el mercado de internet.																					Encargado de ventas online, comunicadora, conductor	Camión para despachos, computadoras y teléfonos móviles	\$ 43.200,00	Encargada de ventas online	Comunicadora	Generar ventas por WhastApp, Facebook, Instagram y la página web de la empresa que dupliquen el valor de las ventas por internet actuales en los próximos 3 años	Cantidad de canales de venta online, métodos de pago y tiempos de entrega mejorados.
Se deben generar nuevos negocios de importación de productos relacionados o complementarios a la industria actual, aprovechando el posicionamiento en el mercado existente; así se podrán dividir el riesgo y aumentar los ingresos y utilidades de la compañía.																					Gerente general, encargado del proyecto, empleados para el nuevo negocio	Instalaciones, productos y equipo	\$ 432.000,00	Encargado del proyecto	Gerente general	Crear un negocio nuevo que esté relacionado con el giro de negocio o sea complementario en los próximos 5 años.	Funcionamiento de un nuevo negocio relacionado o complementario.
Cumpleaños debe implementar diversas estrategias de marketing que aprovechen la estacionalidad, infraestructura, medios digitales, festividades, posibilidad de moverse geográficamente, entre otras, para llegar a nuevos clientes dentro de su mercado, vender los productos que están mucho tiempo en inventario, potencializar líneas de productos olvidadas y lograr mayores ventas en general.																					Comunicadora y personal de comunicación, fotógrafo, jefe de ventas	Computadoras, plan de marketing, material publicitario	\$ 90.000,00	Comunicadora	Jefe de ventas	Aumentar las ventas en un 40% en los próximos 4 años.	Aumento en las ventas y mayor rotación de los productos.
Se requieren abrir nuevos puntos de venta para una mayor cobertura del mercado.																					Gerente general, encargado del proyecto, empleados para el nuevo local	Instalaciones, productos y equipo	\$32400/local	Encargado del proyecto	Gerente general	Abrir un nuevo punto de venta en la ciudad de Cuenca, al menos un local en Guayaquil y otro en Quito en los próximos 5 años. Cada uno con ventas de al menos \$50000 mensuales.	Nuevos locales en funcionamiento.
Se debe implementar una plataforma online para la venta de productos al por mayor y menor. La misma deber contar con el inventario actualizado para garantizar el éxito en las compras, mantener los precios bajos característicos de la empresa y permitir el acceso al catálogo digital en perfecto funcionamiento. De esta forma la empresa conquistará el mercado de internet.																					Programador de la plataforma, comunicadora, jefe de ventas, jefe de inventarios	Plataforma online, computadoras, internet	\$ 36.000,00	Comunicadora	Programador de la plataforma	Lograr la implementación de la plataforma de ventas online en perfecto funcionamiento para facilitar las compras a los clientes en el próximo año.	Plataforma online en correcto funcionamiento.

Anexo 16

	<h3>Instructivo para la realización de Planes Operativos Anuales</h3>
---	---

1. Identificar los objetivos a corto plazo en base a los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico. Para una mejor estructuración usar la tabla 1 que se presenta a continuación:

Objetivo estratégico	Objetivo a corto plazo
Objetivo estratégico 1	Lo que se quiere lograr en este año que ayude al cumplimiento del Objetivo Estratégico 1
Objetivo estratégico 2	Lo que se quiere lograr en este año que ayude al cumplimiento del Objetivo Estratégico 2

2. Establecer las actividades o acciones que se van a realizar para cumplir estos objetivos y como se las va a realizar
3. Asignar un responsable principal y uno de apoyo para cada actividad
4. Reconocer los recursos de personal y físicos que van a ser necesarios para realizar las actividades
5. Acordar el presupuesto disponible para cada una de las acciones
6. Generar un cronograma quincenal o mensual para la realización de actividades
7. Establecer las evidencias que demostrarán el avance del POA
8. Condensar toda esta reunión en un formato similar al de la tabla 2, presentada a continuación:

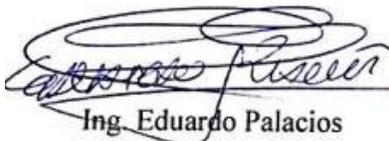
Matriz para la realización de un Plan Operativo Anual (POA)																			
Acciones	Cronograma Mensual												Recursos		Presupuesto	Responsable		Objetivos a corto plazo	Evidencias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	De Personal	Físicos		Primario	De Apoyo		
Acción 1																			
Acción 2																			
Acción 3																			
Acción 4																			

9. Dar seguimiento mensual al POA
10. Repetir este procedimiento al final de cada año para establecer el plan de acción para el año entrante

**Acta de la Quinta Reunión del Comité de Planeación Estratégico
de Importadora Cumpleaños**

Hoy, 16 de septiembre de 2019 en las instalaciones de Importadora Cumpleaños se lleva a cabo la quinta reunión del comité de planeación estratégica para revisar la planificación a largo plazo y socializar el instructivo para realizar planes operativos anuales, correspondientes a la planificación a corto plazo. De esta manera queda culminada la Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para Importadora Cumpleaños.

Asistentes:



Ing. Eduardo Palacios



Ing. Andrés Palacios



Sra. Ma. José Serrano



Sra. Denisse Consa



Sra. Patricia Guamán



Sta. Natalia Arce



Lcda. Isabel Arteaga



Sta. Ana Verónica Guillén