

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**

**UMET** | U N I V E R S I D A D  
**METROPOLITANA**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COPIERMATICA  
CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**AUTOR:**

**ROBERTO DAVID GARZÓN MOREIRA**

**DOCENTE ASESOR:**

**ECON. MARYORIE NATALY VARELA VIELMA**

**QUITO - 2019**

## DECLARACIÓN JURAMENTADA



**NOTARÍA  
DÉCIMA PRIMERA  
CANTON QUITO**

**Dra. Ana Julia Solís Chávez  
NOTARIA**



1

2

3

4

**ESCRITURA NO. 2019-17-01-11-P00699**

5

6

7

8

### **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

9

10

**OTORGADO POR:**

11

**ROBERTO DAVID GARZON MOREIRA**

12

13

**CUANTIA: INDETERMINADA**

14

**DI 2. COPIAS**

15

**A.M.**

16

17 En la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la República del  
18 Ecuador, hoy día jueves siete de Febrero del año dos mil  
19 diecinueve, ante mí, doctora **ANA JULIA SOLÍS CHÁVEZ,**  
20 **NOTARIA DÉCIMA PRIMERA DEL CANTÓN QUITO,**  
21 comparece el señor **ROBERTO DAVID GARZON MOREIRA,**  
22 portador de la cedula de ciudadanía número uno siete uno seis  
23 nueve cero cuatro cero cinco guion cinco (171690405-5), por sus  
24 propios derechos. El compareciente es de nacionalidad  
25 ecuatoriano, mayor de edad, de estado civil soltero, de ocupación  
26 empleado privado, quien manifiesta estar domiciliado en las calles  
27 Martín de Moreta E uno guion treinta y uno (E1-31) y República  
28 Dominicana, sector de Carcelén, de esta ciudad de Quito, teléfono



**NOTARÍA  
DÉCIMA PRIMERA  
CANTON QUITO**

**Dra. Ana Julia Solís Chávez  
NOTARIA**



1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28

conmigo en unidad de acto, quedando incorporada al protocolo de  
ésta Notaría junto con los documentos habilitantes, de todo lo cual  
doy fe.-



**ROBERTO DAVID GARZON MOREIRA**  
C.C. 1716904055

**DRA. ANA JULIA SOLÍS CHÁVEZ**  
**NOTARIA DÉCIMA PRIMERA DEL CANTÓN QUITO**

REPÚBLICA DEL ECUADOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL  
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

CEDULA DE IDENTIFICACIÓN N.º 171690405-5

CELEBRACIÓN: 1998-02-18

PROVINCIA: QUITO

PARROQUIA: SAN BLAS

FECHA DE EMISIÓN: 2014-01-02

FECHA DE VENCIMIENTO: 2024-01-02

SEXO: M

ESTADO CIVIL: SOLTERO

INSTRUCCIÓN: BACHILLERATO ESTUDIANTE

PROFESIÓN / OCUPACIÓN: ESTUDIANTE

APellidos y nombres del padre: GARZON JOSE ANTONIO

APellidos y nombres de la madre: MOREIRA CARMEN ELIZABETH

LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN: QUITO 2014-01-02

FECHA DE EXPIRACIÓN: 2024-01-02

NOTARIA DÉCIMA PRIMERA QUITO-EQUADOR

*Roberto David Garzon Moreira*



CERTIFICADO DE VOTACIÓN  
4 DE FEBRERO 2019

010 JUNTA No

010 - 543 NÚMERO

1716904055 CÉDULA

GARZON MOREIRA ROBERTO DAVID  
APELLIDOS Y NOMBRES

PROVINCIA: QUITO

CANTÓN: CENTRO HISTÓRICO

PARROQUIA: PARROQUIA

CIRCONSCRIPCIÓN: ZONA 5

**NOTARIA DÉCIMA PRIMERA DE QUITO**  
De acuerdo con la facultad prevista en el numeral 5 Art. 18, de la Ley Notarial, doy fé que la COPIA que antecede es igual al documento presentado ante mí en - / - foja(s) útiles. Quito, a

07 FEB 2019

*Ana Julia Soils Chávez*  
Dra. Ana Julia Soils Chávez  
NOTARIA DÉCIMA PRIMERA DE QUITO



## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

La Econ. Maryorie Varela, en calidad de docente tutor del trabajo de investigación indica:

Que el trabajo de investigación para obtener el título de Ingeniero en Gestión Empresarial cuyo tema es **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COPIERMATICA CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO**, elaborado por el Sr. Roberto David Garzón Moreira, ha sido debidamente revisada y está en condiciones de ser entregado para que continúe con el proceso de graduación de acuerdo con el Reglamento de la Universidad Metropolitana del Ecuador.

Atentamente,

---

Econ. Maryorie Varela  
**TUTORA**

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

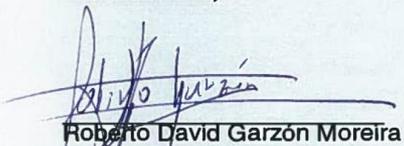
VI

### CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Roberto David Garzón Moreira, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador, declaro en forma voluntariamente y libre que el presente trabajo de investigación cuyo tema es: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COPIERMATICA CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO**, así mismo las expresiones vertidas son autoría total del compareciente, la misma que se ha realizado en base recopilación de información, consultas de textos, internet y en el campo.

Como consecuencia asumo las responsabilidades de la originalidad del estudio, y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas que han servido para sustentar la información y sus contenidos.

**Atentamente,**



Roberto David Garzón Moreira

**C. I.: 171690405-5**

## CESIÓN DE DERECHOS

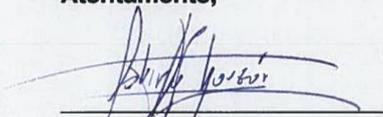
VII

### CESIÓN DE DERECHOS

El trabajo de investigación con el tema: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COPIERMATICA CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO**, del autor Roberto David Garzón Moreira, quién manifiesta en forma libre y voluntaria lo siguiente:

“Cedo los derechos de la tesis a la Universidad Metropolitana del Ecuador y que el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar universitario”.

**Atentamente,**



Roberto David Garzón Moreira

C. I.: 171690405-5

## DEDICATORIA

Esta fase de mi vida la considero una de las más importantes de mi existencia, que me permitió engrandecer mis aptitudes dentro de un mundo extremadamente competitivo, motivo que dedico este logro triunfal:

A Dios:

A quien debo todos mis triunfos, por haberme dado la fortaleza y el coraje para plantear mis objetivos y superarlos, por permitirme tener salud y por escuchar mientras le pedía que no me deje decaer en el camino que pretendía alcanzar, por ponerme junto a los seres más maravillosos del mundo, que como ángeles han estado brindando su apoyo como mi madre.

A mi padre José:

Quien supo guiarme todos los años de mi vida, y a través de su ejemplo me enseñó a nunca rendirme, como un pilar fue un soporte para estar ahora cumpliendo un logro más, por su apoyo y consejos que ayudó a tomar siempre el mejor camino.

A mi familia:

Es difícil nombrar a todos, ya que el cariño que siempre me brindaron incentivaban a seguir adelante, pero especialmente a mi hermano Patricio, quien con su sabiduría fue un modelo a seguir.

A Micaela:

Por el amor que me brindó, se tornó en la energía para mejorar cada día, y sé que ese motor me permitirá llegar más lejos.

A Copiermática:

A Sergio del Salto y Katherine Rosero, quienes, con su aporte a la economía y a la sociedad, me permitieron expandir mi profesionalismo y experiencia en la gestión y administración empresarial.

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo de titulación lo dedico a Dios, por estar siempre a mi lado, brindándome las fuerzas que necesite para cumplir mis objetivos, yo sé que en todos los momentos estuvo a mi lado.

A más de un agradecimiento, quisiera enaltecer el apoyo de mi padre, ya que considero que sin él no hubiera logrado mi tan anhelada titulación, gracias por su apoyo incondicional, sus consejos, su carisma y ejemplo de fortaleza para seguir adelante.

Gracias a mi familia, a Micaela y a mis amigos que inspiraron la razón para triunfar en la vida, la perseverancia que me provocaron en mi persona.

Gracias a mis profesores que día a día con su docencia supieron inspirar todo el conocimiento impartido, la investigación y las buenas prácticas profesionales en la Gestión Administrativa.

## ÍNDICE

DECLARACIÓN JURAMENTADA .....	II
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....	V
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA .....	VI
CESIÓN DE DERECHOS .....	VII
AGRADECIMIENTO .....	IX
DEDICATORIA .....	VIII
ÍNDICE .....	X
Índice de tablas.....	XIII
Índice de figuras .....	XIII
Índice de ecuaciones.....	XV
Índice de anexos.....	XV
RESUMEN EJECUTIVO .....	XVI
EXECUTIVE SUMMARY .....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
Formulación del problema .....	4
Delimitación .....	4
Delimitación espacial:.....	4
Delimitación temporal:.....	5
OBJETO DE ESTUDIO E IDEA DE INVESTIGACIÓN.....	5
OBJETIVOS.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
MARCO TEÓRICO .....	6
Antecedentes de la investigación .....	6
Fundamentación legal.....	10
Fundamentación contextual .....	12
Sector societario:.....	12
Empresas sujetas al control de la Superintendencia de Compañías: .....	12
Fundamentación teórica .....	13
Administración estratégica .....	13

Proceso de la planeación estratégica.....	14
Proceso de la planeación dentro de la administración estratégica.....	17
Realización del análisis del entorno .....	18
Análisis del entorno externo .....	18
Análisis del entorno interno .....	23
Matriz de análisis sistémico .....	26
Síntesis .....	26
Matriz Space .....	27
Matriz QSPM .....	28
Matriz SAATY.....	28
Matriz impacto-probabilidad.....	29
Derivación de objetivos y metas .....	29
Declaración del estado final .....	30
Desarrollo del mapa estratégico:.....	30
Desarrollo del cuadro de indicadores: .....	31
Elaboración del tablero de control:.....	31
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>31</b>
<b>Métodos de investigación .....</b>	<b>31</b>
Método comparativo .....	31
Métodos de síntesis y análisis .....	32
<b>Tipos de investigación .....</b>	<b>32</b>
Investigación documental .....	32
Investigación de campo.....	32
<b>Recolección de datos .....</b>	<b>33</b>
Fuentes primarias .....	33
Fuentes secundarias.....	33
<b>Instrumento de investigación utilizado .....</b>	<b>33</b>
Entrevista.....	33
Encuesta .....	34
<b>Validación del instrumento utilizado .....</b>	<b>34</b>
Validez interna.....	34
Validez externa .....	34
<b>DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>38</b>
<b>1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN A RESOLVER .....</b>	<b>38</b>
<b>1.1. Descripción general de la empresa.....</b>	<b>38</b>

1.1.1. Datos generales.....	38
<b>1.2. Realización del análisis del entorno externo .....</b>	<b>39</b>
1.2.1. Fuerzas económicas .....	39
1.2.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	43
1.2.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	45
1.2.4. Fuerzas tecnológicas .....	46
1.2.5. Fuerzas de la competencia.....	47
1.2.6. Resumen análisis del entorno externo y competitivo.....	48
<b>1.3. Realización del Análisis del Entorno Interno .....</b>	<b>49</b>
1.3.1. Análisis de la Estructura Organizacional.....	49
1.3.2. Análisis de la Oferta de Valor .....	50
1.3.3. Análisis de Cadena de Valor.....	51
<b>1.4. Clasificación de factores foda .....</b>	<b>53</b>
1.4.1. Selección de Factores Claves FODA .....	54
1.4.2. Matriz FODA.....	58
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>59</b>
<b>2. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>59</b>
<b>2.1. Filosofía Corporativa .....</b>	<b>59</b>
2.1.1. Desarrollo de la Misión .....	59
2.1.2. Desarrollo de la Visión.....	60
2.1.3. Desarrollo de valores corporativos.....	61
<b>2.2. Determinación de objetivos estratégicos .....</b>	<b>62</b>
2.2.1. Establecimiento de la dirección estratégica.....	62
2.2.2. Formulación de objetivos .....	63
2.2.3. Selección y reducción de objetivos .....	66
<b>2.3. Formulación de estrategias .....</b>	<b>69</b>
<b>2.4. Planes estratégicos .....</b>	<b>75</b>
2.4.1. Plan Estratégico a cinco años.....	75
2.4.2. Planes Operativos .....	76
2.4.3. Presupuestos de planes estratégicos.....	81
<b>2.5. Balanced scorecard.....</b>	<b>81</b>
<b>2.6. Relación costo beneficio del plan estratégico .....</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>85</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>86</b>

## Índice de tablas

Tabla 1 Herramienta para la construcción de estrategias .....	27
Tabla 2 Formato matriz Saaty .....	29
Tabla 3 Formato FODA objetivos .....	30
Tabla 4 Validación instrumento de investigación alfa de cronbach .....	36
Tabla 5 Evaluación coeficientes Alfa de Cronbach .....	36
Tabla 6 Riesgo país mensual.....	40
Tabla 7 Declaraciones 101 de la industria C3312.91 .....	41
Tabla 8 Clasificación de factores externos.....	53
Tabla 9 Clasificación de factores internos.....	54
Tabla 10 Matriz de impacto - probabilidad .....	55
Tabla 11 Matriz de Análisis Sistémico.....	57
Tabla 12 Matriz FODA.....	58
Tabla 13 Matriz de valoración posición estratégica interna y externa .....	62
Tabla 14 Matriz para la formulación de objetivos .....	64
Tabla 15 Tablas de valoración matriz (McKinsey - GE) .....	65
Tabla 16 Matriz QSPM.....	67
Tabla 17 Matriz SAATY .....	68
Tabla 18 Matriz FODA estrategias .....	70
Tabla 19 Relacionamiento entre objetivos y estrategias .....	72
Tabla 20 Relacionamiento entre perspectivas BSC y objetivos .....	73
Tabla 21 Plan estratégico a cinco años.....	75
Tabla 22 Plan operativo año 2019 .....	76
Tabla 23 Plan operativo año 2020 .....	77
Tabla 24 Plan operativo año 2021 .....	78
Tabla 25 Plan Operativo año 2022.....	79
Tabla 26 Plan operativo año 2023 .....	80
Tabla 27 Presupuesto desglosado plan estratégico a cinco años.....	81
Tabla 28 BSC.....	82
Tabla 29 Beneficios proyectados .....	83

## Índice de figuras

Figura 1 Justificación.....	2
-----------------------------	---

Figura 2. Árbol de problemas .....	4
Figura 3. Idea de Investigación .....	5
Figura 4 Ejes del Plan Nacional de Gobierno 2017 - 2021.....	10
Figura 5 Objetivos Plan Nacional de Gobierno 2017 – 2021.....	11
Figura 6 Objetivos Plan Nacional de Gobierno alienados al tema de tesis .....	11
Figura 7 Tipos de Empresas .....	13
Figura 8 Esquema del análisis estratégico de la situación de la compañía ante la elección de una estrategia.....	15
Figura 9 Modelo Integral de Planeación Estratégica.....	15
Figura 10 Pirámide de la planeación .....	16
Figura 11 Proceso de la planeación dentro de la administración estratégica.....	18
Figura 12 Entorno Externo .....	19
Figura 13 Código Ciiu Copiermática Cia. Ltda. ....	39
Figura 14 Riesgo País.....	40
Figura 15 Importaciones bienes de capital.....	42
Figura 16 Empleo por rama de actividad.....	43
Figura 17 Principales problemas ambientales.....	44
Figura 18 Empresas que invierten en TIC según sector económico .....	45
Figura 19 Aprobación a la gestión actual del gobierno del Ecuador .....	46
Figura 20 Resumen oportunidades y amenazas .....	49
Figura 21 Análisis estructura organizacional.....	50
Figura 22 Análisis oferta de valor .....	51
Figura 23 Sistema de coordenadas impacto – probabilidad.....	56
Figura 24 Desarrollo de la misión.....	59
Figura 25 Enunciado de la misión .....	60
Figura 26 Desarrollo de la visión .....	60
Figura 27 Enunciado de la visión .....	61
Figura 28 Valores corporativos .....	61
Figura 29 Matriz Space .....	63
Figura 30 Matriz McKinsey – GE.....	65
Figura 31 Mapa estratégico Copiermática Cia. Ltda. ....	74

**Índice de ecuaciones**

Ecuación 1 Alfa de Cronbach.....	36
Ecuación 2 Relación C/B.....	83

**Índice de anexos**

Anexo 1 Validación de Expertos .....	90
Anexo 2 Preguntas de análisis de estructura organizacional.....	96
Anexo 3 Preguntas de análisis de oferta de valor .....	97
Anexo 4 Análisis cadena de valor .....	99
Anexo 5 Tabulación check list.....	100

## RESUMEN EJECUTIVO

La planeación estratégica es una herramienta para el diagnóstico y análisis empresarial, así como para la de toma de decisiones de las organizaciones, independientemente de su tamaño y giro. El presente trabajo tuvo como objetivo, diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de las unidades estratégicas de negocio de la empresa, mediante el establecimiento de objetivos y trayectorias que encaminen a la empresa a un mejor posicionamiento en función a su competencia. Para cumplimentar este objetivo se identificaron los factores críticos de éxito de la organización, mediante el análisis de su entorno externo e interno, estandarizándolos con un enfoque de negocios; igualmente se estableció el proceso de planificación estratégica, mediante herramientas de toma de decisiones, que contribuyan al desarrollo de las unidades estratégicas de negocio de la empresa. Esta investigación fue realizada en la empresa COPIERMATICA CIA. Ltda., en la ciudad de Quito. En la misma fueron aplicadas encuestas y entrevistas para el diagnóstico y la validación del instrumento aplicado. Se concluye que el análisis externo e interno mostró que entre los factores críticos internos se encontró como una fortaleza los productos y servicios de calidad con el 100% de influencia, y entre los factores críticos externos como una amenaza potencial la reducción de empleo en la industria con el 100% de probabilidad e impacto. Por otra parte, el plan estratégico diseñado para la empresa COPIERMATICA CIA. Ltda., es viable su utilización, ya que se obtuvo una relación B/C de 3,06, lo que implica que por cada dólar invertido se obtendrán \$ 2,06.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo, sensibilidad organizacional, planificación y organización, habilidad de control, toma de decisiones, análisis de problemas, orientación a resultados.

## ABSTRACT

Strategic planning is a tool for business diagnosis and analysis, as well as for decision making of organizations, regardless of their size and turn. The objective of this paper was to design a strategic plan for the strengthening of the strategic business units of the company, through the establishment of objectives and trajectories that will lead the company to a better position according to its competence. To fulfill this objective, the critical success factors of the organization were identified, by analyzing their external and internal environment, standardizing them with a business approach; Likewise, the strategic planning process was established through decision-making tools that contribute to the development of the strategic business units of the company. This investigation was carried out in the company COPIERMATICA CIA. Ltda. In the city of Quito. In it, surveys and interviews were applied for the diagnosis and validation of the applied instrument. It is concluded that the external and internal analysis showed that among the internal critical factors was found as a strength the quality products and services with 100% influence, and among the external critical factors as a potential threat the reduction of employment in the industry with 100% probability and impact. On the other hand, the strategic plan designed for the company COPIERMATICA CIA. Ltda. Its use is viable, since a B / C ratio of 3.06 was obtained, which implies that for every dollar invested, \$ 2.06 will be obtained.

**KEYWORDS:** leadership, organizational sensitivity, planning and organization, control ability, decision making, problem analysis, orientation to results.

## INTRODUCCIÓN

La empresa Copiermática Cia. Ltda., es una Pyme que inicia sus actividades de comercio en el año 2008, siendo un tipo de contribuyente sociedad y se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Compañías, con domicilio o matriz en el Distrito Metropolitano de Quito y cuenta también con un establecimiento adicional en la ciudad de Guayaquil; y, su principal actividad comercial es la de Servicio de Mantenimiento de Máquinas Fotocopiadoras, Equipos Electrónicos y de Computación.

La empresa cuenta con alrededor de casi veinte años en cuanto a la oferta de valor como proveedor de soluciones para equipos y dispositivos de multifunción, estas soluciones pueden llegar a ser: servicios de mantenimiento o provisión de consumibles (partes y repuestos). Actualmente, se caracterizan por los servicios de venta, alquiler, reparación de copadoras, impresoras y escáneres a nivel nacional.

Copiermática Cia. Ltda., se encuentra en fase de homologación de procesos y se fija como propósito para el año 2019 disponer de su plan estratégico, es decir la empresa pretende elegir metas y objetivos organizacionales, determinando políticas, estrategias, planes / proyectos y presupuestos que orienten a un correcto manejo de recursos, actividades de trabajo, eficiencia y eficacia en la oferta de productos y servicios.

Lo anteriormente expuesto se basa en el objetivo de largo plazo que plantea la empresa hasta finales del 2021 obtener la certificación en Calidad ISO 9001 – 2015, y la planeación siendo el componente más importante del proceso administrativo, se da inicio con el desarrollo de la presente propuesta de administración estratégica.

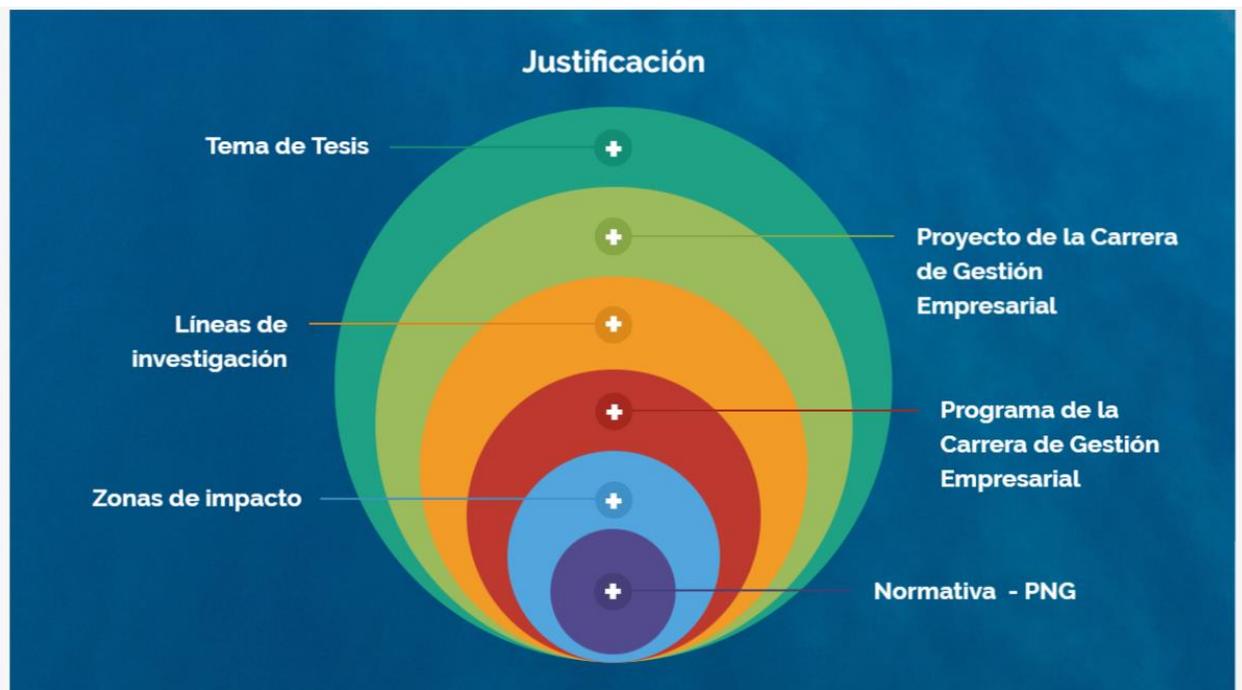
El contenido del plan o programa se divide en dos capítulos o apartados como propuesta de solución a la problemática:

En el capítulo uno, expone las bases fundamentales para la formulación de la filosofía corporativa o planeación normativa de la organización; posteriormente, abarca los factores que influyen o afectan el curso estratégico de la organización es decir se analizan los factores internos y externos de la empresa.

En el capítulo dos, continúa con la fijación del plan estratégico, es así como en este capítulo se incluye la definición de metas, estrategias y objetivos empresariales, formulación de indicadores empresariales y su sistema de desarrollo, finaliza con la estructuración del diseño del balanced scorecard como herramienta de simulación en la verificación y control de objetivos propuestos en función a las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

## JUSTIFICACIÓN

Este documento que lleva por título plan estratégico para la empresa (Copiermática, 2018)., tiene por justificación el encontrarse dentro del proyecto Propuesta de un Modelo de Gestión para las Pymes del D.M.Q., adicionalmente, tiene incidencia con las Líneas de Investigación Emprendimiento, Productividad y Competitividad, para decantar con el Programa de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana del Ecuador Administración, Gestión y Creación de Empresas, resultado de las necesidades y problemáticas del Contexto Económico y Social del Ecuador; con impacto sobre las Zonas 2 Pichincha y 9 D.M.Q. y, normado bajo las leyes y políticas referentes al Cambio de la Matriz Productiva y así como también al Plan Nacional de Gobierno vigente hasta el 2021. Ver (Figura 1)



**Figura 1 Justificación**  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

Adicionalmente, es importante realizar este tipo de investigación debido a que, se pretende obtener mayores ingresos, interrelacionar a los colaboradores para que se genere un sentido de pertenencia, optimizar tiempos y recursos y concienciar a los directos de contar con un sentido estratégico que aporte al desarrollo administrativo, operativo y comercial de Copiermática Cia. Ltda.

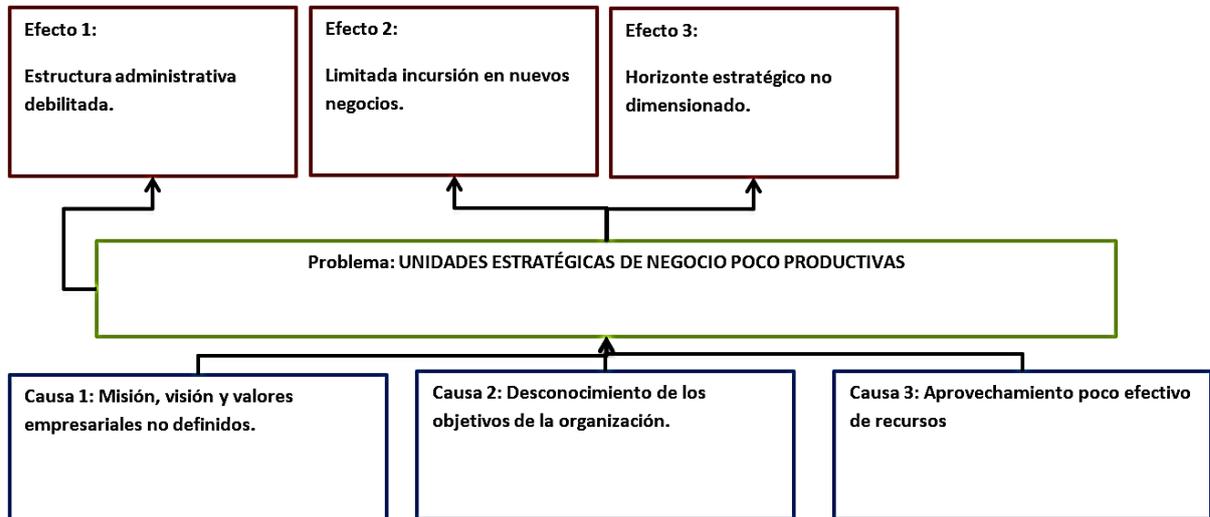
## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Las empresas hoy en día se encuentran en la necesidad de precautelarse por el correcto uso de sus recursos humanos, materiales y financieros; esto debido a que se enfrentan a un entorno constantemente cambiante, ventajas competitivas agresivas y procesos internos cada vez más rutinarios y poco productivos, es así como, a través de un correcto direccionamiento estratégico, estas organizaciones pueden alcanzar sus metas y objetivos corporativos previamente planteados.

(Copiermática, 2018), empezó sus actividades en noviembre de 2008, se encuentra en el mercado por 10 años, como un proveedor de soluciones de impresión en color y en monocromo. Ofrece servicios de mantenimiento de copiadoras multifuncionales, y de igual manera de sus repuestos y suministros. Comercializa nuevos y repotenciados, copiadoras multifuncionales de última tecnología. Además, ofrece alquiler de los mismos equipos por contratos outsourcing. Su oficina principal se encuentra en Quito, Av. Eloy Alfaro 121 y Arupos, y una sucursal en Guayaquil en la Av. Primero de mayo 1006 Y Tulcán. A través de estas dos oficinas, prestan sus servicios a nivel nacional. Mantienen personal calificado en ventas y mantenimiento. Actualmente, presenta un área de ventas que dispone de cinco representantes, el área técnica con diez empleados y en el área operativa como personal de apoyo seis empleados.

El proceso de planeación o actualmente más conocido como administración estratégica hace posible que se diagnostique la situación actual de la empresa, adaptándose a la realidad de ésta, que sea rentable, generando un compromiso con sus colaboradores y generando un sentido de pertenencia por la institución donde desempeñan sus labores.

A continuación, se detalla de forma puntual las principales causas raíz que ocasionan la problemática detonante para la realización de este documento de investigación, se utiliza la herramienta conocida como Árbol de problemas. Ver (Figura 2)



**Figura 2. Árbol de problemas**  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

Las causas y efectos que se determinan en el árbol de problemas corresponden a la problemática central de la empresa Copiermática Cía. Ltda.

### Formulación del problema

¿Es el aprovechamiento poco efectivo de recursos, la causa de disponer de unidades estratégicas poco productivas en la empresa Copiermática Cia Ltda., lo que deriva en una estructura administrativa debilitada y la limitada incursión en nuevos negocios?

### Delimitación

#### Delimitación espacial:

Tal como se indica en la justificación del proyecto, la delimitación espacial o zonas de impacto que tributan a su ejecución están determinadas por las Zonas 2 y 9, siendo la zona 2 la provincia de Pichincha y, la zona 9 el Distrito Metropolitano de Quito.

### **Delimitación temporal:**

La delimitación temporal para la ejecución de este documento de investigación abarca a finales del año 2018 entre los meses de octubre y diciembre e inicios del año 2019 mes de enero, mientras que, el plan estratégico tiene una duración de largo plazo; es decir de cinco años para su ejecución (2019 – 2023).

## **OBJETO DE ESTUDIO E IDEA DE INVESTIGACIÓN**



**Figura 3. Idea de Investigación**  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de las unidades estratégicas de negocio de la empresa, mediante el establecimiento de objetivos y trayectorias que encaminen a la empresa a un mejor posicionamiento en función a su competencia.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los factores críticos de éxito de la organización por medio del análisis de su entorno externo e interno, estandarizándolos con un enfoque de negocios.

- Establecer el proceso de planificación estratégica; mediante herramientas de toma de decisiones, que contribuyan al desarrollo de las unidades estratégicas de negocio de la empresa.

## MARCO TEÓRICO

### Antecedentes de la investigación

Las fuentes primarias de investigación que se citan a continuación corresponden a trabajos que sirven de referencia en la elaboración de este documento de investigación:

(Yerovi Arias, 2014), en su tesis de maestría define los siguientes objetivos:

#### **Objetivo general:**

Elaborar un plan estratégico que permita definir correctamente las bases para la creación y posterior funcionamiento de una empresa de tecnología enfocada a la entrega de bienes y servicios orientados en comunicaciones unificadas y seguridad de la información cuyo enfoque principal será principalmente la definición, análisis y posterior implementación de servicios relacionados con estas áreas mencionadas.

#### **Objetivos específicos:**

- Formular un plan estratégico que permita al abaratamiento de costos en cuanto a comunicaciones se refiere en la empresa hacia la cual se dirigirá el plan mencionado mediante el análisis de los valores actuales que la empresa maneja dentro de este concepto.
- Identificar y adoptar estándares para la gestión de seguridad de la información dentro de la organización, así como a quienes se preste este servicio.
- Analizar la mejor forma de entregar bienes y servicios relacionados con comunicaciones unificadas y seguridad de la información.

(Yerovi Arias, 2014), en su tesis de maestría define las siguientes conclusiones:

**Conclusiones:**

- Se ha presentado una alternativa que permite abaratar costos en lo que se refiere a sistemas de comunicaciones para una compañía en general mediante la aplicación de tecnología innovadora y modalidad Software como Servicio y no la adquisición de hardware innecesario.
- Al no tener consultores directamente bajo relación de dependencia permite que los costos operativos de los proyectos de comunicaciones unificadas y de seguridad de la información se abaraten ya que los valores a ser considerados serán únicamente en el momento de brindar estos servicios.
- La entrega de servicios como parte de una estrategia corporativa de una organización permite obtener un mayor margen de rentabilidad ya que no se depende de proveedores externos (fabricantes) para la entrega ya sea de hardware o software (licencias).

La segunda fuente primaria de referencia es la de los autores (Flores Tapia & Muñoz Cedeño, 2017), en la cual se enlistan los siguientes objetivos:

**Objetivo general:**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Nimbusoft Tecnología Cía. Ltda. Mediante estrategias que le permita un mejoramiento continuo en su gestión empresarial convirtiéndola en una entidad más competitiva y rentable.

**Objetivos específicos:**

- Realizar un diagnóstico situacional para analizar los factores que afectan directa e indirectamente a la gestión empresarial.
- Crear estrategias para la elaboración del plan.
- Aplicar estrategias que le permita a la empresa ampliar su mercado.

La segunda fuente primaria de referencia es la de los autores (Flores Tapia & Muñoz Cedeño, 2017), en la cual se enlistan las siguientes conclusiones:

### **Conclusiones:**

- Mediante la matriz FODA, muestra que no hay un adecuado manejo de políticas financieras y administrativas, y al no contar con una planificación estratégica definida, no ha alcanzado un nivel de desarrollo.
- Del análisis a la situación financiera de la empresa se observa que para el año 2015 las utilidades se reducen en un alto porcentaje con relación al año 2014, esto da como resultado que la rentabilidad de la empresa se vea en riesgo.
- El sistema de mercadeo de la compañía no es el adecuado por lo que los potenciales clientes de los servicios que presta la empresa no conozcan entre ellos los transportistas terrestres que prestan el servicio de pasajeros a nivel cantonal, provincial y nacional, lo que no permite incrementar el número de clientes que hacen uso de los servicios de la empresa.
- La empresa no dispone de un personal altamente capacitado y es por ello que muestra ineficiencia en el desarrollo de sus operaciones. (pág. 98)

La tercera fuente primaria de referencia es la de (García Vega, 2015), con los siguientes objetivos:

#### **Objetivo general:**

Elaborar una propuesta de plan estratégico para la empresa ALGORITMUN CÍA.LTDA., que le permita ser más competitiva y de esta manera optimizar sus recursos y maximizar sus utilidades.

#### **Objetivos específicos:**

- Conocer la organización actual de la empresa.
- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa
- Identificar estrategias que permitan el crecimiento de la empresa a nivel nacional.

La tercera fuente primaria de referencia es la de (García Vega, 2015), con las siguientes conclusiones:

**Conclusiones:**

- A través del análisis FODA se pudo determinar cierta ventaja competitiva en la diferenciación de productos y servicios ya que al ser una empresa nueva en el mercado no se puede esperar que al inicio de sus actividades logren una participación dominante.
- ALGORITMUN CÍA. LTDA. no tienen claras las funciones y actividades que cada miembro de la organización debe realizar, debido a esto provoca duplicidad en funciones, esto a su vez retrasa procesos y cierta molestia en los trabajadores.
- La empresa al ofrecer productos innovadores de tecnología de punta, básicamente lo que busca es facilitar la vida de la sociedad, proporcionando máquinas que ayuden a solucionar los problemas que se presentan con el pasar del tiempo.
- Con el Desarrollo de Sistemas Informáticos, incorporados a un Hardware sofisticado, lo que buscan es que se pueda aprovechar la capacidad y conocimiento del talento humano que posee, incentivándolos siempre a ser creativos e innovadores.

Finalmente, en la tesis de grado de los autores, (Cabrera Pillajo & Cazar Palacios, 2018) se detallan los siguientes objetivos:

**Objetivo General:**

Diseñar una propuesta de plan estratégico para la empresa Reprodata Cía. Ltda. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos multifuncionales (impresora, copiadora y escáner) marca Lexmark ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito para el período 2017-2022.

**Objetivos Específicos:**

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Reprodata Cía. Ltda. que le permita conocer sus: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Determinar el Direccionamiento Estratégico como un proceso de visualización en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear.
- Elaborar un Plan Estratégico, Táctico, Operativo e indicadores de Gestión para los departamentos Administrativo y Técnico, el cual pueda ser utilizado como un manual de consulta fija y permanentemente para medir los avances del negocio.

Finalmente, en la tesis de grado de los autores, (Cabrera Pillajo & Cazar Palacios, 2018) se detallan las siguientes conclusiones:

### Conclusiones:

- La gerente a pesar de ser una persona organizada y con mentalidad de mejora, no se percató de la importancia de elaborar un plan estratégico para mejorar la productividad; además permite enfrentar las exigencias que tiene el mercado en la actualidad.
- No se ha realizado una socialización de la misión, visión y objetivos a los miembros de la empresa, dando como resultado la falta de compromiso e integración.
- No poseen manuales de funciones, lo cual causa que realicen varias actividades sin tener responsabilidades definidas.
- Al no poseer de un departamento financiero contable, no se ha evaluado la estructura financiera de la empresa, demostrando poca supervisión, esto impide determinar el nivel de rendimientos en la que opera.
- Los activos tangibles se han depreciado en su totalidad y no existe un plan para la adquisición de nuevos activos para la empresa.

### Fundamentación legal

En cuanto a la fundamentación normativa o legal de este documento de investigación, se hace mención de los Ejes del Plan Nacional de Gobierno – PNG 2017 – 2021 del (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017), este se basa en tres dimensiones o ejes. Ver (Figura 4)



**Figura 4 Ejes del Plan Nacional de Gobierno 2017 - 2021**

**Fuente: (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)**

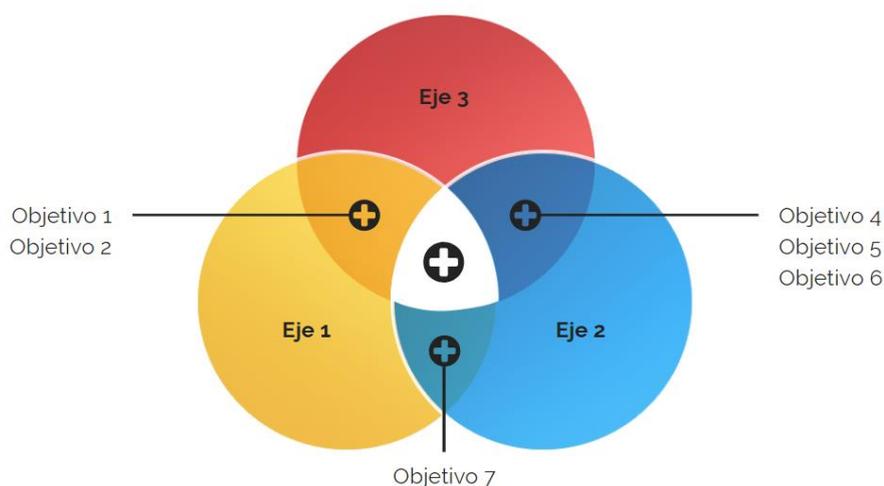
De acuerdo con, los ejes del Plan Nacional de Gobierno - PNG 2017 – 2021, Toda una vida, se observa que se basa en tres ejes fundamentales, dentro de estos ejes se encuentran conformados por objetivos, los cuales son identificados con el tema de tesis de este documento. Ver (Figura 5)

 <p>Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.</p>	1	Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas
	2	Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades
	3	Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones
 <p>Eje 2: Economía al servicio de la sociedad.</p>	4	Consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidario y afianzar la dolarización
	5	Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria
	6	Desarrollar las capacidades productivas y del entorno, para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural
 <p>Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.</p>	7	Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía
	8	Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social
	9	Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo

**Figura 5 Objetivos Plan Nacional de Gobierno 2017 – 2021**  
Fuente: (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

Los objetivos del Plan Nacional de Gobierno 2017 – 2021, ver (Figura 6) más idóneos que tributan al tema de investigación se interrelacionan de la siguiente manera:

### Objetivos Plan Nacional de Gobierno 2017 -2021



**Figura 6 Objetivos Plan Nacional de Gobierno alienados al tema de tesis**  
Fuente: (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

Los objetivos descritos tienen relación con las líneas de investigación de la Carrera de Gestión Empresarial de la Umet, descritas en la justificación del presente documento.

En cuanto a un enfoque más específico, esta empresa aborda la normativa legal que se expide en el Código de Comercio:

Art. 1.- El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Art. 2.- Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

Art. 6.- Toda persona que, según las disposiciones del Código Civil, tiene capacidad para contratar, la tiene igualmente para ejercer el comercio (Ecuador, Congreso Nacional, 1960).

### **Fundamentación contextual**

Con este apartado se pretende definir conceptos básicos referentes al entorno contextual de la empresa, así también, una visión general de la misma.

#### **Sector societario:**

De acuerdo con, la (Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018): “El sector societario es el conjunto de actores, personas naturales y jurídicas del sector privado y público, que desarrolla sus actividades mercantiles dentro del marco legal determinado por la Ley de Compañías”.

#### **Empresas sujetas al control de la Superintendencia de Compañías:**

La (Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)menciona que existen tres subgrupos o clasificación de empresas que se encuentran bajo su control. Ver (Figura 7).



**Figura 7 Tipos de Empresas**  
**Fuente: (Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)**  
**Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira**

Para el caso de Copiermática Cia. Ltda., se encuentra en la provincia de Pichincha, con tamaño de pequeña empresa “Entre 10 a 49 trabajadores, con ingresos entre \$100,001.00 y \$1'000,000.00” (Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018), finalmente, pertenece al sector de comercio.

### **Fundamentación teórica**

A través de la fundamentación teórica, se indaga sobre conceptualizaciones referentes a administración, planeación y administración estratégica. Además, se consolida una fuente de consulta en cuanto, al proceso de planeación estratégica, que será utilizada en la propuesta de autor.

### **Administración estratégica**

Para definir los conceptos y tener en claro el significado de los términos de planeación o administración estratégica se toman como referencia a tres autores que abordan la temática con base a sus teorías en particular:

De acuerdo con, (Gallardo Hernández, 2012):

La formulación estratégica permite establecer las bases estructurales de la organización, así como el análisis del entorno y establecimiento de objetivos, metas y estrategias a seguir.

La ejecución estratégica se refiere al establecimiento de los medios para asegurarse la ejecución exitosa de la formulación estratégica.

La ejecución estratégica no sólo involucra la planeación operativa, además contempla la puesta en marcha de las actividades tendientes a implantar las estrategias definidas. Esta puesta en marcha involucra la implementación estratégica, así como la evaluación y control estratégicos. (pág. 41)

De acuerdo con, (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012): “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”. (pág. 23)

De acuerdo con, (David, 2013):

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (pág. 5)

En función a los tres criterios de autores anteriormente citados, se puede interpretar que en términos generales la Planeación o Administración Estratégica es la interacción de factores críticos de éxito externos e internos a fin de que una empresa pueda estar preparada para un futuro incierto, llegando a tener una posición competitiva y sostenible.

### **Proceso de la planeación estratégica**

Para determinar el proceso de planeación se toman en consideración a tres autores que sirven de referencia para definir el proceso de planeación estratégica para este documento de investigación:

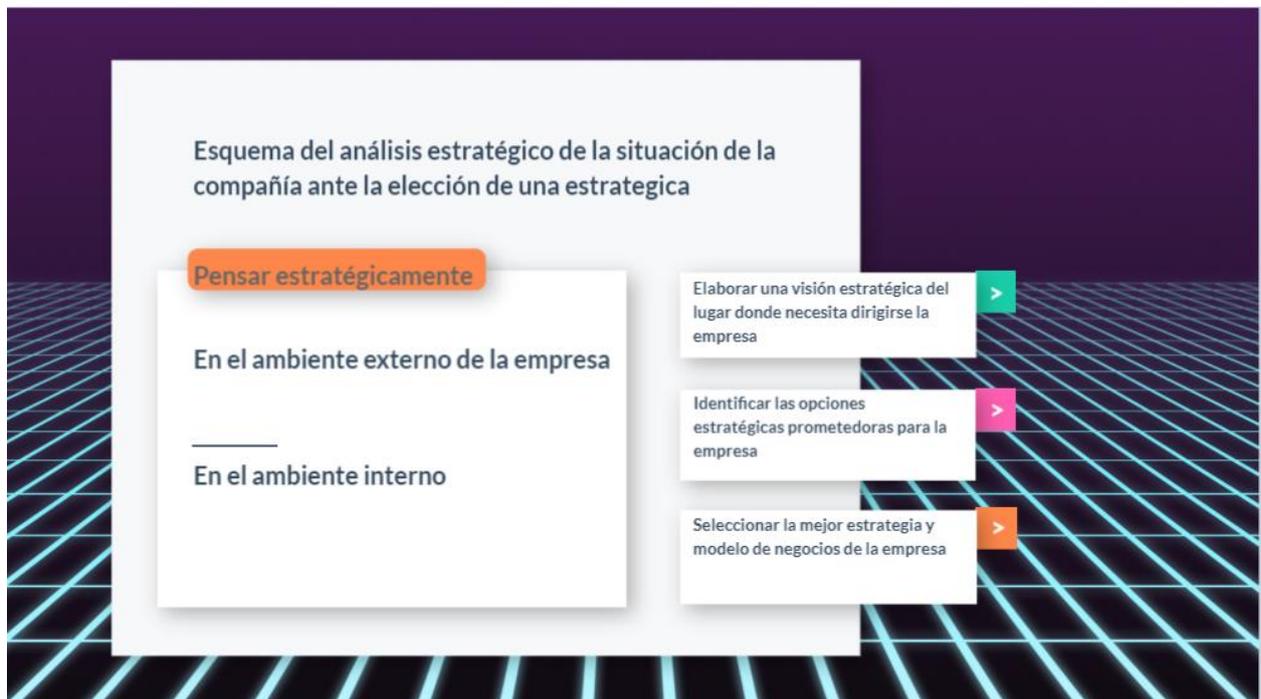


Figura 8 Esquema del análisis estratégico de la situación de la compañía ante la elección de una estrategia

Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 50)



Figura 9 Modelo Integral de Planeación Estratégica

Fuente: (David, 2013, pág. 14)



**Figura 10 Pirámide de la planeación**  
**Fuente: (Gallardo Hernández, 2012, pág. 41)**

A las dos primeras etapas se le conoce como formulación estratégica, mientras que al paso entre la planeación estratégica y la planeación operativa se le puede llamar ejecución estratégica. La planeación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en actividades evaluables a corto plazo. La planeación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente en la solución de problemas y en la consecución de los objetivos establecidos.

Si bien son procesos definidos los que cubren diferentes aspectos de la administración estratégica, ciertamente se ha acostumbrado a llamarle al proceso completo como planeación estratégica. Para efectos prácticos se le puede llamar así, pero teniendo conciencia de que ésta sólo es un componente más de la administración estratégica. (Gallardo Hernández, 2012)

La metodología por seguir para desarrollar la propuesta de autor de este documento de investigación se fundamenta en la bibliografía de (Gallardo Hernández, 2012), ya que, es la que mejor se adapta o contiene la estructura más receptiva y completa de planeación estratégica para la Gerencia de Copiermática Cia. Ltda.

### **Planeación normativa**

Una organización define su rumbo y su éxito a partir de su misión, visión y valores, ya que estos elementos permiten ser parámetros de referencia para todas las decisiones

en la organización, lo que unifica criterios, incluso en organizaciones geográficamente dispersas.

La visión estratégica está sustentada en la planeación normativa, en donde se define el objetivo final que guiará a la organización al éxito, haciéndola diferente y única de otras, estableciendo el marco de referencia sobre el cual cada persona se alineará hacia ella. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 42)

### **Planeación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 42)

### **Planeación operativa**

De todo el proceso, la planeación estratégica es la que más había recibido atención en términos de herramientas. Sin embargo, durante muchos años hubo una desvinculación entre dicha planeación y su implantación; el producto final histórico era una ejecución pobre y sin resultados significativos.

Con el nacimiento del Balanced Scorecard se genera la metodología para vincular la estrategia con la ejecución. Lo importante es que convierte la visión en acción mediante el desarrollo de un conjunto coherente de indicadores que permiten el seguimiento y control, elementos fundamentales de la ejecución. (Gallardo Hernández, 2012, págs. 45-46)

### **Proceso de la planeación dentro de la administración estratégica**

Según (Gallardo Hernández, 2012), el proceso de planeación estratégica (Figura 11) debe mantener y contar con los siguientes elementos:

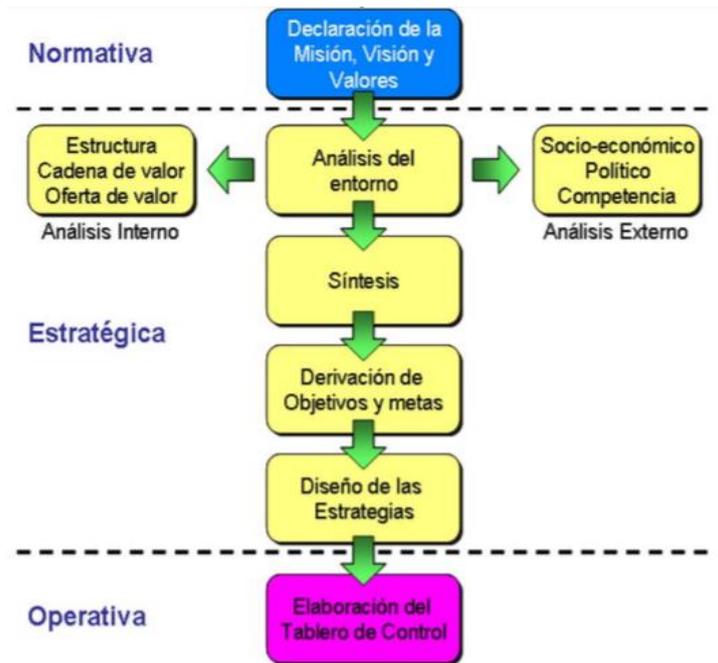


Figura 11 Proceso de la planeación dentro de la administración estratégica  
Fuente: (Gallardo Hernández, 2012, pág. 47)

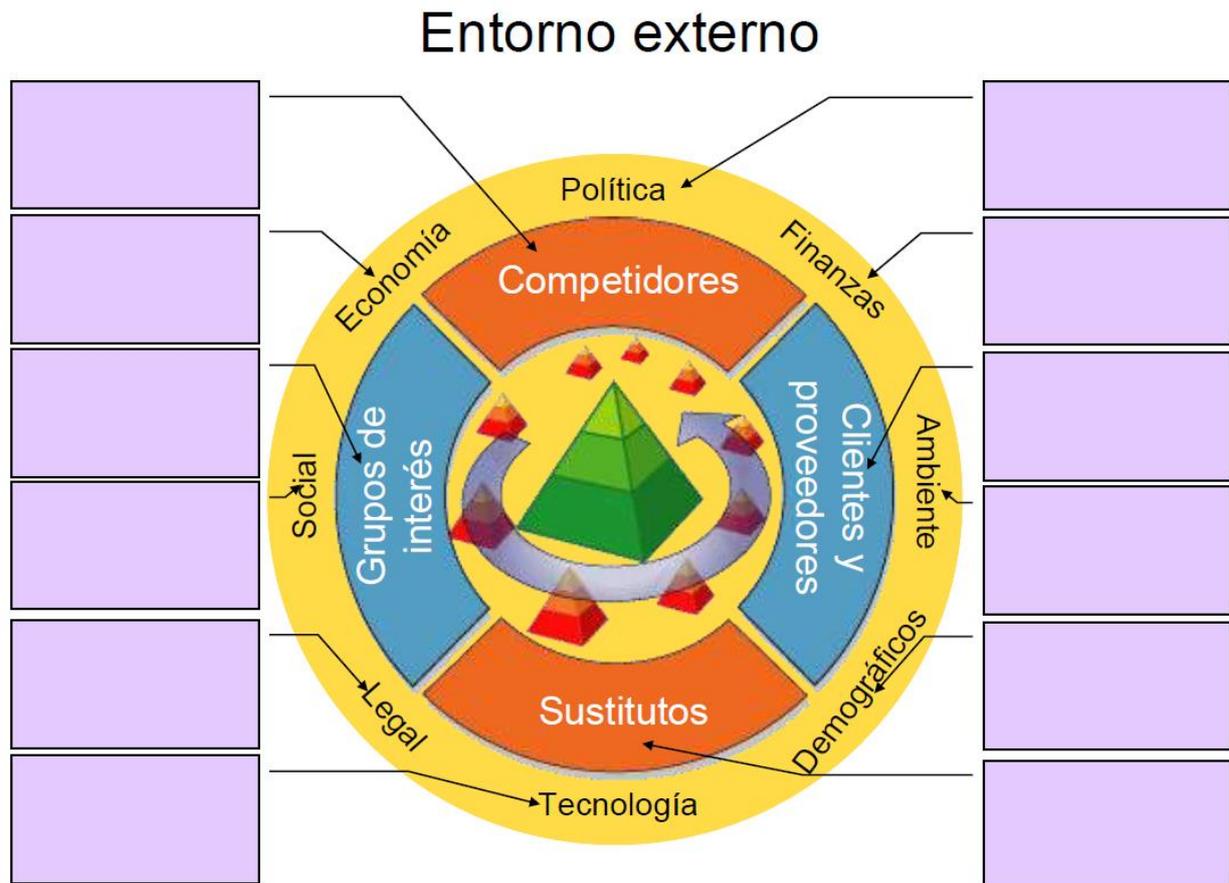
## Realización del análisis del entorno

Uno de los pasos fundamentales del proceso es el análisis del entorno, el cual permite visualizar a la organización dentro del marco económico, geográfico, competitivo y funcional, de modo tal que se puedan descubrir sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El análisis del entorno implica un estudio más o menos profundo de la situación de la empresa dentro del mercado en que se desenvuelve, que la lleven a identificar los factores críticos de éxito, base para la definición de los objetivos de negocio. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 48)

## Análisis del entorno externo

El objetivo del análisis del entorno externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización (Figura 12). Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término "externas". (Gallardo Hernández, 2012, pág. 114)



**Figura 12 Entorno Externo**  
**Fuente: (Gallardo Hernández, 2012, pág. 115)**

A través del análisis del entorno se pretende conocer la posición de la empresa frente a su medio ambiente y competencia, los resultados de este análisis se determinan como oportunidades y amenazas dependiendo de su dimensionamiento. El formato que se muestra en la Figura 12 Entorno Externo será utilizado para describir los principales factores críticos de éxito externos a ser analizados en el capítulo uno de esta investigación en los recuadros de la gráfica.

### **Oportunidades y amenazas**

Uno de los propósitos más importantes de la exploración del entorno es el discernimiento de nuevas oportunidades. Una oportunidad de negocio es un área de necesidades en que la organización puede alcanzar un desempeño rentable.

Estas oportunidades pueden enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atracción y las probabilidades de éxito que la empresa tendría con cada oportunidad.

La probabilidad de éxito de la organización con una oportunidad específica depende de si sus aptitudes para los negocios no sólo se acoplan a los requerimientos clave para alcanzar el éxito y operar en el mercado objetivo, sino que también superen a los de sus competidores. La mera competencia no constituye una ventaja competitiva; la empresa que mejor se desempeñe será aquella que sea capaz de generar el valor más alto para los clientes y de sostenerlo más tiempo. (Gallardo Hernández, 2012, págs. 115-116)

La finalidad del análisis del entorno es el conocer cómo se pueden aprovechar las oportunidades y cómo reducir el riesgo o amenazas del entorno externo y competencia, debido a que estos factores son difíciles de manejarlos por parte de la empresa ya que su evolución depende netamente de fuerzas o factores exógenos.

### **Fuerzas económicas**

Los indicadores de la economía a nivel mundial requieren de un estudio profundo que permita tomar decisiones que beneficien a la empresa. La economía está sufriendo una crisis, que en los países industrializados se ha reflejado en una recesión como en el caso de los Estados Unidos, pero dado que la economía se encuentra globalizada, repercute con mayor fuerza en los países en vías de desarrollo o emergentes. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 117)

Para el análisis de las fuerzas económicas es recomendable el estudio de los factores macroeconómicos relacionados con la industria, el mercado y política financiera nacional; en dónde la empresa desarrolla sus actividades de comercio.

### **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

#### **Fuerzas sociales**

“Siempre es importante tomar en cuenta aspectos sociales que pueden entorpecer el funcionamiento de proyectos o planes de operación. Nunca se debe subestimar la fuerza de grupos sociales organizados”. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 118)

#### **Fuerzas culturales**

Es indispensable conocer los gustos, usos y costumbres de la población de la región en la cual se pretende incursionar, con la finalidad de que el producto o servicio que se ofrezca satisfaga las necesidades de los consumidores y tenga aceptación.

Un estudio de mercado mal elaborado en el aspecto cultural de la población podría implicar el fracaso total del proyecto, e incluso de la empresa. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 118)

### **Fuerzas demográficas**

“Las tendencias en el crecimiento de la población han tenido cambios significativos en los países de Latinoamérica, quienes denotan un crecimiento más lento en la población infantil, en tanto que los adultos tienen mayores expectativas de vida”. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 118)

### **Fuerzas ambientales**

“La preocupación por preservar el medio ambiente y el apoyo de los organismos mundiales en la materia ha generado una serie de restricciones a las empresas que, por la naturaleza de su actividad, generan desechos tóxicos”. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 118)

Con las fuerzas sociales se puede llegar a determinar el grado de aceptación de los productos y servicios comercializados por la empresa, teniendo en consideración 1u2 estos deben estar alineados con los gustos actuales de los consumidores; guardando concordancia con las tendencias y costumbres de la sociedad en general.

### **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Es imprescindible realizar un estudio de las disposiciones legales y la situación política de cada una de las entidades en donde se pretenda establecer una negociación, tanto a nivel local como regional y nacional, teniendo en consideración que el gobierno es el principal regulador, expropiador, concesionario y subsidiario. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 119)

### **Fuerzas tecnológicas**

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 120)

Los cambios que se producen con las fuerzas tecnológicas cada vez son más recurrentes, para lo cual las empresas deben estar conscientes de encontrarse inmersas dentro de este entorno que experimenta transformaciones cada vez más innovadoras y que van de la mano con la globalización de los mercados.

## **Fuerzas competitivas**

### **Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

De acuerdo con, (David, 2013):

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. (...) La naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas: (pág. 75)

#### **Rivalidad entre empresas competidoras**

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. (David, 2013, pág. 76)

#### **Entrada potencial de nuevos competidores**

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado. (David, 2013, pág. 77)

## Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado. (David, 2013, págs. 77-78)

## Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. (David, 2013, pág. 78)

## Poder de negociación con los consumidores

“Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria”. (David, 2013, pág. 78)

El análisis de la industria permite identificar la posición de la empresa frente a su entorno competitivo, para el caso de Copiermática Cia. Ltda., la industria a la cual se analiza es a la de Servicios de reparación y mantenimiento de máquinas y herramientas de oficina y contabilidad a cambio de una retribución o por contrato: máquinas de escribir, fotocopadoras, básculas, calculadoras, sean o no electrónicas etc.

## **Análisis del entorno interno**

El análisis del entorno interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las

fuerzas y reduzcan las debilidades internas. En este análisis se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las actividades distintivas (oferta de valor), así como los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de dicha ventaja competitiva. (Gallardo Hernández, 2012, págs. 96-97)

Para la definición de los puntos fuertes y blandos de la estructura organizacional de Copiermática Cia. Ltda., se realiza preguntas de diagnóstico sugeridas por (Gallardo Hernández, 2012), este formato se encuentra disponible en el apartado de anexos – Anexo 2 – Preguntas de análisis de estructura organizacional.

### **Fortalezas y debilidades**

Todas las áreas de la organización se interrelacionan, de manera que el análisis de las fortalezas y debilidades nos proporciona una imagen de la interacción y desempeño de dichas áreas con respecto de los resultados esperados. Podemos encontrar empresas cuyos productos son excelentes en términos tecnológicos y de calidad, pero que por mal funcionamiento de su área de ventas no se comercializan en toda su capacidad. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 97)

De acuerdo con, (Gallardo Hernández, 2012):

El análisis del entorno interno de una organización se puede hacer a través de una auditoría realizada por los propios ejecutivos de la empresa. Esta auditoría se divide en tres áreas fundamentales:

- Estructura organizacional
- Cadena de valor
- Oferta de valor (pág. 118)

### **Estructura organizacional**

El estudio de la estructura organizacional nos permite entender de qué manera se alinean las diferentes funciones al proceso productivo de la organización. Lo más importante de este diseño es que la estructura debe ser útil y no representar un estorbo para el desarrollo de las actividades cotidianas, además de que resulte sencilla y flexible para adaptarse a los cambios de la organización misma. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 97)

De acuerdo con (Gallardo Hernández, 2012), para su análisis se pueden formular las siguientes cuestiones o preguntas de evaluación:

- “¿Qué funciones de la estructura organizacional requieren reestructurarse?”
- “¿Hay alguna función que trabajaría mejor si esta perteneciera a otra área?”
- “¿Hay alguna función que carece de valor actualmente?”
- “¿Es necesario desarrollar nuevas funciones?” (pág. 98)

### **Oferta de valor**

“La oferta de valor es la combinación del producto que se ofrece al mercado, los servicios que proporciona alrededor de ese producto y el precio al cual se ofrece”. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 99)

Para determinar las principales características de la Oferta de Valor de Copiermática Cia. Ltda., se formulan preguntas de diagnóstico en referencia a los criterios de (Gallardo Hernández, 2012) estas preguntas se encuentran en la sección de anexos – Anexo 3 – Preguntas de análisis de oferta de valor.

### **Cadena de valor**

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial cuyo propósito es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial a la organización y al mismo tiempo identificar fuentes de afectación al proceso productivo.

Michael Porter propuso el concepto de cadena de valor para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva.

El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica entender su interrelación funcional. Entre los procesos centrales se encuentran: (Gallardo Hernández, 2012, pág. 102)

Para el desarrollo o el análisis de la cadena de valor de este documento de investigación, se recurre al modelo propuesto de Análisis de Cadena de Valor (empresas de productos y servicios) del autor (Hoyos Ballesteros, 2013), debido a que enmarca una dimensión amplia del análisis de los factores críticos de éxito que pertenecen a la cadena de valor de Copiermática Cia. Ltda.

## **Matriz de análisis sistémico**

Esta herramienta permite seleccionar las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa a criterio de la gerencia, para su elaboración se enlistan los principales factores obtenidos a raíz de la clasificación de factores FODA, específicamente, las fortalezas y debilidades, se hace un cruce entre factores y se valora si existe una influencia en base a la siguiente escala de calificación:

- 0= No existe influencia,
- 1 = Existe influencia baja,
- 2 = Existe influencia media;
- 3 = Existe influencia alta.

## **Síntesis**

Una vez identificada la información crítica que es importante para entender el negocio en el ámbito en que se desarrolla, es necesario seleccionar y agrupar la información para la toma de decisiones, elemento fundamental en la elaboración de objetivos, metas y estrategias.

La herramienta básica en esta etapa es la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas), que resulta de la clasificación obtenida del análisis del entorno. En definitiva, esta etapa resulta muy sencilla si el trabajo previo se realiza correctamente. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 48). Ver (Tabla 1)

El formato para la generación de estrategias sugerido por (Gallardo Hernández, 2012, pág. 48), es el siguiente:

**Tabla 1 Herramienta para la construcción de estrategias**

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O):	Estrategias FO (Maxi - maxi)	Estrategias DO (Mini - maxi)
Amenazas (A):	Estrategias FA (Maxi - mini)	Estrategias DA (Mini - mini)

**Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira**

Matriz de vulnerabilidad:

De acuerdo con (Gallardo Hernández, 2012):

Otra herramienta muy útil en la formulación estratégica es la matriz de vulnerabilidad o matriz McKinsey-GE para evaluación de las oportunidades de negocio.

Para finales de 1960, General Electric solicitó a la casa de consultoría McKinsey desarrollar una matriz que permitiera tener una mejor perspectiva del comportamiento de sus productos. Se le conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (alta, media y baja). Hoy se le conoce más como la matriz McKinsey-GE de atractivo del mercado-posición competitiva, enfoque que pertenece a las técnicas de portafolio para el análisis de la competencia. (pág. 154)

### **Matriz Space**

De acuerdo con (Gallardo Hernández, 2012):

La matriz SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) es una herramienta de gestión usada para determinar qué objetivos estratégicos debe emprender una compañía. Es una herramienta de gestión estratégica que se enfoca en la formulación de estrategias, especialmente las relativas a la posición competitiva de la organización.

La matriz SPACE se puede utilizar como base para otros análisis, tales como el FODA y la matriz BGC. Se divide en cuatro cuadrantes donde cada uno sugiere un diferente tipo o naturaleza de la estrategia. (pág. 176)

La herramienta que se utiliza para el establecimiento de la dirección estratégica de Copiermática Cia. Ltda., es la Matriz Space (Strategic Position and Action Evaluation); misma que se basa en el análisis de dos dimensiones, dimensión interna y externa, estableciendo un sistema de coordenadas que recaen en cuatro cuadrantes en los que, se determinan el tipo de estrategias que más se ajusten a los factores que se evalúan.

De acuerdo con (Gallardo Hernández, 2012):

Las escalas de medición pueden variar entre -1 (el peor) a +6 (el mejor) para los valores de ventaja competitiva (VC) y estabilidad del entorno (EE) y, +1 (el peor) a +6 (el mejor) para los valores de fortalezas de la industria (FI) y fortaleza financiera. (pág. 178)

### **Matriz QSPM**

Según lo expuesto (Gallardo Hernández, 2012):

Existen varios métodos para priorizar los objetivos obtenidos. Un método que se usa comúnmente es empleando la matriz QSPM. El modelo de la matriz cuantitativa de planeación estratégica (Quantitative Strategic Planning Matrix, QSPM) puede ayudar a contestar esta pregunta ya que es un acercamiento de la gerencia de alto nivel para evaluar objetivos posibles. La matriz QSPM proporciona un método analítico para comparar acciones alternativas factibles, eliminando aspectos intuitivos subjetivos en la selección de objetivos, ya que este método introduce elementos cuantitativos que hacen más objetivo el análisis. (pág. 190)

### **Matriz SAATY**

Según lo expuesto (Gallardo Hernández, 2012, pág. 49): “Otro método muy utilizado es el método de jerarquías analíticas, diseñado en 1970 por el Dr. Thomas SAATY”.

Ver (Tabla 2). El método consiste en la creación de una tabla en la que se califica la importancia comparativa de entre todos los objetivos, bajo la siguiente escala:

**Tabla 2 Formato matriz Saaty**

	Obj1	Obj2	Obj3	Obj4	Obj5	Obj6	Obj7	Obj8	Obj9	Obj10	Obj11	Obj12													
Obj1	1	0.5	0.5	1	5	0.5	5	0.2	5	0.2	3	5	0.1	0.0	0.0	0.1	0.3	0.0	0.3	0.0	0.2	0.0	0.1	0.1	10.18%
Obj2	2	1	0.5	0.5	1	3	1	0.33	0.33	0.2	3	5	0.2	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.3	0.0	0.0	0.1	0.0	5.51%
Obj3	2	2	1	0.2	1	5	0.5	5	0.5	3	5	5	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1	0.2	0.0	0.3	0.0	0.1	0.1	0.1	11.41%
Obj4	1	2	5	1	1	0.5	3	0.2	3	1	5	5	0.1	0.1	0.4	0.1	0.1	0.0	0.2	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1	10.81%
Obj5	0.2	1	1	1	1	5	0.5	0.2	3	3	3	5	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.2	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	8.45%
Obj6	2	0.33	0.2	2	0.2	1	0.5	1	3	0.33	3	5	0.1	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	6.74%
Obj7	0.2	1	2	0.33	2	2	1	1	5	0.33	5	0.33	0.0	0.0	0.2	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.0	0.1	0.0	7.76%
Obj8	5	3	0.2	5	5	1	1	1	0.5	3	5	0.33	0.3	0.1	0.0	0.4	0.3	0.0	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.0	12.89%
Obj9	0.2	3	2	0.33	0.33	0.33	0.2	2	1	5	0.5	3	0.0	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.2	0.0	0.1	7.12%
Obj10	5	5	0.33	1	0.33	3	3	0.33	0.2	1	0.33	0.33	0.3	0.2	0.0	0.1	0.0	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.18%
Obj11	0.33	0.2	0.2	0.2	0.33	0.33	0.2	0.2	2	3	1	5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.1	4.16%
Obj12	0.2	5	0.2	0.2	0.2	0.2	3	3	0.33	3	0.2	1	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	6.78%
	19.1	24	13.1	12.8	17.4	21.9	18.9	14.5	23.9	23.1	36	35.2													100.00%

1 - Igual de importante

3 - Más importante

5 - Mucho más importante

1/3 - Menos importante

1/5 - Mucho menos importante

**Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira**

Su uso permite priorizar el uso de objetivos en la organización, teniendo que en cuenta que los recursos son limitados y no todos los objetivos se llegarán a cumplir como lo planeado.

### Matriz impacto-probabilidad

Se encarga de establecer una evaluación de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis de situación de la empresa, se establece una priorización de acuerdo con los factores que tengan mayores calificaciones de probabilidad e impacto, dichas ponderaciones obedecen al criterio de la directiva de Copiermática Cia. Ltda.

La calificación que se mantiene es de una escala de entre 1 a 10, en dónde, 1 es menos probable que suceda y/o que tiene menos impacto; y, 10 es mucho más probable que suceda y/o tiene un alto impacto para la organización.

### Derivación de objetivos y metas

De acuerdo con (Gallardo Hernández, 2012):

Los objetivos y metas resultan de reorganizar la síntesis de la información para encontrar relaciones entre sus componentes derivando enunciados que fácilmente

pueden transformarse en objetivos. El proceso involucra la definición de metas, que no es otra cosa que la cuantificación de los objetivos. (pág. 49)

El formato por aplicar en el presente documento para la derivación de objetivos es el sugerido por (Gallardo Hernández, 2012, pág. 49). Ver (Tabla 3).

**Tabla 3 Formato FODA objetivos**

FODA - OBJETIVOS		
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O):	Objetivos Ofensivos (FO)	Objetivos Adaptativos (DO)
Amenazas (A):	Objetivos Reactivos (FA)	Objetivos Defensivos (DA)

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

### Declaración del estado final

Elaborar un tablero de control consiste en organizar los objetivos derivados, de manera que se pueda observar un balance entre aquellos que afectan los resultados de negocio (financieros) y los que miden su desempeño (no financieros). Esto se logra separando dichos objetivos en al menos cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos, y aprendizaje y desarrollo, definiendo la imagen que se espera de la organización al final del periodo planeado. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 49)

### Desarrollo del mapa estratégico:

Organizar los objetivos derivados de manera que se puedan encontrar relaciones de causa y efecto entre ellos. Es bien sabido que los resultados financieros sólo se alcanzar al cumplir con objetivos asociados al desarrollo del capital humano, el mejoramiento de los procesos y el servicio al cliente.

Los mapas estratégicos permiten encontrar las relaciones de causa y efecto entre los objetivos derivados de la planeación estratégica, para identificar aquellos objetivos que son críticos para el éxito de la organización. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 49)

### **Desarrollo del cuadro de indicadores:**

Cuando la estrategia se expresa en términos claros y de indicadores, el personal puede entender qué debe suceder; esto conduce una ejecución mucho mejor de la estrategia. Los indicadores, entonces, son la clave en el desarrollo del tablero de control, pues permiten establecer los parámetros de medición a través de los cuales es posible darle seguimiento al avance en la consecución de los objetivos. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 49)

### **Elaboración del tablero de control:**

El último paso en la metodología es elaborar un tablero de control que, al igual que el tablero de comando de un vehículo, permita controlar su operación. Para esto es indispensable establecer índices de medición del desempeño para los indicadores, conocidos como semáforos, con los que se puede calificar si dicho desempeño es bajo, regular o bueno. Una vez colocados los índices en el tablero de control, la organización literalmente se puede conducir como a un vehículo. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 49)

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **Métodos de investigación**

Los métodos de investigación que se utilizan en este documento corresponden a los dos grandes modelos o enfoques de investigación cualitativa y cuantitativa; se identifican dos métodos de acuerdo con las herramientas aplicadas al objeto de estudio:

#### **Método comparativo**

La comparación es un método fundamental de las ciencias sociales, papel semejante al de la experimentación, en las ciencias físicas y biológicas que tiene un alcance muy limitado por lo que se refiere a hechos sociales. Estudia de manera simultánea las semejanzas y diferencias del objeto de estudio. (Baena Paz, 2014, págs. 48-49)

El método de investigación comparativo como su nombre lo expresa, trata de describir características, bondades y datos de interés de dos o más temas (objetos de estudio),

analiza las similitudes y diferencias entre A y B. Este método se emplea en el análisis de factores FODA, matrices de valoración de estrategias; etc.

### **Métodos de síntesis y análisis**

“Análisis y síntesis son dos actividades simétricamente compuestas, el análisis significa disolución, descomposición en partes, en cambio síntesis compone o forma un todo con elementos diversos.” (Baena Paz, 2014, pág. 43)

El de tipo síntesis y análisis es el que primera instancia se parte de un todo para separarlo por partes o elementos; mientras que, en su segunda instancia, se parte de elementos diversos, estudiando sus relaciones y se integran en un sistema conceptual. Un ejemplo de ello es que, en este documento se utilizan matrices analíticas, que corresponden a herramientas de síntesis e integración de información.

### **Tipos de investigación**

Los principales tipos de investigación que se emplean en el objeto de estudio del presente documento son:

#### **Investigación documental**

“La investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir a partir de la indagación de documentos.” (Baena Paz, 2014, pág. 12)

En este trabajo de investigación se emplea el tipo de investigación documental, al tomar en referencia documentos de carácter físico y así también como digital, la búsqueda de obtención de información correspondiente a la temática de planeación y análisis de factores externos y competencia de Copiermática Cia. Ltda.

#### **Investigación de campo**

“Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como tema de estudio”. (Baena Paz, 2014, pág. 12)

La aplicación práctica de este tipo de investigación se encuentra reflejada en las preguntas a gerencia realizadas a manera similar de un check-list, que se formulan en el análisis del entorno interno de la empresa en el capítulo uno de este documento de investigación.

### **Recolección de datos**

#### **Fuentes primarias**

- Trabajos de titulación de pregrado y posgrado de universidades ecuatorianas.
- Documentos y formatos resultantes del análisis externo e interno y formulación de la dimensión estratégica de la empresa Copiermática Cia. Ltda.

#### **Fuentes secundarias**

##### **Bibliografía base:**

- Versión Digital del texto Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución del autor, José Ramón Gallardo Hernández.

##### **Bibliografía de apoyo:**

- Versión Digital del texto Administración Estratégica Teoría y Casos de los autores, Thompson – Peteraf – Gamble – Strickland.
- Versión Digital del texto Conceptos de Administración Estratégica del autor, Fred R. David.

### **Instrumento de investigación utilizado**

- Se utilizan dos instrumentos de investigación para la obtención de información:

#### **Entrevista**

Este instrumento de investigación se lo formula mediante una batería de preguntas de evaluación de los factores críticos de éxito para conocer la actual gestión de los procesos internos de la empresa. Se lo realiza a manera de lista de verificación y se llenó con la gerencia de la empresa Copiermática Cia. Ltda.

## **Encuesta**

El instrumento de investigación utilizado es el cuestionario, a través de la formulación de preguntas al personal directivo de la empresa, para evaluar los procesos internos o cadena de valor de esta. No existe muestra o plan de muestreo, puesto que, se utiliza el cuestionario dirigido a una población de 27 empleados de Copiermática Cia. Ltda.

## **Validación del instrumento utilizado**

### **Validez interna**

“Existe validez ideal cuando existe una adecuada conceptualización y operacionalización de la variable y, obviamente existe correspondencia entre ambas.” (Morone, 2018)

El procedimiento utilizado es la validez a través de revisión bibliográfica.

### **Validez externa**

“Se refiere básicamente a la confianza o veracidad de la fuente de información, aplicando indicadores o instrumentos de medición (Morone, 2018)

Para este trabajo de investigación se aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach (Tabla 4) para la validación del instrumento (cuestionario), en base a consultas de seis expertos cuyos perfiles son:

#### **Experto 1:**

Nombres: Frankling Gutiérrez Moncayo

Grado académico: Ingeniero

Cargo: Gerente General, Planificación y Procesos World Copy

RUC: 1709329799001

Experiencia en el sector de productos y servicios tecnológicos: 20 años en el mercado, venta de copadoras suministros y repuestos.

**Experto 2:**

Nombres: Fausto Dávalos Quinzo

Grado académico: Ingeniero

Cargo: Jefe de Planificación Empresa STC

RUC: 1711387470001

Experiencia en el sector de productos y servicios tecnológicos: 14 años en el mercado, venta de copadoras suministros y repuestos

**Experto 3:**

Nombres: Katerine Rosero

Grado académico: Tecnóloga

Cargo: Gerente General - Copiermática Cia. Ltda.

RUC: 1792155223001

Experiencia en el sector de productos y servicios tecnológicos: 12 años en el mercado de fotocopiadoras

**Experto 4:**

Nombres: Sergio del Salto

Grado académico: Ingeniera

Cargo: Presidente - Copiermática Cia. Ltda.

RUC: 1792155223001

Experiencia en el sector de productos y servicios tecnológicos: 26 años en el mercado de fotocopiadoras

**Experto 5:**

Nombres: Segundo Joaquín Almagro

Grado académico: Ingeniero

Cargo: Gerente General - Toner y Suministros

RUC: 1707774343001

Experiencia en el sector de productos y servicios tecnológicos: 19 años en venta y servicios de suministros y equipos de fotocopiado.

**Experto 6:**Nombres: Camilo Soria ErazoGrado académico: TecnólogoCargo: Gerente General - Copy SystemRUC: 603143330001Experiencia en el sector de productos y servicios tecnológicos: 15 años en el servicio de fotocopiado y venta de equipos.**Ecuación 1 Alfa de Cronbach****MÉTODO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**Donde:**

k: Es el número de ítems.  
 $\sum S_i^2$ : Sumatoria de varianzas de los ítems.  
 $S_T^2$ : Varianza de la suma de los ítems  
 $\alpha$ : Coeficiente de Alfa de cronbach

**Fuente: (Cronbach, 1951)****Tabla 4 Validación instrumento de investigación alfa de cronbach**

No. De Expertos	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	XI	SUMA ITEMS	
	xi	xi	xi	xi	xi	xi	xi	xi	xi	xi	xi	xi <sup>2</sup>
1	4	4	5	4	5							
2	4	3	4	3	5							
3	4	4	5	4	4							
4	5	2	4	4	4							
5	5	4	5	5	3							
6	2	3	2	2	2							
$\sum xi$	24	20	25	22	23							
$\sum xi^2$	102	70	111	86	95							
$S_i^2$	1.200	0.667	1.367	1.067	1.367							
$\sum S_i^2$	5.667											
$S_T^2$	17.200											
K	5											
$\alpha$	0.838											
	83.82%										Validación OK	

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	XI	SUMA ITEMS	
xi <sup>2</sup>	xi	xi <sup>2</sup>									
16	16	25	16	25						22	484
16	9	16	9	25						19	361
16	16	25	16	16						21	441
25	4	16	16	16						19	361
25	16	25	25	9						22	484
4	9	4	4	4						11	121
										114	2,252
											17.20

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

**Tabla 5 Evaluación coeficientes Alfa de Cronbach**

Condición	Resultado de evaluación
Coeficiente alfa > 90%	Excelente
Coeficiente alfa > 80%	Bueno
Coeficiente alfa > 70%	Aceptable
Coeficiente alfa > 60%	Cuestionable
Coeficiente alfa > 50%	Pobre
Coeficiente alfa > 70%	Inaceptable

**Fuente: (Cronbach, 1951)**

El cuestionario utilizado obtiene un resultado de evaluación bueno con 83,82% por medio del análisis de confiabilidad con el Alfa de Cronbach, utilizando criterios de seis expertos que tengan relación con procesos de planeación estratégica y que también, se encuentren inmersos en el giro del negocio de la comercialización y mantenimiento

de fotocopadoras, el formato utilizado se encuentra disponible en la sección de anexos. Anexo 1 – Alfa de Cronbach.

## **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

- **CAPÍTULO I – DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN A RESOLVER**
- **CAPÍTULO II – DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN A RESOLVER

#### 1.1. Descripción general de la empresa

##### 1.1.1. Datos generales

- **Nombre Comercial:** Copiermática Cia. Ltda.
- **Representante Legal:** Katherine Alexandra Rosero Yáñez      **Cédula:**  
1715696975
- **Tipo de Empresa:** Pyme
- **Ubicación:** Distrito Metropolitano de Quito
- **Dirección:** Av. Eloy Alfaro 121 y Arupos
- **Cantidad de empleados:** 27 colaboradores
- **Sector:** Venta al por mayor de maquinaria y equipo de oficina, incluso partes y piezas: computadoras, máquinas de escribir, inclusive muebles de oficina, etc.
- **Actividad preponderante:** Servicio de mantenimiento de máquinas fotocopiadoras, equipos electrónicos y de computación.
- **Página web:** <http://www.copiermatica.com/>
- **Fundación:** 2008
- **Giro del negocio:** Mantenimiento de máquinas fotocopiadoras, equipos electrónicos, computación, dirección técnica y venta de repuestos, podrá importar los bienes anteriormente mencionados. Ver (Figura 13).



**Figura 13 Código Ciiu Copiermática Cia. Ltda.  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira**

- **Productos y Servicios:** Copiadoras en marcas: Konica Minolta, Kyocera Mita y Ricoh Aficio; repuestos, toners y todo tipo de consumibles.

Servicio técnico y mantenimiento de equipos.

## 1.2. Realización del análisis del entorno externo

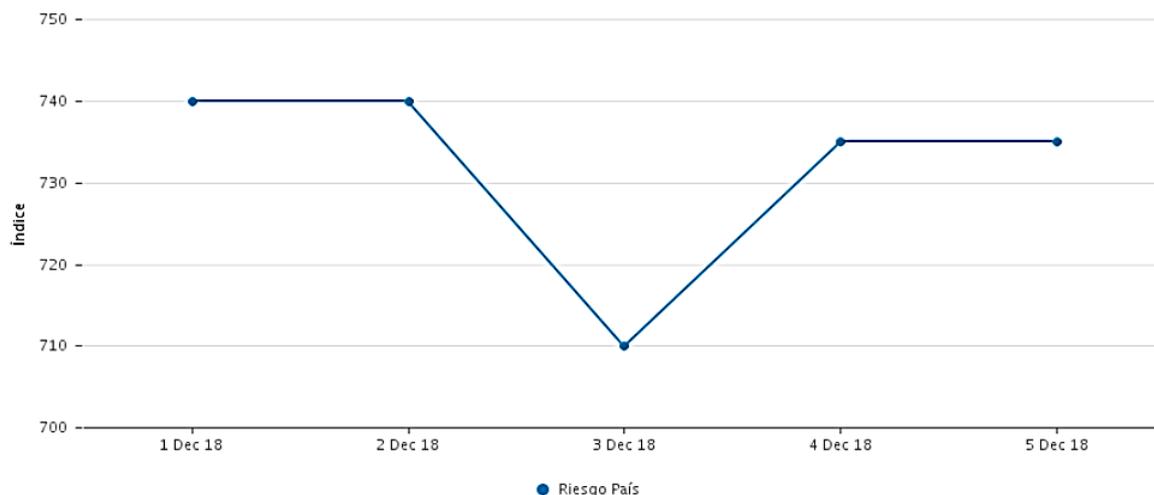
Para identificar la posición de Copiermática Cia. Ltda., en su entorno externo y competitivo se utiliza tanto el análisis de las fuerzas económicas, sociales, políticas y tecnológicas; complementando con el análisis de la competencia o Fuerzas de Porter.

### 1.2.1. Fuerzas económicas

#### 1.2.1.1. Riesgo país:

Según lo expuesto por el portal web de (Economía México, 2019):

El riesgo país es un indicador sobre las posibilidades de un país emergente de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa, ya sea al capital o sus intereses; cuanto más crece el nivel del "Riesgo País" de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos o "default".



Fecha	Riesgo País
miércoles 5 de diciembre de 2018	735
martes 4 de diciembre de 2018	735
lunes 3 de diciembre de 2018	710
domingo 2 de diciembre de 2018	740
sábado 1 de diciembre de 2018	740

**Figura 14 Riesgo País**  
**Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2018)**

**Tabla 6 Riesgo país mensual**

FECHA	VALOR
Diciembre-05-2018	735.00
Noviembre-05-2018	678.00
Octubre-05-2018	656.00
Septiembre-05-2018	739.00
Agosto-05-2018	623.00
Julio-05-2018	689.00
Junio-05-2018	651.00
Mayo-05-2018	714.00
Abril-05-2018	542.00
Marzo-05-2018	515.00
Febrero-05-2018	460.00
Enero-05-2018	430.00

**Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2018)**

El riesgo país es un indicador económico que sirve como referencia de la situación económica, política y de riesgo de inversión del Estado; como se observa en la (Figura 14), hasta el 05 de diciembre del 2018 se registra una puntuación de 735, esto denota una amenaza para la industria en general ya que el riesgo país es un indicador importante para que un inversionista analice y tome la decisión de invertir en un país.

**Factor identificado:**

Amenaza – Incremento del riesgo país.

**Industria en decrecimiento:**

En la (Tabla 7) muestra el comportamiento de ingresos a nivel nacional de la industria ecuatoriana de Servicios de reparación y mantenimiento de máquinas y herramientas de oficina y contabilidad a cambio de una retribución o por contrato: máquinas de escribir, fotocopiadoras, básculas, calculadoras, sean o no electrónicas etc.; es así como se puede observar que en el periodo 2012 – 2017 se registró un incremento del 2% plurianual, pero a partir de ese año no se ha vuelto a tener porcentajes mayores. Para medir la tendencia y crecimiento de la industria del Código Ciiu C3312.91, se utiliza la plataforma web del Servicio de Rentas Internas – SRI:

**Tabla 7 Declaraciones 101 de la industria C3312.91**

ANIO FISCAL	C331291
2013	5,818,302
2014	6,922,824
2015	6,429,154
2016	6,216,623
2017	6,381,083

**Fuente: (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, 2018)**

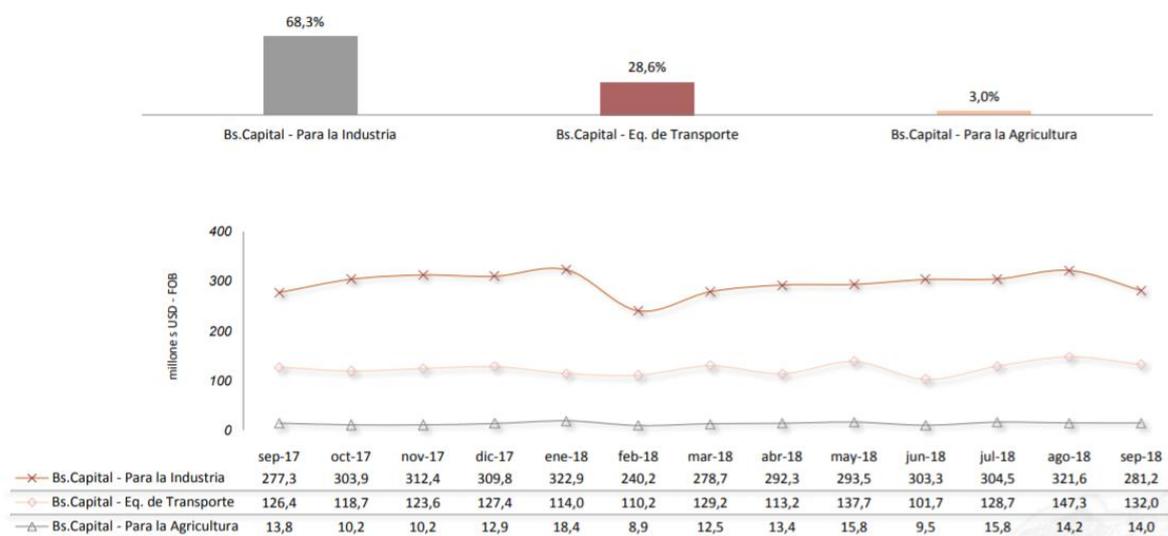
**Factor identificado:**

Amenaza – Industria en decrecimiento.

**Balanza comercial:**

De acuerdo con, el (Ecuador, Banco Central, 2018), la balanza comercial del Ecuador correspondiente al periodo ene. – sep. 2018 tiene un déficit de -4,197.2 millones de USD, adicionalmente, la importación de bienes de capital para la industria corresponde a un 61% de las importaciones no petroleras totales en el país. Como se puede observar en la (Figura 15), se pueden identificar una amenaza en cuanto al déficit de la balanza comercial, es decir, que hay mayores importaciones que exportaciones lo cual conlleva a un incremento de la salida de capitales lo que encarece la capacidad adquisitiva de los clientes y en paralelo hay una oportunidad

en el crecimiento de importaciones de capital lo que significa que existen mejores mecanismos para los trámites de importación y reducción de tiempo y recursos.



**Figura 15 Importaciones bienes de capital**  
Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2018)

#### Factores identificados:

- Amenaza – Déficit en balanza comercial.
- Oportunidad – Crecimiento en importaciones de bienes de capital.

## 1.2.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

### 1.2.2.1. Fuerzas Sociales

#### EMPLEO POR RAMA DE ACTIVIDAD°

En porcentajes, sep. 2017 – sep. 2018

RAMAS DE ACTIVIDAD	sep. 2017	sep. 2018
	Nacional	
A. Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	26.82%	29.35%
C. Industrias manufactureras	10.97%	10.33%
F. Construcción	6.36%	6.09%
G. Comercio, reparación vehículos	18.98%	18.02%
H. Transporte y almacenamiento	5.62%	5.30%
I. Actividades de alojamiento y servicios de comida	6.35%	6.47%
N. Actividades y servicios administrativos y de apoyo	2.56%	2.67%
O. Administración pública, defensa y seguridad social	3.92%	3.66%
P. Enseñanza	4.19%	4.18%
Q. Actividades, servicios sociales y de salud	2.69%	2.60%
S. Otras actividades de servicios	3.05%	2.64%
T. Actividades en hogares privados con servicio doméstico	2.75%	2.70%
Otros*	5.74%	6.00%
TOTAL	100.0%	100.0%

**Figura 16 Empleo por rama de actividad**

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2018)

En la (Figura 16), se observa que, para la Actividad Comercial o Rama C. Industrias Manufactureras existe un decrecimiento en cuanto al porcentaje de empleos en un -0.64% para el año 2018, en comparación con su anterior año este factor se toma en consideración ya que es la industria a nivel macro de la cual la empresa Copiermática Cia. Ltda. Pertenece y realiza sus actividades comerciales.

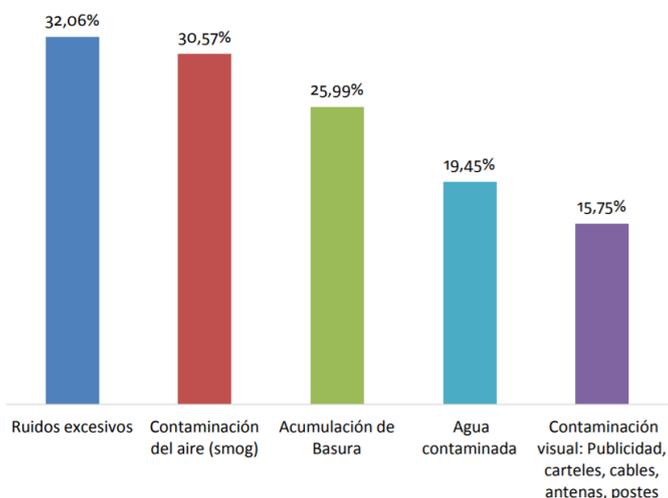
#### Factor identificado:

- Amenaza – Reducción de empleos en la Industria.

### 1.2.2.2. Fuerzas Ambientales

Según lo expuesto, (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014), en su estudio del año 2014 denominado Información Ambiental, manifiesta que del total

de problemas ambientales el 25.99% corresponde a Acumulación de Basura y, un 15.75% correspondiente a contaminación visual: publicidad, carteles, cables, antenas, postes. Copiermática Cia. Ltda. Tiene como política interna el aportar con el desarrollo sustentable del país, por ello, se requieren procesos adecuados de publicidad digital, manejo de desechos. Ver (Figura 17).



**Figura 17 Principales problemas ambientales**

**Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)**

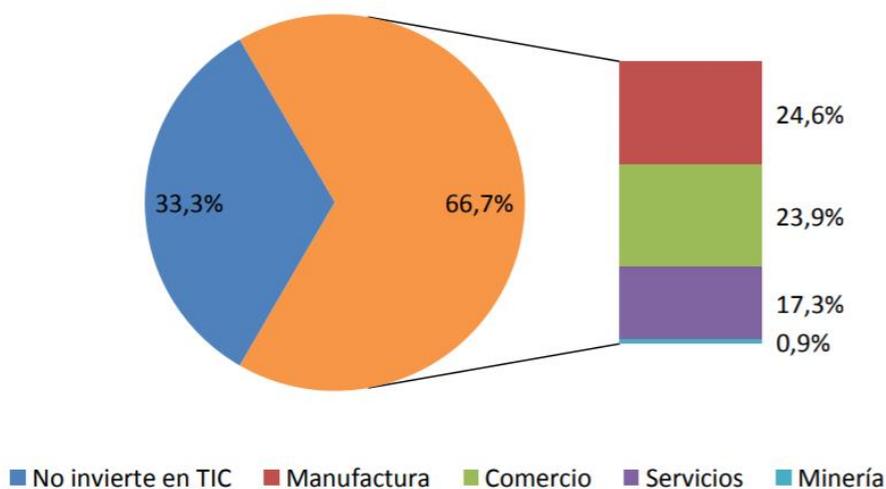
#### **Factor identificado:**

- Amenaza – Desconocimiento de prácticas de manejo responsable de residuos.

#### **1.2.2.3. Fuerzas demográficas**

Según lo expuesto, el (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015), hasta el año 2015, el 66.7% de las personas invierten en Tecnologías de Información y Comunicación, de este porcentaje el 23.9% lo realizan para el sector del comercio, lo cual refleja dicho sector realiza inversiones importantes para la adquisición de tecnología lo que ratifica el dinamismo de las operaciones comerciales. Ver (Figura 18).

### Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según sector económico



**Figura 18 Empresas que invierten en TIC según sector económico**  
Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

#### Factor identificado:

Oportunidad – Inversiones considerables de TIC en la industria.

### 1.2.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

#### 1.2.3.1. Fuerzas legales

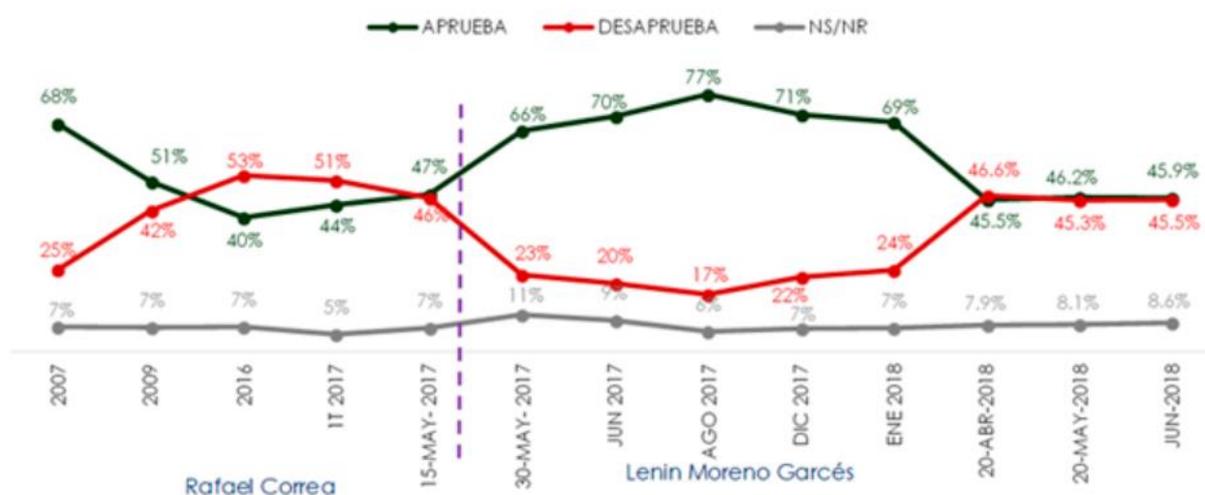
De acuerdo con, el sitio web especializado en política arancelaria y aduanas, (E Comex 360, 2017), productos considerados como fotocopiadoras, copiadoras y sus partes generan un arancel Ad -Valoren entre el 5% al 10% de su valor FOB. Relativamente es un impuesto moderado, teniendo en consideración que la principal actividad de adquisición de estos bienes se la realiza únicamente por importación directa desde Miami – Estados Unidos, lo cual dinamiza este ejercicio comercial.

#### Factor identificado:

- Oportunidad – Porcentaje de aranceles moderados para importar.

### 1.2.3.2. Fuerzas políticas o gubernamentales

Según lo expuesto, la encuesta nacional de (Centro de Estudios y Datos, 2018) ver (Figura 19), señala que hasta el mes de junio del 2018 la gestión del presidente actual del Ecuador Lenin Moreno, tiene un nivel de aceptación de casi 46%, lo que constituye 20 puntos porcentuales menos que lo obtenido cuando asumió su cargo en el 2017; si bien es cierto que sus niveles de aprobación son menores que el año anterior tomado en consideración.



**Figura 19 Aprobación a la gestión actual del gobierno del Ecuador**  
Fuente: (Centro de Estudios y Datos, 2018)

#### Factor identificado:

- Oportunidad – Se mantiene una tendencia de la aceptación de la gestión gubernamental.

### 1.2.4. Fuerzas tecnológicas

Los cambios en la industria obligan a las organizaciones cada día a estar a la vanguardia del desarrollo en la infraestructura tecnológica, es así como, Copiermática Cia. Ltda., dispone de maquinaria, equipos y consumibles de última generación que operan con los sistemas operativos Windows, IOS, Linux; entre otros (Copiermática Cia. Ltda., s.f.).

#### Factor identificado:

- Oportunidad – Disponibilidad de equipos tecnológicos de última generación.

## **1.2.5. Fuerzas de la competencia**

### **1.2.5.1. Rivalidad entre empresas competidoras**

- La rivalidad entre competidores existentes es baja, ya que, de acuerdo con, la (Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018), hasta el año 2017 se encuentran registradas 28 empresas a nivel nacional bajo la actividad comercial Código CIU C3312.91.

#### **Factor identificado:**

- Oportunidad – Número reducido de competidores existentes.

### **1.2.5.2. Entrada potencial de nuevos competidores**

Complementario al análisis del punto anterior, las compañías por actividad económica C3312.91 deberán de enfrentar barreras de entrada en la industria, al requerir altas fuentes de capital y financiamiento.

#### **Factores identificados:**

- Oportunidad – Disponibilidad de requerimientos de capital y financiamiento.
- Oportunidad – Barreras para entrar al mercado son altas.

Copiermática Cia. Ltda., se caracteriza por la importación directa desde Miami – Estados Unidos de sus equipos y partes, en especial de las marcas Konica Minolta, Kyocera Mita y Ricoh Aficio; lo que ocasiona que, se genere una diferenciación evidente de productos y servicios, lo que se traduce en una ventaja competitiva para la empresa.

#### **Factores identificados:**

- Oportunidad – Productos y servicios diferenciados.
- Oportunidad – Alta experiencia y know how en procesos de importación.

### **1.2.5.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Copiermática Cia. Ltda., dispone de una gama alta en cuanto a productos originales y genéricos lo cual hace posible una mayor propuesta de valor u oferta para los

clientes sin necesidad de recurrir a otras marcas (genéricos) ya que, sus precios son los más competitivos del mercado.

**Factores identificados:**

- Oportunidad – Dominio del mercado en la oferta de productos y servicios.

**1.2.5.4. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación con los proveedores es alto debido a que, para la adquisición de equipos se incurre en un proceso de subasta en donde prima la fijación de precios a través de oferta y demanda.

**Factores identificados:**

- Oportunidad – Control de proveedores.

**1.2.5.5. Poder de negociación con clientes**

El poder de negociación con los clientes es alto, debido a que, la empresa ya se encuentra posicionada en el mercado con una experiencia de más de 25 años en la oferta de productos y servicios relacionados con fotocopiadoras.

**Factores identificados:**

- Oportunidad – Control de clientes.

**1.2.6. Resumen análisis del entorno externo y competitivo**

Con los factores que se identifican a raíz del análisis del entorno externo y competitivo (Figura 20), se describen a continuación a manera de síntesis:

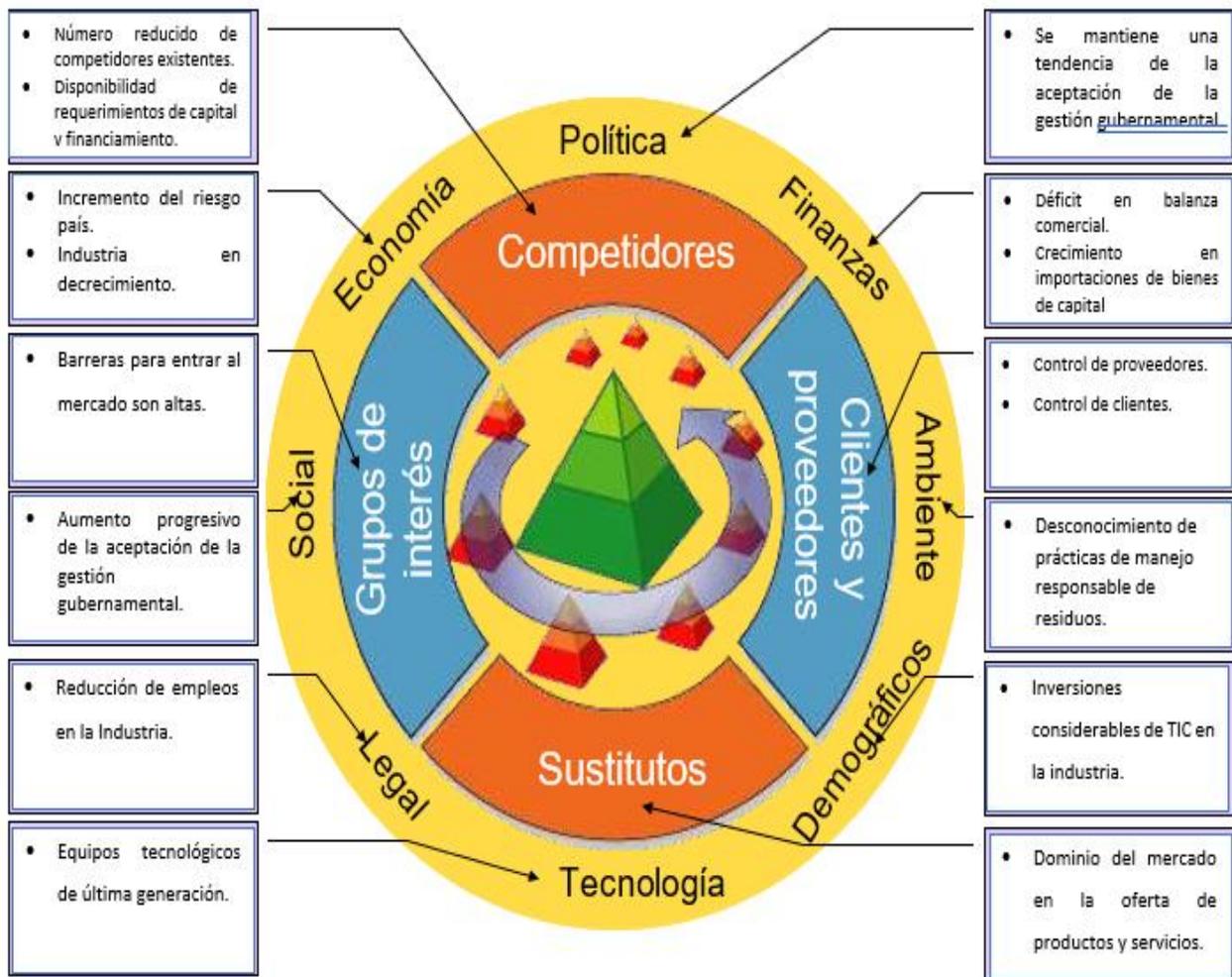
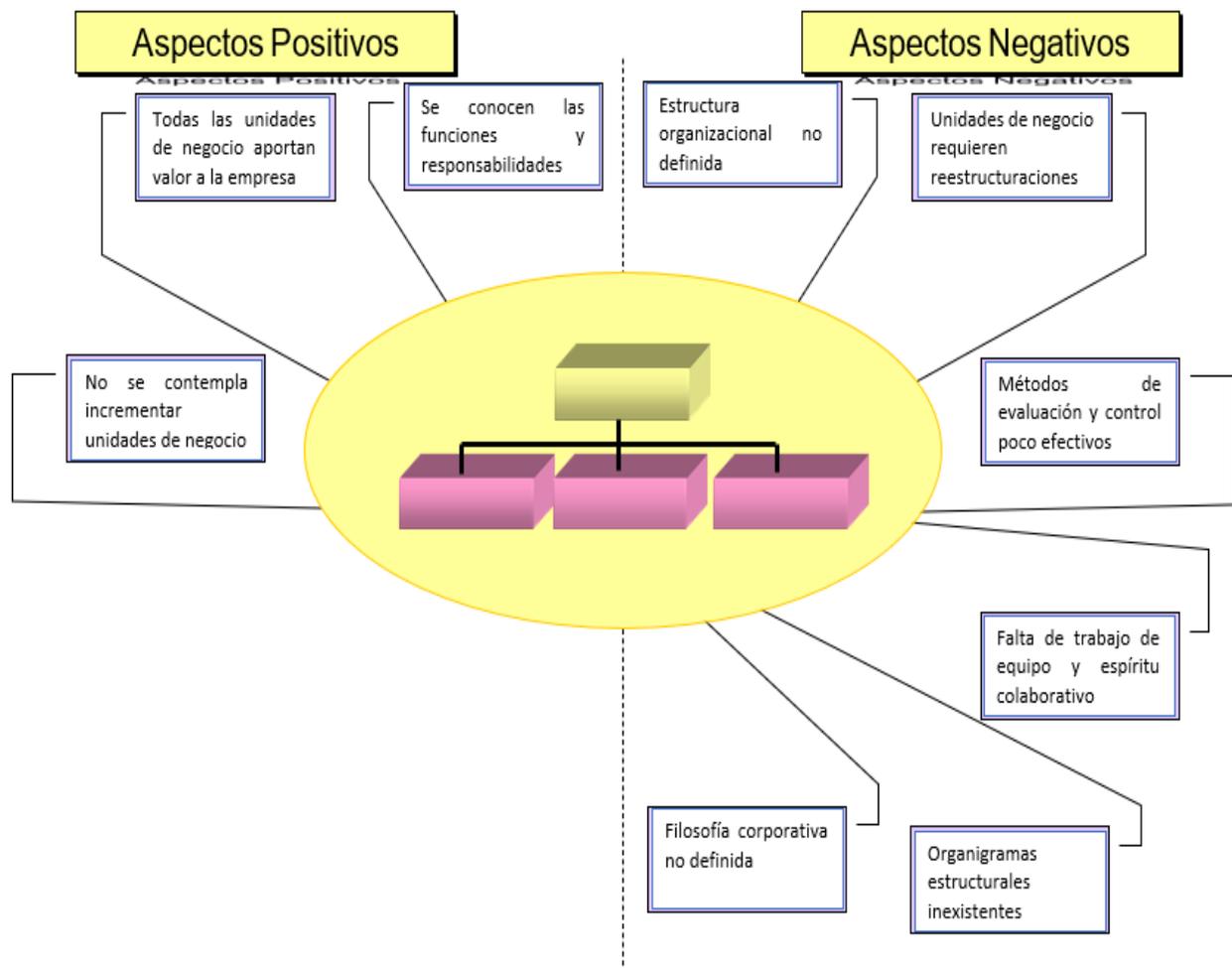


Figura 20 Resumen oportunidades y amenazas  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

### 1.3. Realización del Análisis del Entorno Interno

#### 1.3.1. Análisis de la Estructura Organizacional

Estas preguntas se dirigen hacia la Gerencia de la empresa, con este análisis de la estructura organizacional actual de la empresa se fijan los siguientes aspectos positivos y negativos (fortalezas y debilidades). Ver (Figura 21):



**Figura 21 Análisis estructura organizacional**  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

### 1.3.2. Análisis de la Oferta de Valor

Este análisis también se dirige a la gerencia de la empresa y con sus respuestas se identifica la propuesta de valor actual de ésta y su conjunto de actividades que ayudan a alcanzarla. Ver (Figura 22).

<p><b><u>Oferta de valor</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Producto de calidad</li> <li><input type="checkbox"/> Precios competitivos</li> <li><input type="checkbox"/> Principales importadores del producto</li> <li><input type="checkbox"/> Calidad de servicio</li> </ul> <p><b><u>Conjunto de actividades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Personal altamente capacitado</li> <li><input type="checkbox"/> Clientes fidelizados</li> <li><input type="checkbox"/> Tiempos de entrega eficientes</li> <li><input type="checkbox"/> Disponibilidad de repuestos y consumibles</li> <li><input type="checkbox"/> Baja rotación de empleados</li> <li><input type="checkbox"/> Preocupación por sus clientes y empleados</li> </ul>
--

**Figura 22 Análisis oferta de valor**  
**Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira**

### 1.3.3. Análisis de Cadena de Valor

La empresa Copiermática Cia. Ltda., no define aún su cadena de valor, para su análisis se recurre a la aplicación de preguntas de diagnóstico para cada empleado (universo o población 27 personas) de unidad de negocio de la organización. El modelo de encuesta o check list se encuentra disponible en la sección de anexos – Anexo 4 Análisis Cadena de Valor.

A pesar de que la herramienta utilizada es la encuesta formulada de forma similar a un check list, se procede a tabular la información obtenida, esta tabulación se encuentra detallada en la sección de anexos – Anexo 5 Tabulación Check List.

#### **Factores internos identificados:**

Como producto de la aplicación del análisis de estructura organizacional, análisis de oferta de valor y del análisis de cadena de valor, se identificaron los siguientes factores internos:

- Fortaleza – Todas las unidades de negocio aportan con valor a la organización.
- Fortaleza – Las funciones y responsabilidades de los trabajadores se conocen perfectamente.
- Fortaleza – No se pretende crear nuevas unidades de negocio.
- Debilidad – Estructura organizacional no definida.

- Debilidad – Unidades de negocio requieren ser reestructuradas.
- Debilidad – Métodos de evaluación y control poco efectivos.
- Debilidad – Debilitado espíritu de trabajo colaborativo.
- Debilidad – Filosofía empresarial no definida.
- Fortaleza – Producto de calidad
- Fortaleza – Precios competitivos
- Fortaleza – Principales importadores del producto
- Fortaleza – Calidad de servicio
- Debilidad – La empresa no dispone de un sistema de planeación anual.
- Fortaleza – Sistemas confiables para obtención de información.
- Fortaleza – Infraestructura física y cómoda para atención a clientes.
- Fortaleza – Sistemas confiables para obtención de información.
- Fortaleza – Disponibilidad de oficinas y puntos de atención a clientes.
- Fortaleza – Herramientas adecuadas para desarrollo de actividades laborales.
- Fortaleza – Puestos de trabajo cómodos y agradables.
- Fortaleza – Cumplimiento a cabalidad de obligaciones tributarias.
- Fortaleza – Personal motivado.
- Debilidad – Inexistencia de procesos de selección de personal.
- Debilidad – Métodos para evaluación de desempeño ineficaces.
- Fortaleza – Disponibilidad de programas de capacitación permanentes.
- Fortaleza – Disponibilidad de programas de recompensas.
- Fortaleza – Clima organizacional agradable.
- Fortaleza – Estabilidad laboral.
- Debilidad – Know how de la empresa fácil de copiar.
- Fortaleza – Conocimientos actualizados.
- Fortaleza – Procedimientos no se actualizan ni revisan.
- Fortaleza – Maquinarias y equipos, equipos de computación y software de última generación.
- Fortaleza – No se realizan actividades de Benchmarking.
- Fortaleza – Equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones.
- Fortaleza – Gama de productos adecuada y suficiente.
- Fortaleza – Suficiente comunicación de los servicios en medios.

- Fortaleza – Comunicación contribuye al mejoramiento de la marca.
- Fortaleza – Adecuada promoción de servicios.
- Fortaleza – Volumen adecuado de vendedores.
- Fortaleza – Objetivos empresariales no definidos ni alineados a la fuerza de ventas.
- Fortaleza – Marca y signos identificadores adecuados.
- Fortaleza – Precios de productos y servicios competitivos de acuerdo al segmento de mercado.
- Fortaleza – Vocación de servicio al cliente.
- Debilidad – No existe un sistema ni procesos para solución de reclamos.
- Fortaleza – Servicios adicionales sin costo extra.
- Fortaleza – Se aceptan cambios de productos de clientes inconformes.
- Fortaleza – Disponibilidad de repuestos.

#### 1.4. Clasificación de factores foda

Con la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA, se construye la matriz FODA, en esta herramienta se derivan las principales problemáticas con las cuales se puede establecer la situación real de la empresa. Ver (Tablas 8 y 9).

**Tabla 8 Clasificación de factores externos**

Enunciado	Factor
Reducción de empleos en la Industria.	Amenaza
Incremento del riesgo país.	Amenaza
Industria en decrecimiento.	Amenaza
Déficit en balanza comercial.	Amenaza
Crecimiento en importaciones de bienes de capital.	Oportunidad
Desconocimiento de prácticas de manejo responsable de residuos.	Amenaza
Inversiones considerables de TIC en la industria.	Oportunidad
Porcentaje de aranceles moderados para importar	Oportunidad
Se mantiene una tendencia de la aceptación de la gestión gubernamental.	Oportunidad
Disponibilidad de equipos tecnológicos de última generación.	Oportunidad
Número reducido de competidores existentes.	Oportunidad
Disponibilidad de requerimientos de capital y financiamiento.	Oportunidad
Barreras para entrar al mercado son altas.	Oportunidad
Productos y servicios diferenciados.	Oportunidad
Alta experiencia y know how en procesos de importación.	Oportunidad
Dominio del mercado en la oferta de productos y servicios.	Oportunidad
Control de proveedores.	Oportunidad
Control de clientes.	Oportunidad

**Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira**

**Tabla 9 Clasificación de factores internos**

<b>Enunciado</b>	<b>Factor</b>
Todas las unidades de negocio aportan con valor a la organización.	Fortaleza
Las funciones y responsabilidades de los trabajadores se conocen perfectamente.	Fortaleza
No se pretende crear nuevas unidades de negocio.	Fortaleza
Estructura organizacional no definida.	Debilidad
Unidades de negocio requieren ser reestructuradas.	Debilidad
Métodos de evaluación y control poco efectivos.	Debilidad
Debilitado espíritu de trabajo colaborativo.	Debilidad
Filosofía empresarial no definida.	Debilidad
Producto de calidad	Fortaleza
Precios competitivos	Fortaleza
Principales importadores del producto	Fortaleza
Calidad de servicio	Fortaleza
La empresa no dispone de un sistema de planeación anual.	Debilidad
Sistemas confiables para obtención de información.	Fortaleza
Infraestructura física y cómoda para atención a clientes.	Fortaleza
Sistemas confiables para obtención de información.	Fortaleza
Disponibilidad de oficinas y puntos de atención a clientes.	Fortaleza
Herramientas adecuadas para desarrollo de actividades laborales.	Fortaleza
Puestos de trabajo cómodos y agradables.	Fortaleza
Cumplimiento a cabalidad de obligaciones tributarias.	Fortaleza
Personal motivado.	Fortaleza
Inexistencia de procesos de selección de personal.	Debilidad
Métodos para evaluación de desempeño ineficaces.	Debilidad
Disponibilidad de programas de capacitación permanentes.	Fortaleza
Disponibilidad de programas de recompensas.	Fortaleza
Clima organizacional agradable.	Fortaleza
Estabilidad laboral.	Fortaleza
Know how de la empresa fácil de copiar.	Debilidad
Conocimientos actualizados.	Fortaleza
Procedimientos no se actualizan ni revisan.	Fortaleza
Maquinarias y equipos, equipos de computación y software de última generación.	Fortaleza
No se realizan actividades de Bechmarking.	Fortaleza
Equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones.	Fortaleza
Gama de productos adecuada y suficiente.	Fortaleza
Suficiente comunicación de los servicios en medios.	Fortaleza
Comunicación contribuye al mejoramiento de la marca.	Fortaleza
Adecuada promoción de servicios.	Fortaleza
Volumen adecuado de vendedores.	Fortaleza
Objetivos empresariales no definidos ni alineados a la fuerza de ventas.	Fortaleza
Marca y signos identificadores adecuados.	Fortaleza
Precios de productos y servicios competitivos de acuerdo al segmento de mercado.	Fortaleza
Vocación de servicio al cliente.	Fortaleza
No existe un sistema ni procesos para solución de reclamos.	Debilidad
Servicios adicionales sin costo extra.	Fortaleza
Se aceptan cambios de productos de clientes inconformes.	Fortaleza
Disponibilidad de repuestos.	Fortaleza

**Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira**

#### **1.4.1. Selección de Factores Claves FODA**

Para la selección de los factores clave se realiza el análisis de factores externos e internos. (Gallardo Hernández, 2012), plantea dos herramientas para su realización:

- “Matriz de impacto-probabilidad (factores del análisis externo)
- Matriz de análisis sistémico (factores del análisis interno)” (pág. 147)

A través de la selección de los factores clave se pretende priorizar los factores más relevantes para la organización a criterio de los planificadores y la directiva.

#### 1.4.1.1. Matriz de impacto-probabilidad

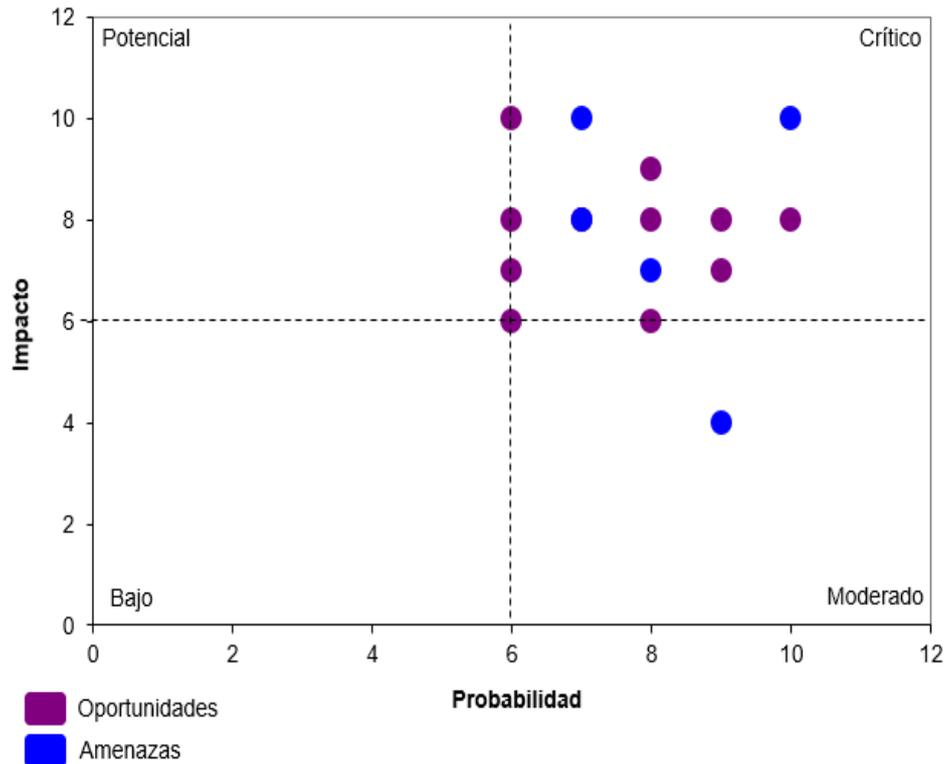
De acuerdo con el análisis de impacto probabilidad se puede inferir que, Copiermática Cia. Ltda., es un negocio de tipo especulativo ya que, se generan muchas oportunidades y ofrece amenazas que deben ser consideradas para conseguir un mejor posicionamiento en su entorno externo y competencia. (Gallardo Hernández, 2012)

Paralelamente, estas oportunidades y amenazas se ubican en un cuadrante crítico y de acuerdo con (Gallardo Hernández, 2012, pág. 143): “Modificaciones a estos factores pueden lograr una alta repercusión de efectos, pero también pueden darse efectos indeseados sobre la cantidad de factores del propio cuadrante y sobre otros factores”. Ver (Tabla 10 y figura 23).

**Tabla 10 Matriz de impacto - probabilidad**

Oportunidad		Probabilidad	Impacto
A.	Crecimiento en importaciones de bienes de capital.	6	7
B.	Inversiones considerables de TIC en la industria.	8	8
C.	Porcentaje de aranceles moderados para importar.	8	6
D.	Aumento progresivo de la aceptación de la gestión gubernamen	7	8
E.	Disponibilidad de equipos tecnológicos de última generación.	9	8
F.	Número reducido de competidores existentes.	10	8
G.	Disponibilidad de requerimientos de capital y financiamiento.	6	10
H.	Barreras para entrar al mercado son altas.	8	9
I.	Productos y servicios diferenciados.	6	8
J.	Alta experiencia y know how en procesos de importación.	9	7
K.	Dominio del mercado en la oferta de productos y servicios.	6	6
Amenaza		Probabilidad	Impacto
A.	Reducción de empleos en la Industria.	10	10
B.	Incremento del riesgo país.	7	6
C.	Industria en decrecimiento.	8	7
D.	Déficit en balanza comercial.	7	8
E.	Desconocimiento de prácticas de manejo responsable de resid	9	4

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira



**Figura 23 Sistema de coordenadas impacto – probabilidad**  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

#### 1.4.1.2. Matriz de análisis sistémico (de influencia)

Una vez completada la tabla con cada calificación se procede al cálculo de sus sumas totales o suma activa:  $SA =$  “indica la intensidad de la influencia del factor en el sistema global en relación con los otros (impacto)” (Gallardo Hernández, 2012, pág. 112).

Para escoger los factores (fortalezas y debilidades) más importantes se toma las variables que registren la mayor puntuación en SA. Ver (Tabla 11).

Tabla 11 Matriz de Análisis Sistémico

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AÑ	AO	AP	AQ	AR	SA			
Todas las unidades de negocio aportan con valor a la organización.	A	2	2	3	2	3	2	1	3	3	2	1	2	1	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	0	3	2	3	3	0	2	0	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	96		
Las funciones y responsabilidades de los trabajadores se conocen perfectamente.	B	2	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	2	2	0	1	2	0	0	1	1	0	2	0	0	1	1	0	2	1	1	0	0	2	1	2	1	0	1	2	1	36			
No se pretende crear nuevas unidades de negocio.	C	2	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	1	0	0	1	0	1	0	0	0	2	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	2	1	0	0	1	1	28			
Estructura organizacional no definida.	D	3	1	2	2	3	2	3	1	2	1	2	3	0	1	2	3	2	0	3	0	2	3	2	2	1	2	2	0	1	3	0	0	3	2	3	2	0	3	2	3	2	0	3	2	3	79			
Unidades de negocio requieren ser reestructuradas.	E	1	2	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	2	0	1	0	2	1	0	1	0	1	1	0	0	2	0	1	2	1	0	1	1	0	2	1	0	1	2	1	0	0	2	1	1	35			
Métodos de evaluación y control poco efectivos.	F	3	1	3	1	2	3	1	2	2	3	2	1	3	0	2	1	3	0	2	3	2	1	0	3	2	0	3	2	1	3	2	0	3	1	2	3	2	3	1	2	0	1	3	1	2	81			
Debilitado espíritu de trabajo colaborativo.	G	3	3	2	1	3	2	1	1	3	1	2	3	3	1	0	1	1	0	2	2	3	0	1	0	3	3	1	1	2	3	1	2	3	2	1	0	3	1	2	3	0	2	3	2	3	80			
Filosofía empresarial no definida.	H	1	3	2	2	2	1	1	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	3	1	3	1	2	1	2	92		
Producto de calidad	I	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	3	0	3	3	3	113		
Precios competitivos	J	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	3	2	1	1	2	1	3	1	1	3	3	1	2	3	1	3	2	2	3	0	1	1	3	2	1	3	3	2	2	2	1	3	1	3	3	85			
Principales importadores del producto	K	0	1	0	1	0	1	2	0	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	2	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	36		
Calidad de servicio	L	2	1	1	2	1	0	1	2	1	2	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	0	1	1	0	2	0	1	2	0	1	0	42
La empresa no dispone de un sistema de planeación anual.	M	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	3	1	2	2	0	2	1	2	2	1	0	104		
Sistemas confiables para obtención de información.	N	2	1	2	0	1	1	1	0	1	1	1	2	0	2	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	3	0	1	1	0	0	0	2	1	2	1	0	1	1	1	41		
Infraestructura física y cómoda para atención a clientes.	Ñ	1	0	1	1	2	1	1	1	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	3	0	1	2	1	1	1	1	2	0	0	1	0	2	1	0	2	2	1	1	2	49		
Sistemas confiables para obtención de información.	O	0	1	0	1	0	0	3	2	1	0	1	3	0	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	1	1	0	1	1	1	2	1	2	42	
Disponibilidad de oficinas y puntos de atención a clientes.	P	2	2	2	1	0	1	1	2	1	1	3	2	1	1	3	1	1	1	1	0	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	0	2	0	1	2	1	1	2	1	2	1	1	59		
Herramientas adecuadas para desarrollo de actividades laborales.	Q	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	3	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3	1	0	2	1	0	0	1	0	0	1	1	2	3	1	2	2	1	35			
Puestos de trabajo cómodos y agradables.	R	3	1	0	0	1	0	0	1	0	1	2	1	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	2	3	0	1	0	0	1	0	0	1	0	2	1	0	29			
Cumplimiento a cabalidad de obligaciones tributarias.	S	1	2	1	0	1	0	0	1	0	0	1	2	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	3	1	1	0	3	1	3	1	0	3	1	1	0	0	1	1	0	2	2	1	2	1	1	41			
Personal motivado.	T	3	2	2	3	3	2	1	2	3	2	1	3	0	1	3	1	2	1	2	3	2	3	3	0	3	0	3	3	2	3	3	3	3	0	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	101		
Inexistencia de procesos de selección de personal.	U	1	2	1	2	2	0	3	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	2	0	1	0	0	1	0	2	1	0	2	1	0	2	1	0	0	1	0	2	0	1	0	1	0	0	0	2	34	
Métodos para evaluación de desempeño ineficaces.	V	1	1	1	0	1	0	0	0	2	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3	0	2	1	1	0	3	0	1	0	1	2	1	1	32	
Disponibilidad de programas de capacitación permanentes.	W	3	1	3	1	2	3	2	1	1	3	2	3	3	2	2	1	2	3	1	1	2	2	1	3	3	1	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	1	1	2	3	85	
Disponibilidad de programas de recompensas.	X	1	2	1	2	0	1	0	3	0	2	1	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	2	0	1	3	0	1	1	0	2	0	1	1	35			
Clima organizacional agradable.	Y	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	3	1	0	0	0	2	1	0	0	0	1	24			
Estabilidad laboral.	Z	3	0	0	1	0	2	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	3	1	2	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	0	0	1	0	0	2	0	1	0	2	0	30			
Know how de la empresa fácil de copiar.	AA	0	0	2	0	0	0	1	0	3	2	0	3	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	3	0	2	0	3	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	29			
Conocimientos actualizados.	AB	3	1	0	1	0	0	2	0	1	0	0	1	0	1	0	2	0	1	0	0	1	0	0	1	3	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	3	1	0	0	1	0	2	0	3	29	
Procedimientos no se actualizan ni revisan.	AC	0	1	0	0	1	0	3	1	2	1	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	3	0	1	0	1	0	0	2	1	0	0	0	3	1	0	1	3	1	2	35			
Maquinarias y equipos, equipos de computación y software de última generación.	AD	1	3	1	2	1	0	0	0	1	2	3	1	1	0	2	0	1	0	0	0	1	2	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	0	2	1	0	0	1	3	36		
No se realizan actividades de Benchmarking.	AE	1	1	2	0	0	1	1	0	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3	1	0	0	0	1	0	1	2	3	1	1	2	1	3	1	2	0	44			
Equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones.	AF	3	1	1	1	2	0	1	0	3	0	3	1	0	0	2	1	0	3	0	1	0	2	1	0	0	1	2	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	0	2	1	40			
Gama de productos adecuada y suficiente.	AG	3	1	2	3	2	3	2	1	3	1	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	0	2	2	1	0	3	1	1	3	2	1	3	2	89			
Suficiente comunicación de los servicios en medios.	AH	2	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	3	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	3	0	3	1	0	2	27			
Comunicación contribuye al mejoramiento de la marca.	AI	2	1	0	3	1	0	0	1	0	0	1	2	0	1	1	1	2	1	1	1	2	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	1	0	3	2	1	0	1	2	1	0	1	0	0	38			
Adecuada promoción de servicios.	AJ	1	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	3	0	1	2	0	0	1	2	0	0	2	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	0	0	1	0	0	1	1	2	1	1	3	1	53			
Volumen adecuado de vendedores.	AK	1	0	3	1	1	1	3	1	0	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1	1	1	2	3	1	1	0	1	3	2	1	1	2	1	57			
Objetivos empresariales no definidos ni alineados a la fuerza de ventas.	AL	1	2	1	3	2	1	1	0	0	1	2	3	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	3	2	1	1	1	0	0	1	0	3	1	0	0	1	0	1	2								

### 1.4.2. Matriz FODA

Con la selección de factores FODA, se consideran los cinco factores de mayor influencia de los entornos externos e internos, estas variables obtienen los puntajes más altos, como resultado de las matrices de impacto – probabilidad y análisis sistémico o de influencia. (Ver Tabla 12)

**Tabla 12 Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Todas las unidades de negocio aportan con valor a la organización	Estructura organizacional no definida
Producto de calidad	Métodos de evaluación y control poco efectivos
Precios competitivos	Debilitado espíritu de trabajo colaborativo
Personal motivado	Filosofía empresarial no definida
Disponibilidad de programas de capacitación permanentes	La empresa no dispone de un sistema de planeación anual
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Número reducido de competidores existentes	Reducción de empleos en la industria
Barreras para entrar al mercado son altas	Incremento de riesgo país
Disponibilidad de equipos tecnológicos de última generación	Industria en decrecimiento
Inversiones considerables de TIC en la industria	Déficit de la balanza comercial
Alta experiencia y know how en procesos de importación	Desconocimiento de prácticas de manejo responsable de residuos

**Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira**

## CAPÍTULO II

### 2. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El presente capítulo describe el planteamiento, formulación y evaluación de la filosofía corporativa, objetivos estratégicos, estrategias, indicadores de gestión, plazos y presupuestos; que sirvan de iniciativa para que la empresa Copiermática Cia. Ltda., pueda contar con competencias organizacionales apropiadas y, por consiguiente, su foco estratégico contribuya a una mejor posición competitiva.

#### 2.1. Filosofía Corporativa

##### 2.1.1. Desarrollo de la Misión

Para el desarrollo de la misión de Copiermática Cia. Ltda., se utiliza los descriptores sugeridos por (Gallardo Hernández, 2012). Ver (Figuras 24 y 25).



**Figura 24 Desarrollo de la misión**  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira.



**Figura 25 Enunciado de la misión**  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

### 2.1.2. Desarrollo de la Visión

Para el desarrollo de la visión u horizonte de la empresa Copiermática Cía. Ltda., se utiliza los descriptores sugeridos por (Gallardo Hernández, 2012). Ver (Figuras 26 y 27).



**Figura 26 Desarrollo de la visión**  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira.



**Figura 27 Enunciado de la visión**  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira.

### 2.1.3. Desarrollo de valores corporativos

Ver (Figura 28).



**Figura 28 Valores corporativos**  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira.

## 2.2. Determinación de objetivos estratégicos

### 2.2.1. Establecimiento de la dirección estratégica

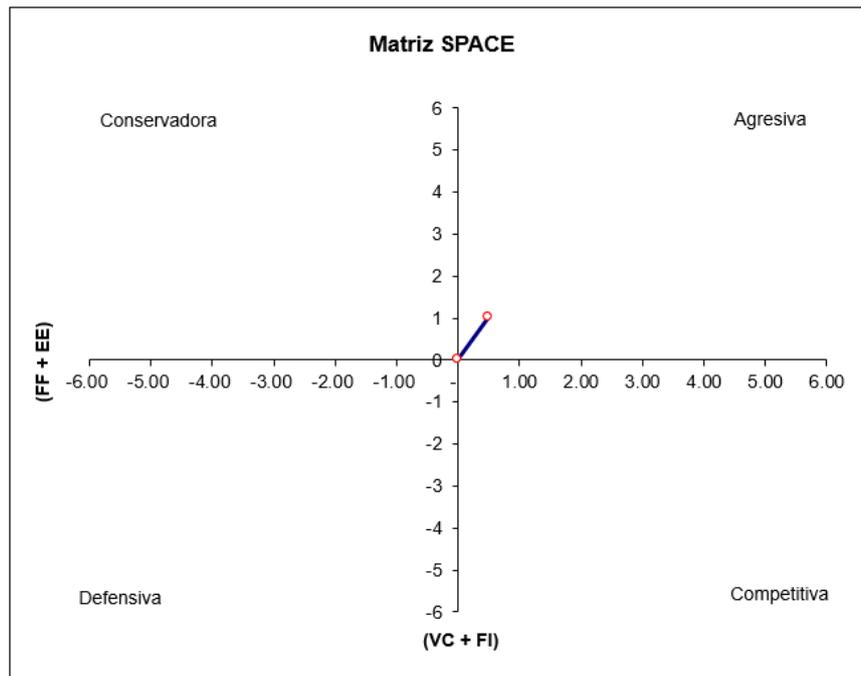
A partir de la gráfica de la matriz Space, la empresa Copiermática Cia. Ltda., debe enfocarse más en utilizar estrategias de carácter agresivo. Las estrategias sugeridas se fundamentan en el diagnóstico formulado por: (Gallardo Hernández, 2012):

“La organización financieramente fuerte ha alcanzado una gran ventaja competitiva en una industria estable y en crecimiento”. (pág. 180). Ver (Tabla 13 y figura 29).

**Tabla 13 Matriz de valoración posición estratégica interna y externa**

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
Calidad del producto	-6	Barreras de entrada	5
Participación de mercado	-3	Potencial de crecimiento	2
Imagen de marca	-4	Acceso a financiamiento	5
Ciclo de vida del producto	-2	Consolidación	5
Promedio	-3.75	Promedio	4.25
<i>Total de la coordenada X:</i>		<i>0.50 (VC + FI)</i>	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Calidad del producto	5	Barreras de entrada	-4
Participación de mercado	3	Potencial de crecimiento	-2
Imagen de marca	5	Acceso a financiamiento	-4
Ciclo de vida del producto	4	Consolidación	-3
Promedio	4.25	Promedio	-3.25
<i>Total de la coordenada Y:</i>		<i>1 (FF + EE)</i>	

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012).



**Figura 29 Matriz Space**  
**Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)**

## 2.2.2. Formulación de objetivos

Para la formulación de objetivos estratégicos o así también llamadas estrategias de negocio, se utiliza dos herramientas:

- Matriz para la formulación de objetivos
- Matriz de vulnerabilidad

### 2.2.2.1. Matriz para la formulación de objetivos

La herramienta que se emplea para la derivación de los objetivos y estrategias de su formulación en la empresa se utiliza la matriz FODA, haciendo el cruce respectivo con los factores críticos de éxito previamente identificados. Ver (Tabla 14).

Tabla 14 Matriz para la formulación de objetivos

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. Todas las unidades de negocio aportan con valor a la organización 2. Producto de calidad 3. Precios competitivos 4. Personal motivado 5. Disponibilidad de programas de capacitación permanentes	1. Estructura organizacional no definida 2. Métodos de evaluación y control poco efectivos 3. Debilitado espíritu de trabajo colaborativo 4. Filosofía empresarial no definida 5. La empresa no dispone de un sistema de planeación anual
Oportunidades (O):	Objetivos Ofensivos (FO)	Objetivos Adaptativos (DO)
1. Número reducido de competidores existentes 2. Barreras para entrar al mercado son altas 3. Disponibilidad de equipos tecnológicos de última generación 4. Inversiones considerables de TIC en la industria 5. Alta experiencia y know how en procesos de importación	FO1. Incrementar el porcentaje de ingresos en un 5% anual.  FO2. Subir en un 2% el porcentaje de participación en el mercado.	DO1. Definir la gestión por procesos a todo nivel organizacional.  DO2. Destinar recursos de financiamiento en un proyecto de factibilidad anual, para incursionar en nuevas líneas de negocio.
Amenazas (A):	Objetivos Reactivos (FA)	Objetivos Defensivos (DA)
1. Reducción de empleos en la industria 2. Incremento de riesgo país 3. Industria en decrecimiento 4. Déficit de la balanza comercial 5. Desconocimiento de prácticas de manejo responsable de residuos	FA1. Incrementar dos sucursales a nivel nacional.  FA2. Generar cluster de mercado con al menos tres empresas cada año.	DA1. Desarrollar anualmente, actividades de inteligencia de mercados.  DA2. Certificar los todos los procesos sustantivos de la empresa con la norma de Calidad ISO 9001 – 2015.

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

Con la herramienta de matriz para la formulación de objetivos, se identifican ocho objetivos, estas variables se alinean posteriormente, a las estrategias o cursos de acción de la organización que tiene como finalidad el mejoramiento de su eficiencia y eficacia empresarial.

### 2.2.2.2. Matriz de vulnerabilidad (McKinsey – GE)

Una vez se definen los factores críticos de la empresa Copiermática Cia. Ltda., se utiliza la matriz de vulnerabilidad (McKinsey – GE), para determinar el curso estratégico de ésta, en la cual se otorga una calificación entre 1 a 5, en dónde, 1 es menos relevante para la empresa y/o que tiene menos impacto; y, 5 es mucho más relevante y/o tiene un alto impacto para la organización. Esta herramienta se aplica con los criterios de la gerencia para otorgar las calificaciones bajo las dimensiones de atractividad de mercado y posición competitiva. Ver (Tabla 15 y figura 30).

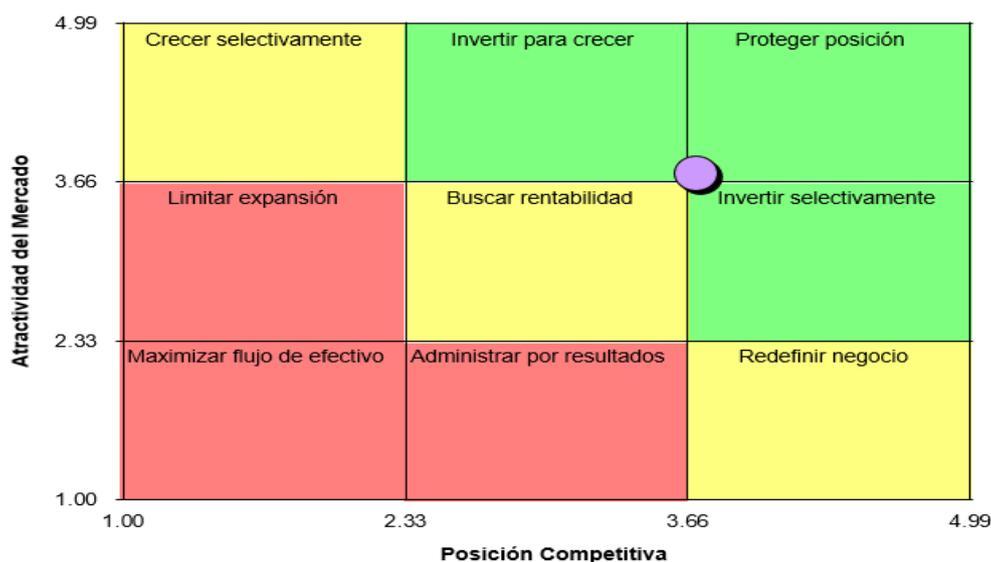
**Tabla 15 Tablas de valoración matriz (McKinsey - GE)**

Oportunidad de Negocio				
	Factor	Peso	Calificación	Valor
Atractividad del mercado	1. Tamaño de mercado en general	10%	3	0.30
	2. Crecimiento promedio anual	11%	2	0.22
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	4	0.60
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	5	1.25
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	5	0.50
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	15%	2	0.30
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	14%	4	0.56
		100%		3.73

Oportunidad de Negocio				
	Factor	Peso	Calificación	Valor
Posición Competitiva	1. Posición de mercado	5%	4	0.20
	2. Crecimiento del mercado	10%	2	0.20
	3. Variedad de la oferta	15%	3	0.45
	4. Reputación de marca	20%	5	1.00
	5. Socios de negocios	10%	4	0.40
	6. Conocimiento del mercado	10%	5	0.50
	7. Capacidad de entrega	5%	5	0.25
	8. Imagen del mercado	15%	4	0.60
	9. Estructura organizacional	10%	1	0.10
		100%		3.70

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012).



**Figura 30 Matriz McKinsey – GE**  
Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

Con la evaluación de la matriz McKinsey – GE, su posición recae sobre tres cuadrantes, de acuerdo con (Gallardo Hernández, 2012) se deben emplear objetivos estratégicos en función de las siguientes acciones a seguir:

**Invertir para crecer:**

- Reto para el liderazgo
- Reforzar áreas vulnerables
- Invertir selectivamente basado en fortalezas

**Proteger posición:**

- Invertir para crecer a la máxima tasa posible
- Concentrar los esfuerzos por mantener las fortalezas
- Invertir sólo en los segmentos más atractivos

**Invertir selectivamente:**

- Enfatizar en la rentabilidad basada en productividad
- Invertir observando los movimientos de la competencia (pág. 160)

**2.2.3. Selección y reducción de objetivos**

En este apartado se pretende establecer una priorización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, previamente planteados en la formulación de éstos. Para establecer la relación de selección se utilizan las herramientas: matriz QSPM y matriz SAATY.

**2.2.3.1. Matriz QSPM**

Con los objetivos determinados en la matriz FODA de formulación de objetivos, se utiliza la herramienta de la matriz QSPM (Quantity Strategic Planning Matrix); que proporciona una solución analítica que permite medir la atractividad de los objetivos estratégicos que la empresa Copiermática Cia. Ltda., plantea como curso de acción. La valoración se establece entre el planificador y la gerencia de la empresa. Ver (Tabla 16).



Los resultados que arroja la matriz QSPM, permite conocer que todos los objetivos planteados son relevantes para la gestión estratégica de Copiermática Cia. Ltda.; sin embargo, la herramienta sugiere que se proporcione mayor prioridad a los objetivos 1 (FO1), 7 (DA1) y 8 (DA2), por ser los más críticos (con resultados por encima de 4); pero sin de dejar a los otros.

### 2.2.3.2. Matriz SAATY

Otra herramienta complementaria a la matriz QSPM, es la conocida como Matriz de Selección de Objetivos – SAATY, esta establece un sistema de evaluación de jerarquías analíticas bajo la siguiente escala:

- 1 - Igual de importante
- 3 - Algo más importante
- 5 - Más importante
- 7 - Bastante más importante
- 9 - Mucho más importante
- 1 / 3 - Algo menos importante
- 1 / 5 - Menos importante
- 1 / 7 - Bastante menos importante
- 1 / 9 - Mucho menos importante (Gallardo Hernández, 2012, pág. 190)

La valoración así también como en casos anteriores, se establece entre el planificador y la gerencia de la empresa. Ver (Tabla 17).

**Tabla 17 Matriz SAATY**

	OBJ1	OBJ2	OBJ3	OBJ4	OBJ5	OBJ6	OBJ7	OBJ8	OBJ9	OBJ10	OBJ11	OBJ12	
OBJ1	1	3	0.1429	5	3	5	0.2	0.1111					
OBJ2	0.33	1	0.3333	3	7	0.3333	0.2	0.1111					
OBJ3	7	3	1	3	0.3333	0.1429	0.1429	0.1111					
OBJ4	0.2	0.3333	0.3333	1	9	0.3333	0.2	0.1111					
OBJ5	0.33	0.1429	3	0.1111	1	0.2	0.1429	0.1111					
OBJ6	0.2	3	7	3	5	1	0.1429	0.1111					
OBJ7	5	5	7	5	7	7	1	0.1429					
OBJ8	9	9	9	9	9	9	7	1					
OBJ9													
OBJ10													
OBJ11													
OBJ12													
	23.1	24.476	27.81	29.111	41.333	23.01	9.0286	1.8095	0	0	0	0	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	%imp
0	0.1	0	0.2	0.1	0.2	0	0.1						8.95%
0	0	0	0.1	0.2	0	0	0.1						5.47%
0.3	0.1	0	0.1	0	0	0	0.1						8.21%
0	0	0	0	0.2	0	0	0.1						4.81%
0	0	0.1	0	0	0	0	0.1						3.03%
0	0.1	0.3	0.1	0.1	0	0	0.1						9.10%
0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3	0.1	0.1						18.85%
0.4	0.4	0.3	0.3	0.2	0.4	0.8	0.6						41.53%
0	0	0	0	0	0	0	0						0.00%
0	0	0	0	0	0	0	0						0.00%
0	0	0	0	0	0	0	0						0.00%
0	0	0	0	0	0	0	0						0.00%
0	0	0	0	0	0	0	0						100.00%

1 - Igual de importante    3 - Algo más importante    5 - Más importante    7 - Bastante más importante    9 - Mucho más importante

1/3 - Algo menos importante    1/5 - Menos importante    1/7 - Bastante menos importante    1/9 - Mucho menos importante

**Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)**

De acuerdo con los resultados de la matriz SAATY, Copiermática Cia. Ltda., debería concentrar mayores esfuerzos en las estrategias correspondientes al objetivo 8 (DA2),

seguido del objetivo 7 y objetivo 1; este resultado se complementa con el de la matriz QSPM.

### **2.3. Formulación de estrategias**

Complementario a la formulación de objetivos estratégicos, así también, se utiliza la matriz FODA para la definición de las principales estrategias que Copiermática Cia. Ltda., plantea cumplir a futuro para mejorar su ventaja competitiva. Ver (Tabla 18).

Tabla 18 Matriz FODA estrategias

	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todas las unidades de negocio aportan con valor a la organización</li> <li>2. Producto de calidad</li> <li>3. Precios competitivos</li> <li>4. Personal motivado</li> <li>5. Disponibilidad de programas de capacitación permanentes</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional no definida</li> <li>2. Métodos de evaluación y control poco efectivos</li> <li>3. Debilitado espíritu de trabajo colaborativo</li> <li>4. Filosofía empresarial no definida</li> <li>5. La empresa no dispone de un sistema de planeación anual</li> </ol>
<p><b>Oportunidades (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número reducido de competidores existentes</li> <li>2. Barreras para entrar al mercado son altas</li> <li>3. Disponibilidad de equipos tecnológicos de última generación</li> <li>4. Inversiones considerables de TIC en la industria</li> <li>5. Alta experiencia y know how en procesos de importación</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO (Maxi - maxi)</b></p> <p>FO1. Diversificar la oferta de productos y servicios a través de la generación de nuevas líneas de negocio.</p> <p>FO2. Aumentar la satisfacción del cliente mediante la realización de encuestas de satisfacción.</p> <p>FO3. Aumentar la fidelización del cliente mediante la implementación de un CRM (Customer relationship management).</p> <p>FO4. Adquirir una mayor proporción o cuota de mercado, empleando compra de acciones de empresas similares.</p> <p>FO5. Promocionar servicios de asesoramiento, utilizando servicios de consultoría en trámites aduaneros de productos de fotocopiado.</p> <p>FO6. Establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores a través del joint venture o riesgo compartido.</p> <p>FO7. Realizar investigaciones de mercado a través de cliente fantasma, encuestas y focus groups.</p> <p>FO8. Desarrollar el plan de marketing, a través del rediseño de marca e imagen corporativas.</p> <p>FO9. Emplear el justo a tiempo como condición de subcontratación de canales de distribución.</p> <p>FO10. Establecer mejores canales de comunicación, por medio de la utilización de marketing electrónico.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO (Mini - maxi)</b></p> <p>DO1. Implantar la gestión por procesos, levantando, diagramando y documentando los procesos sustantivos.</p> <p>DO2. Trabajar con sistemas de medición de la productividad, utilizando indicadores KPI y KBI.</p> <p>DO3. Mejorar las capacidades colaborativas, a través de la implementación de boot camps y coaching.</p>
<p><b>Amenazas (A):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción de empleos en la industria</li> <li>2. Incremento de riesgo país</li> <li>3. Industria en decrecimiento</li> <li>4. Déficit de la balanza comercial</li> <li>5. Desconocimiento de prácticas de manejo responsable de residuos</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA (Maxi - mini)</b></p> <p>FA1. Optimizar la utilización de inventarios, a través de los sistemas de control ABC.</p> <p>FA2. Reducir costos operativos a través del uso de investigación de operaciones y líneas de balanceo.</p> <p>FA3. Optimizar la cadena de suministros, utilizando logística esbelta.</p> <p>FA4. Planificar el requerimiento de materiales, mediante pronósticos de demanda.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA (Mini - mini)</b></p> <p>DA1. Contar con programas de manejo de desechos, a través de charlas y seminarios de desarrollo sustentable.</p> <p>DA2. Automatizar procesos sustantivos a través del uso de un sistema de gestión basado en objetivos.</p> <p>DA3. Desarrollar programas periódicos de auditoría interna, a través de exámenes de gestión departamentales.</p>

Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

En síntesis, se formulan exactamente veinte estrategias enfocadas en invertir para crecer, invertir selectivamente, proteger posición, estrategias agresivas; etc. Todo esto de acuerdo con las matrices analíticas anteriormente descritas.

Posterior a la formulación de estrategias, se establece una relación de pertinencia entre objetivos y estrategias, así también definiendo metas de cumplimiento y responsables de estas variables, cabe aquí mencionar que como la planificación estratégica es un proceso de tipo gobernante, el responsable de los objetivos es el Gerente General; y con respecto a las estrategias, los responsables de asegurar el cumplimiento de estas son los Gerentes Departamentales. Ver (Tabla 19).

Tabla 19 Relacionamiento entre objetivos y estrategias

Objetivos	Responsable del objetivo	METAS					Responsable de las metas	Estrategias
		2019	2020	2021	2022	2023		
OE1. Incrementar el porcentaje de ingresos en un 5% anual.	Gerente General	5%	5%	5%	5%	5%	Gerente de Ventas	FO1. Diversificar la oferta de productos y servicios a través de la generación de nuevas líneas de negocio.
							Gerente Administrativa	FO5. Promocionar servicios de asesoramiento, utilizando servicios de consultoría en trámites aduaneros de productos de fotocopiado.
							Gerente Técnico	DA1. Emplear el justo a tiempo como condición de subcontratación de canales de distribución.
OE2. Subir en un 2% el porcentaje de participación en el mercado.	Gerente General	2%	2%	2%	2%	2%	Gerente Administrativa	FO4. Adquirir una mayor proporción o cuota de mercado, empleando compra de acciones de empresas similares.
							Gerente de Ventas	FO3. Aumentar la fidelización del cliente mediante la implementación de un CRM (Customer relationship management).
							Gerente de Ventas	FO2. Aumentar la satisfacción del cliente mediante la realización de encuestas de satisfacción.
							Gerente de Ventas	DA3. Establecer mejores canales de comunicación, por medio de la utilización de marketing electrónico.
OE3. Definir la gestión por procesos a todo nivel organizacional.	Gerente General	40%	80%	100%			Gerente Técnico	FA2. Optimizar la utilización de inventarios, a través de los sistemas de control ABC.
							Gerente Técnico	FA3. Reducir costos operativos a través del uso de investigación de operaciones y líneas de balanceo.
							Gerente Técnico	FA4. Optimizar la cadena de suministros, utilizando logística esbelta.
							Gerente Técnico	DO1. Implantar la gestión por procesos, levantando, diagramando y documentando los procesos sustantivos.
							Gerente Técnico	FA5. Planificar el requerimiento de materiales, mediante pronósticos de demanda.
							Gerente Administrativa	DA2. Contar con programas de manejo de desechos, a través de charlas y seminarios de desarrollo sustentable.
OE4. Destinar recursos de financiamiento en un proyecto de factibilidad anual, para incursionar en nuevas líneas de negocio.	Gerente General	1	1	1	1	1	Gerente Administrativa	DO5. Mejorar las capacidades colaborativas, a través de la implementación de boot camps y coaching.
OE5. Incrementar dos sucursales a nivel nacional.	Gerente General	1		1			Gerente de Ventas	DO4. Desarrollar el plan de marketing, a través del rediseño de marca e imagen corporativas.
OE6. Generar cluster de mercado con al menos tres empresas cada año.	Gerente General	3		3		3	Gerente Administrativa	FA1. Establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores a través del joint venture o riesgo compartido.
OE7. Desarrollar anualmente, actividades de inteligencia de mercados.	Gerente General	1		1		1	Gerente de Ventas	DO3. Realizar investigaciones de mercado a través de cliente fantasma, encuestas y focus groups.
OE8. Certificar todos los procesos sustantivos de la empresa con la norma de Calidad ISO 9001 – 2015.	Gerente General					100%	Todas las Gerencias	DO2. Trabajar con sistemas de medición de la productividad, utilizando indicadores KPI y KBI.
							Todas las Gerencias	DA4. Automatizar procesos sustantivos a través del uso de un sistema de gestión basado en objetivos.
							Todas las Gerencias	DA5. Desarrollar programas periódicos de auditoría interna, a través de exámenes de gestión departamentales.

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

Este relacionamiento entre objetivos y estrategias obedece a los criterios tanto del Gerente General de Copiermática Cia. Ltda., y así también, del planificador. Si bien es cierto, varias estrategias pueden tributar a varios objetivos estratégicos, para evitar que se dupliquen cumplimientos metas y presupuestos se los han alineado con el objetivo que tenga mayor relación o importancia.

Otro tipo de relacionamiento más general abarca el de los objetivos vs., las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard BSC o tablero de control. Ver (Tabla 20).

**Tabla 20 Relacionamiento entre perspectivas BSC y objetivos**

Perspectiva	Objetivos	METAS				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	OE1. Incrementar el porcentaje de ingresos en un 5% anual.	5%	5%	5%	5%	5%
Financiera	OE2. Subir en un 2% el porcentaje de participación en el mercado.	2%	2%	2%	2%	2%
Financiera	OE4. Destinar recursos de financiamiento en un proyecto de factibilidad anual, para incursionar en nuevas líneas de negocio.	1	1	1	1	1
Clientes	OE5. Incrementar dos sucursales a nivel nacional.	1		1		
Clientes	OE6. Generar cluster de mercado con al menos tres empresas cada año.	3		3		3
Proceso Interno	OE3. Definir la gestión por procesos a todo nivel organizacional.	40%	80%	100%		
Proceso Interno	OE7. Desarrollar anualmente, actividades de inteligencia de mercados.	1		1		1
Aprendizaje	OE5. Incrementar dos sucursales a nivel nacional.				100%	

**Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira**

Al igual que en el relacionamiento entre estrategias y objetivos, el relacionamiento entre perspectivas BSC y objetivos mantiene las metas definidas en el anterior y, se alinean los objetivos a las cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje).

Finalmente, para establecer una síntesis del relacionamiento global entre visión, perspectivas del BSC y objetivos estratégicos; se diseña el mapa estratégico de la empresa. Con este relacionamiento se pretende llegar a entender el cómo se llega a visión a través del paso por las perspectivas del BSC, con el cumplimiento de objetivos estratégicos. Ver (Figura 31).

Mapa estratégico Copiermática Cia. Ltda.

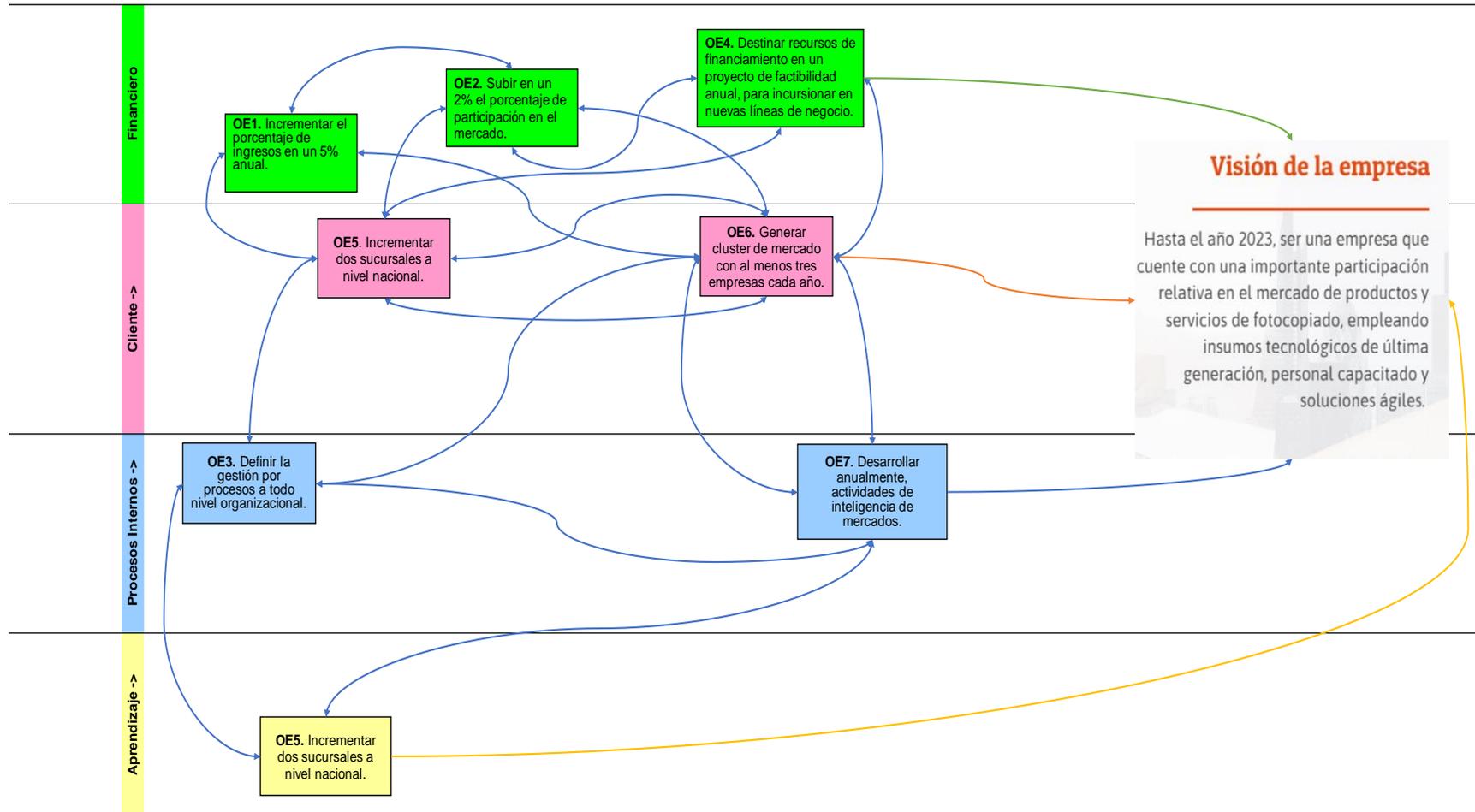


Figura 31 Mapa estratégico Copiermática Cia. Ltda.  
Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

## 2.4. Planes estratégicos

## 2.4.1. Plan Estratégico a cinco años

Tabla 21 Plan estratégico a cinco años

Plan Estratégico Copiermática Cia. Ltda. 2019 - 2023  
Cuadro de indicadores

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Medio de Verificación	Metas					Estrategias/Programas	Presupuestos
				2019	2020	2021	2022	2023		
Financieros	OE1. Incrementar el porcentaje de ingresos en un 5% anual.	Número de nuevas líneas de negocio generadas	Portafolio de productos y servicios		1		1	1	FO1. Diversificar la oferta de productos y servicios a través de la generación de nuevas líneas de negocio.	\$ 17,000.00
		Número de clientes asesorados en trámites aduaneros de productos de fotocopiado	CRM	1	1	2	3	5	FO5. Promocionar servicios de asesoramiento, utilizando servicios de consultoría en trámites aduaneros de productos de fotocopiado.	\$ 3,000.00
		Tiempo promedio de entrega	Hojas de ruta	48 horas	DA1. Emplear el justo a tiempo como condición de subcontratación de canales de distribución.	\$ 2,000.00				
	OE2. Subir en un 2% el porcentaje de participación en el mercado.	Porcentaje de dinero empleado para la compra de acciones adquiridas en la bolsa de valores	Balance general	20%	20%	20%	20%	20%	FO4. Adquirir una mayor proporción o cuota de mercado, empleando compra de acciones de empresas similares.	\$ 7,500.00
Clientes	OE2. Subir en un 2% el porcentaje de participación en el mercado.	Porcentaje de implementación del CRM	Balance Scorecard	100%					FO3. Aumentar la fidelización del cliente mediante la implementación de un CRM (Customer relationship management).	\$ 1,000.00
	OE5. Incrementar dos sucursales a nivel nacional.	Índice de satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción del cliente	75 pts	80 pts	85 pts	90 pts	90 pts	FO2. Aumentar la satisfacción del cliente mediante la realización de encuestas de satisfacción.	\$ 500.00
		Número de canales de comunicación que trabajan con marketing electrónico	Balanced Scorecard	3	4	4	4	4	DA3. Establecer mejores canales de comunicación, por medio de la utilización de marketing electrónico.	\$ 2,600.00
	OE6. Generar cluster de mercado con al menos tres empresas cada año.	Número de alianzas generadas al año	Contratos	3	3	3	3	3	FA1. Establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores a través del joint venture o riesgo compartido.	\$ 1,000.00
OE7. Desarrollar anualmente, actividades de inteligencia de mercados.	Número de actividades de inteligencia de negocios realizadas	Plan de Marketing	1		1			DO3. Realizar investigaciones de mercado a través de cliente fantasma, encuestas y focus groups.	\$ 1,500.00	
Procesos Internos	OE3. Definir la gestión por procesos a todo nivel organizacional.	Porcentaje de implementación de sistemas de control de inventarios ABC al proceso interno	Inventarios	100%					FA2. Optimizar la utilización de inventarios, a través de los sistemas de control ABC.	\$ 300.00
		Porcentaje de implementación de líneas de balanceo al proceso interno	Línea de balanceo	100%					FA3. Reducir costos operativos a través del uso de investigación de operaciones y líneas de balanceo.	\$ 200.00
		Porcentaje de implementación de logística esbelta al proceso interno	Poka Yoke	100%					FA4. Optimizar la cadena de suministros, utilizando logística esbelta.	\$ 280.00
		Porcentaje de implementación de la gestión por procesos	Manual de procesos / Mapa de procesos / Catálogo de procesos	40%	80%	100%			DO1. Implantar la gestión por procesos, levantando, diagramando y documentando los procesos sustantivos.	\$ 3,000.00
		Porcentaje de implementación de pronósticos de demanda	Balanced Scorecard	100%					FA5. Planificar el requerimiento de materiales, mediante pronósticos de demanda.	\$ 200.00
	OE8. Certificar todos los procesos sustantivos de la empresa con la norma de Calidad ISO 9001 – 2015.	Porcentaje de implementación de indicadores de productividad	Manuales de procesos / Balanced Scorecard	100%					DO2. Trabajar con sistemas de medición de la productividad, utilizando indicadores KPI y KBI.	\$ 280.00
		Porcentaje de procesos automatizados	Sistema de Gestión / Balanced Scorecard					40%	DA4. Automatizar procesos sustantivos a través del uso de un sistema de gestión basado en objetivos.	\$ 6,980.00
	Número de programas periódicos de auditoría interna realizados	Informes auditoría interna / Balanced Scorecard	1	1	1	2	2	DA5. Desarrollar programas periódicos de auditoría interna, a través de exámenes de gestión departamentales.	\$ 3,450.00	
Aprendizaje	OE3. Definir la gestión por procesos a todo nivel organizacional.	Número de charlas y seminarios ejecutados al año	Cronograma de capacitaciones	1	1	1	1	1	DA2. Contar con programas de manejo de desechos, a través de charlas y seminarios de desarrollo sustentable.	\$ 600.00
	OE4. Destinar recursos de financiamiento en un proyecto de factibilidad anual, para incursionar en nuevas líneas de negocio.	Número de boot camps y coaching ejecutados al año	Cronograma de capacitaciones	1	1	1	1	1	DO5. Mejorar las capacidades colaborativas, a través de la implementación de boot camps y coaching.	\$ 2,200.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO</b>									<b>\$ 53,590.00</b>	

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

## 2.4.2. Planes Operativos

Tabla 22 Plan operativo año 2019

**PLAN OPERATIVO ANUAL COPIERMÁTICA CIA. LTDA.**  
**Reporte de progreso**

Perspectiva	Estrategias	Indicador	Metas Año 2019												Medio de verificación	Presupuesto
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Financieros	FO5. Promocionar servicios de asesoramiento, utilizando servicios de consultoría en trámites aduaneros de productos de fotocopiado.	Número de clientes asesorados en trámites aduaneros de productos de fotocopiado												1	CRM	\$ 250.00
	DA1. Emplear el justo a tiempo como condición de subcontratación de canales de distribución.	Tiempo promedio de entrega												48 horas	Hojas de ruta	\$ 400.00
	FO4. Adquirir una mayor proporción o cuota de mercado, empleando compra de acciones de empresas similares.	Porcentaje de dinero empleado para la compra de acciones adquiridas en la bolsa de valores													20%	Balance general
Clientes	FO3. Aumentar la fidelización del cliente mediante la implementación de un CRM (Customer relationship management).	Porcentaje de implementación del CRM												100%	Balance Scorecard	\$ 1,000.00
	FO2. Aumentar la satisfacción del cliente mediante la realización de encuestas de satisfacción.	Índice de satisfacción del cliente												75 pts	Encuestas de satisfacción del cliente	\$ 100.00
	DA3. Establecer mejores canales de comunicación, por medio de la utilización de marketing electrónico.	Número de canales de comunicación que trabajan con marketing electrónico		3											Balanced Scorecard	\$ 520.00
	FA1. Establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores a través del joint venture o riesgo compartido.	Número de alianzas generadas al año				1		1						1	Contratos	\$ 200.00
	DO3. Realizar investigaciones de mercado a través de cliente fantasma, encuestas y focus groups.	Número de actividades de inteligencia de negocios realizadas						1							Plan de Marketing	\$ 750.00
Procesos Internos	FA2. Optimizar la utilización de inventarios, a través de los sistemas de control ABC.	Porcentaje de implementación de sistemas de control de inventarios ABC al proceso interno												100%	Inventarios	\$ 300.00
	FA3. Reducir costos operativos a través del uso de investigación de operaciones y líneas de balanceo.	Porcentaje de implementación de líneas de balanceo al proceso interno												100%	Línea de balanceo	\$ 200.00
	FA4. Optimizar la cadena de suministros, utilizando logística esbelta.	Porcentaje de implementación de logística esbelta al proceso interno												100%	Poka Yoke	\$ 280.00
	DO1. Implantar la gestión por procesos, levantando, diagramando y documentando los procesos sustantivos.	Porcentaje de implementación de la gestión por procesos					20%					20%			Manual de procesos / Mapa de procesos / Catálogo de procesos	\$ 1,200.00
	FA5. Planificar el requerimiento de materiales, mediante pronósticos de demanda.	Porcentaje de implementación de pronósticos de demanda												100%	Balanced Scorecard	\$ 200.00
	DO2. Trabajar con sistemas de medición de la productividad, utilizando indicadores KPI y KBI.	Porcentaje de implementación de indicadores de productividad												100%	Manuales de procesos / Balanced Scorecard	\$ 280.00
	DA5. Desarrollar programas periódicos de auditoría interna, a través de exámenes de gestión departamentales.	Número de programas periódicos de auditoría interna realizados												1	Informes auditoría interna / Balanced Scorecard	\$ 492.86
Aprendizaje y Desarrollo	DA2. Contar con programas de manejo de desechos, a través de charlas y seminarios de desarrollo sustentable.	Número de charlas y seminarios ejecutados al año						1							Cronograma de capacitaciones	\$ 120.00
	DO5. Mejorar las capacidades colaborativas, a través de la implementación de boot camps y coaching.	Número de boot camps y coaching ejecutados al año								1					Cronograma de capacitaciones	\$ 440.00
<b>TOTAL PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO 2019</b>																<b>\$ 8,232.86</b>

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

Tabla 23 Plan operativo año 2020

**PLAN OPERATIVO ANUAL COPIERMÁTICA CIA. LTDA.**  
**Reporte de progreso**

Perspectiva	Estrategias	Indicador	Metas Año 2020												Medio de verificación	Presupuesto	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Financieros	FO1. Diversificar la oferta de productos y servicios a través de la generación de nuevas líneas de negocio.	Número de nuevas líneas de negocio generadas													1	Portafolio de productos y servicios	\$ 5,000.00
	FO5. Promocionar servicios de asesoramiento, utilizando servicios de consultoría en trámites aduaneros de productos de fotocopiado.	Número de clientes asesorados en trámites aduaneros de productos de fotocopiado								1						CRM	\$ 250.00
	DA1. Emplear el justo a tiempo como condición de subcontratación de canales de distribución.	Tiempo promedio de entrega													48 horas	Hojas de ruta	\$ 400.00
	FO4. Adquirir una mayor proporción o cuota de mercado, empleando compra de acciones de empresas similares.	Porcentaje de dinero empleado para la compra de acciones adquiridas en la bolsa de valores													20%	Balance general	\$ 1,500.00
Clientes	FO2. Aumentar la satisfacción del cliente mediante la realización de encuestas de satisfacción.	Índice de satisfacción del cliente													80 pts	Encuestas de satisfacción del cliente	\$ 100.00
	DA3. Establecer mejores canales de comunicación, por medio de la utilización de marketing electrónico.	Número de canales de comunicación que trabajan con marketing electrónico							4							Balanced Scorecard	\$ 520.00
	FA1. Establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores a través del joint venture o riesgo compartido.	Número de alianzas generadas al año				1		1							1	Contratos	\$ 200.00
Procesos internos	DO1. Implantar la gestión por procesos, levantando, diagramando y documentando los procesos sustantivos.	Porcentaje de implementación de la gestión por procesos					20%					20%				Manual de procesos / Mapa de procesos / Catálogo de procesos	\$ 1,200.00
	DA5. Desarrollar programas periódicos de auditoría interna, a través de exámenes de gestión departamentales.	Número de programas periódicos de auditoría interna realizados													1	Informes auditoría interna / Balanced Scorecard	\$ 492.86
Aprendizaje y Desarrollo	DA2. Contar con programas de manejo de desechos, a través de charlas y seminarios de desarrollo sustentable.	Número de charlas y seminarios ejecutados al año							1							Cronograma de capacitaciones	\$ 120.00
	DO5. Mejorar las capacidades colaborativas, a través de la implementación de boot camps y coaching.	Número de boot camps y coaching ejecutados al año									1					Cronograma de capacitaciones	\$ 440.00
<b>TOTAL PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO 2020</b>																	<b>\$ 10,222.86</b>

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

Tabla 24 Plan operativo año 2021

**PLAN OPERATIVO COPIERMÁTICA CIA. LTDA.**  
**Reporte de progreso**

Perspectiva	Estrategias	Indicador	Metas Año 2021												Medio de verificación	Presupuesto
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	FO5. Promocionar servicios de asesoramiento, utilizando servicios de consultoría en trámites aduaneros de productos de fotocopiado.	Número de clientes asesorados en trámites aduaneros de productos de fotocopiado							1					1	CRM	\$ 500.00
	DA1. Emplear el justo a tiempo como condición de subcontratación de canales de distribución.	Tiempo promedio de entrega												48 horas	Hojas de ruta	\$ 400.00
	FO4. Adquirir una mayor proporción o cuota de mercado, empleando compra de acciones de empresas similares.	Porcentaje de dinero empleado para la compra de acciones adquiridas en la bolsa de valores													20%	Balance general
Clientes	FO2. Aumentar la satisfacción del cliente mediante la realización de encuestas de satisfacción.	Índice de satisfacción del cliente												85 pts	Encuestas de satisfacción del cliente	\$ 100.00
	DA3. Establecer mejores canales de comunicación, por medio de la utilización de marketing electrónico.	Número de canales de comunicación que trabajan con marketing electrónico							4						Balanced Scorecard	\$ 520.00
	FA1. Establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores a través del joint venture o riesgo compartido.	Número de alianzas generadas al año				1			1					1	Contratos	\$ 200.00
	DO3. Realizar investigaciones de mercado a través de cliente fantasma, encuestas y focus groups.	Número de actividades de inteligencia de negocios realizadas												1	Plan de Marketing	\$ 750.00
Procesos internos	DO1. Implantar la gestión por procesos, levantando, diagramando y documentando los procesos sustantivos.	Porcentaje de implementación de la gestión por procesos					20%					20%			Manual de procesos / Mapa de procesos / Catálogo de procesos	\$ 600.00
	DA5. Desarrollar programas periódicos de auditoría interna, a través de exámenes de gestión departamentales.	Número de programas periódicos de auditoría interna realizados												1	Informes auditoría interna / Balanced Scorecard	\$ 492.86
Aprendizaje y Desarrollo	DA2. Contar con programas de manejo de desechos, a través de charlas y seminarios de desarrollo sustentable.	Número de charlas y seminarios ejecutados al año							1						Cronograma de capacitaciones	\$ 120.00
	DO5. Mejorar las capacidades colaborativas, a través de la implementación de boot camps y coaching.	Número de boot camps y coaching ejecutados al año								1					Cronograma de capacitaciones	\$ 440.00
<b>TOTAL PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO 2021</b>																<b>\$ 5,622.86</b>

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

Tabla 25 Plan Operativo año 2022

**PLAN OPERATIVO ANUAL COPIERMÁTICA CIA. LTDA.**  
**Reporte de progreso**

Perspectiva	Estrategias	Indicador	Metas Año 2022												Medio de verificación	Presupuesto
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Financieros	FO1. Diversificar la oferta de productos y servicios a través de la generación de nuevas líneas de negocio.	Número de nuevas líneas de negocio generadas												1	Portafolio de productos y servicios	\$ 5,000.00
	FO5. Promocionar servicios de asesoramiento, utilizando servicios de consultoría en trámites aduaneros de productos de fotocopiado.	Número de clientes asesorados en trámites aduaneros de productos de fotocopiado						3							CRM	\$ 750.00
	DA1. Emplear el justo a tiempo como condición de subcontratación de canales de distribución.	Tiempo promedio de entrega												48 horas	Hojas de ruta	\$ 400.00
	FO4. Adquirir una mayor proporción o cuota de mercado, empleando compra de acciones de empresas similares.	Porcentaje de dinero empleado para la compra de acciones adquiridas en la bolsa de valores												20%	Balance general	\$ 1,500.00
Clientes	FO2. Aumentar la satisfacción del cliente mediante la realización de encuestas de satisfacción.	Índice de satisfacción del cliente												90 pts	Encuestas de satisfacción del cliente	\$ 100.00
	DA3. Establecer mejores canales de comunicación, por medio de la utilización de marketing electrónico.	Número de canales de comunicación que trabajan con marketing electrónico						4							Balanced Scorecard	\$ 520.00
	FA1. Establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores a través del joint venture o riesgo compartido.	Número de alianzas generadas al año				1		1						1	Contratos	\$ 200.00
Procesos internos	DA5. Desarrollar programas periódicos de auditoría interna, a través de exámenes de gestión departamentales.	Número de programas periódicos de auditoría interna realizados												1	Informes auditoría interna / Balanced Scorecard	\$ 985.72
Aprendizaje y Desarrollo	DA2. Contar con programas de manejo de desechos, a través de charlas y seminarios de desarrollo sustentable.	Número de charlas y seminarios ejecutados al año						1							Cronograma de capacitaciones	\$ 120.00
	DO5. Mejorar las capacidades colaborativas, a través de la implementación de boot camps y coaching.	Número de boot camps y coaching ejecutados al año								1					Cronograma de capacitaciones	\$ 440.00
<b>TOTAL PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO 2022</b>																<b>\$ 10,015.72</b>

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

Tabla 26 Plan operativo año 2023

**PLAN OPERATIVO ANUAL COPIERMÁTICA CIA. LTDA.**  
**Reporte de progreso**

Perspectiva	Estrategias	Indicador	Metas Año 2023												Medio de verificación	Presupuesto	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Financieros	FO1. Diversificar la oferta de productos y servicios a través de la generación de nuevas líneas de negocio.	Número de nuevas líneas de negocio generadas													1	Portafolio de productos y servicios	\$ 7,000.00
	FO5. Promocionar servicios de asesoramiento, utilizando servicios de consultoría en trámites aduaneros de productos de fotocopiado.	Número de clientes asesorados en trámites aduaneros de productos de fotocopiado							2							CRM	\$ 1,250.00
	DA1. Emplear el justo a tiempo como condición de subcontratación de canales de distribución.	Tiempo promedio de entrega													48 horas	Hojas de ruta	\$ 400.00
	FO4. Adquirir una mayor proporción o cuota de mercado, empleando compra de acciones de empresas similares.	Porcentaje de dinero empleado para la compra de acciones adquiridas en la bolsa de valores													20%	Balance general	\$ 1,500.00
Clientes	FO2. Aumentar la satisfacción del cliente mediante la realización de encuestas de satisfacción.	Índice de satisfacción del cliente													95 pts	Encuestas de satisfacción del cliente	\$ 100.00
	DA3. Establecer mejores canales de comunicación, por medio de la utilización de marketing electrónico.	Número de canales de comunicación que trabajan con marketing electrónico							4							Balanced Scorecard	\$ 520.00
	FA1. Establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores a través del joint venture o riesgo compartido.	Número de alianzas generadas al año				1		1							1	Contratos	\$ 200.00
Procesos internos	DA4. Automatizar procesos sustantivos a través del uso de un sistema de gestión basado en objetivos.	Porcentaje de procesos automatizados													40%	Sistema de Gestión / Balanced Scorecard	\$ 6,980.00
	DA2. Contar con programas de manejo de desechos, a través de charlas y seminarios de desarrollo sustentable.	Número de charlas y seminarios ejecutados al año													1	Cronograma de capacitaciones	\$ 985.72
Aprendizaje y Desarrollo	DA2. Contar con programas de manejo de desechos, a través de charlas y seminarios de desarrollo sustentable.	Número de charlas y seminarios ejecutados al año						1								Cronograma de capacitaciones	\$ 120.00
	DO5. Mejorar las capacidades colaborativas, a través de la implementación de boot camps y coaching.	Número de boot camps y coaching ejecutados al año								1						Cronograma de capacitaciones	\$ 440.00
<b>TOTAL PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO 2023</b>																	<b>\$ 19,495.72</b>

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

### 2.4.3. Presupuestos de planes estratégicos

Los presupuestos del plan estratégico a cinco años (Tabla 27), así también de los planes operativos se desglosan a continuación:

**Tabla 27 Presupuesto desglosado plan estratégico a cinco años**

<i>Presupuesto Plan Estratégico</i>	<i>Presupuesto Plan Operativo 2019</i>	<i>Presupuesto Plan Operativo 2020</i>	<i>Presupuesto Plan Operativo 2021</i>	<i>Presupuesto Plan Operativo 2022</i>	<i>Presupuesto Plan Operativo 2023</i>
\$ 53,590.02	\$ 8,232.86	\$ 10,222.86	\$ 5,622.86	\$ 10,015.72	\$ 19,495.72

**Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira**

El presupuesto desglosado del Plan Estratégico para cinco años (2019 – 2023) de la Empresa Copiermática Cia. Ltda., registra un costo de \$53,590.02 este valor cuadra con el presupuesto detallado al final de la matriz plan estratégico, con lo que se puede establecer que se realizó una correcta distribución de presupuestos en cada uno de los POA's anuales.

### 2.5. Balanced scorecard

La herramienta que se plantea para el control de objetivos y estrategias fijadas y plasmadas en el presente documento es el Balanced Scorecard o Tablero de Control, en esta herramienta se hace una síntesis de perspectivas BSC, objetivos estratégicos, estrategias, indicadores de gestión, metas de cumplimiento, niveles esperados y productividad del factor analizado. Todo esto permite que se generen cursos de acción o alternativas que garanticen el cumplimiento de las variables anteriormente mencionadas. El año que se toma como referencia para la aplicación del BSC es el 2019 a manera de simulación del control de estrategias y objetivos estratégicos. Ver (Tabla 28).

Tabla 28 BSC

**BSC COPIERMÁTICA CIA. LTDA.**  
**Reporte de progreso - Simulación**

Perspectiva	Estrategias	Indicador	Año 2019												Valor Final	Valor esperado	Productividad %	Plan de Acción			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
Financieros	FO5. Promocionar servicios de asesoramiento, utilizando servicios de consultoría en trámites aduaneros de productos de fotocopiado.	Número de clientes asesorados en trámites aduaneros de productos de fotocopiado													1	1	1		100		
	DA1. Emplear el justo a tiempo como condición de subcontratación de canales de distribución.	Tiempo promedio de entrega													48 horas	48 horas	48 horas		100		
	FO4. Adquirir una mayor proporción o cuota de mercado, empleando compra de acciones de empresas similares.	Porcentaje de dinero empleado para la compra de acciones adquiridas en la bolsa de valores														20%	15%	20%		75	Dar prórroga de tiempo al departamento
Clientes	FO3. Aumentar la fidelización del cliente mediante la implementación de un CRM (Customer relationship management).	Porcentaje de implementación del CRM													100%	1	100%		100		
	FO2. Aumentar la satisfacción del cliente mediante la realización de encuestas de satisfacción.	Índice de satisfacción del cliente													75 pts	75 pts	75 pts		100		
	DA3. Establecer mejores canales de comunicación, por medio de la utilización de marketing electrónico.	Número de canales de comunicación que trabajan con marketing electrónico		3												3	300%		100		
	FA1. Establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores a través del joint venture o riesgo compartido.	Número de alianzas generadas al año				1		1							1	3	300%		100		
	DO3. Realizar investigaciones de mercado a través de cliente fantasma, encuestas y focus groups.	Número de actividades de inteligencia de negocios realizadas						1								1	100%		100		
Procesos Internos	FA2. Optimizar la utilización de inventarios, a través de los sistemas de control ABC.	Porcentaje de implementación de sistemas de control de inventarios ABC al proceso interno														100%	100%	100%		100	
	FA3. Reducir costos operativos a través del uso de investigación de operaciones y líneas de balanceo.	Porcentaje de implementación de líneas de balanceo al proceso interno														100%	100%	100%		100	
	FA4. Optimizar la cadena de suministros, utilizando logística esbelta.	Porcentaje de implementación de logística esbelta al proceso interno														100%	100%	100%		100	
	DO1. Implantar la gestión por procesos, levantando, diagramando y documentando los procesos sustantivos.	Porcentaje de implementación de la gestión por procesos					20%							20%		40%	40%		100		
	FA5. Planificar el requerimiento de materiales, mediante pronósticos de demanda.	Porcentaje de implementación de pronósticos de demanda														100%	100%	100%		100	
	DO2. Trabajar con sistemas de medición de la productividad, utilizando indicadores KPI y KBI.	Porcentaje de implementación de indicadores de productividad														100%	100%	100%		100	
	DA5. Desarrollar programas periódicos de auditoría interna, a través de exámenes de gestión departamentales.	Número de programas periódicos de auditoría interna realizados														1	100%	100%		100	
Aprendizaje y Desarrollo	DA2. Contar con programas de manejo de desechos, a través de charlas y seminarios de desarrollo sustentable.	Número de charlas y seminarios ejecutados al año						1							1	100%		100			
	DO5. Mejorar las capacidades colaborativas, a través de la implementación de boot camps y coaching.	Número de boot camps y coaching ejecutados al año							1						1	100%		100			

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

## 2.6. Relación costo beneficio del plan estratégico

Para encontrar la relación costo/beneficio del plan estratégico se emplea la siguiente fórmula de cálculo:

$$\text{Ecuación 2 Relación C/B} \\ \text{Relación C/B} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión del proyecto}}$$

**En dónde:**

Beneficio que se calcula en base a los incrementos de ingresos planteados como objetivo estratégico OE1 y, el total de ingresos del año 2018 (\$702,010.00), proyectado con un crecimiento del 5% anual. Ver (Tabla 29).

**Tabla 29 Beneficios proyectados**

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Ingresos proyectados</i>	\$ 737,110.50	\$ 772,211.00	\$ 810,821.55	\$ 851,362.63	\$ 853,384.63
<i>Incremento 5%</i>	\$ 35,100.50	\$ 38,610.55	\$ 40,541.08	\$ 42,568.13	\$ 42,669.23

Elaborado por: Roberto David Garzón Moreira

El total la suma de los beneficios a cinco años es de \$199,489.49.

Inversión del proyecto o costo del proyecto, es el valor del presupuesto que se destina para la realización del plan estratégico a cinco años \$53,590.02.

**Reemplazando valores:**

$$\text{Relación C/B} = \frac{\$199,489.49}{\$53,590.02}$$

$$\text{Relación C/B} = 3.06$$

**Interpretación:**

Por cada dólar invertido en el proyecto o plan estratégico a cinco años la empresa Copiermática Cia. Ltda., obtendrá \$2.06.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo con el análisis externo e internos se determinó entre los factores críticos internos se encontró como una fortaleza preponderante los productos y servicios de calidad con el 100% de influencia, de igual manera se identificó entre los factores críticos externos como una amenaza potencial la reducción de empleo en la industria con el 100% de probabilidad e impacto.
- A través del plan estratégico se logró definir el desarrollo del proceso del plan estratégico de la empresa Copiermática Cia. Ltda., se alinearon las estrategias, objetivos, perspectivas del BSC a la visión de la empresa a cinco años, se instauró al BSC como herramienta de control de estrategias y objetivos. Finalmente, se obtuvo una relación B/C de 3.06, lo que implica que, por cada dólar invertido se obtendrán \$2.06.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda plasmar los resultados obtenidos dentro de la etapa del desarrollo del plan estratégico dentro de Copiermática Cia. Ltda., en función de alcanzar su misión y visión de empresa, en adición a los objetivos planteados y que, este entregable constituya una fuente de consulta y sustento en el accionar administrativo y estratégico de la empresa beneficiaria.
- Es recomendable aplicar las matrices analíticas generadas en este documento como fuente de evaluación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de manera constante al encontrarse en un entorno cambiante, y como precedencia alimentar los resultados de productividad en el cuadro de mando integral BSC para facilitar la toma de decisiones.

## Bibliografía

- Baena Paz, G. M. (15 de Septiembre de 2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Cabrera Pillajo, T. S., & Cazar Palacios, E. E. (2018). *Propuesta de plan Estratégico para la empresa Reprodata Cía. Ltda. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos multifuncionales (impresora, copiadora y escáner) marca Lexmark ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16334/1/T-UCE-0005-CEC-059.pdf>
- Centro de Estudios y Datos. (06 de julio de 2018). *Última encuesta nacional. (Campo de 20 al 30 de junio de 2018)*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?id=372](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?id=372)
- Copiermática. (2018). *Quienes somos*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <http://www.copiermatica.com/quienes-somos/>
- Cronbach, L. J. (1951). *Coeficiente de Alfa de Cronbach*. Fresno, Estados Unidos.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- E Comex 360. (2017). *Clasificación arancelaria*. Recuperado el 01 de octubre de 2018, de <http://arancelecuador.com/resultados.html?search=foto+copiadora&page=1>
- Economía México. (2019). *Riesgo país y el EMBI*. Recuperado el 12 de noviembre de 2018, de [https://www.economia.com.mx/riesgo\\_pais\\_y\\_el\\_embi.htm](https://www.economia.com.mx/riesgo_pais_y_el_embi.htm)
- Ecuador, Banco Central. (noviembre de 2018). *Estadísticas macroeconómicas presentación coyuntural*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112018.pdf>

Ecuador, Banco Central. (13 de noviembre de 2018). *Evolución de la Balanza Comercial Enero - Septiembre - 2018*. Recuperado el 13 de noviembre de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/755-nuevas-publicaciones>

Ecuador, Banco Central. (2018). *Indicadores económicos riesgo país*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Ecuador, Congreso Nacional. (1960). *Código de comercio*. Quito, Ecuador: Codificación 28 Registro Oficial Suplemento 1202 de 20-ago-1960 Última modificación: 2014.

Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Información ambiental 2014*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/Hogares\\_2014/Principales\\_Resultados\\_Ambienta\\_Hogares\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares_2014/Principales_Resultados_Ambienta_Hogares_2014.pdf)

Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Empresas y TIC - módulo de TIC de las encuestas de manufactura y minería, comercio interno y servicios*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Tecnologia\\_Inform\\_Comun\\_Empresas-tics/2015/2015\\_TICEMPRESAS\\_PRESENTACION.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf)

Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Todo una vida, Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Recuperado el 10 de enero de 2019, de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_OK.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf)

Ecuador, Servicio de Rentas Internas. (2018). *Saiku: Declaraciones*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Compañías por Actividad Económica*. Recuperado el 02 de enero de 2018, de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2)

Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Sector societario*. Recuperado el 15 de febrero de 2018, de [https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario!/ut/p/a1/jZLLDoIwFES\\_xQ8wva2VwpJnKSosCBHYmK6UxIIXRH\\_flgxhOJd9XGmk5kUtahGbS9f3VWO3dDLu9m3zoXyA3DKIYMgwyCSkgSeXwBUew00GoCF8eFXzxOW6MOc4BjHO-rgr34BKAj-Tx9yP6XsqB2pS0BEQRox7wQg2KRfuo5X](https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario!/ut/p/a1/jZLLDoIwFES_xQ8wva2VwpJnKSosCBHYmK6UxIIXRH_flgxhOJd9XGmk5kUtahGbS9f3VWO3dDLu9m3zoXyA3DKIYMgwyCSkgSeXwBUew00GoCF8eFXzxOW6MOc4BjHO-rgr34BKAj-Tx9yP6XsqB2pS0BEQRox7wQg2KRfuo5X)

Flores Tapia, X. E., & Muñoz Cedeño, C. A. (2017). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Nimbusoft Technology Cia. Ltda. en la ciudad de Quito periodo 2015 - 2018*. Recuperado el 22 de noviembre de 2018, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/13997/1/T-UCE-0005-F127-2017.pdf>

Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.

García Vega, M. J. (2015). *Elaboración del plan estratégico para la empresa Algoritmun Cia. Ltda.* Recuperado el 29 de octubre de 2018, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10855/1/T-UCE-0003-AE048-2015.pdf>

Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing diseño, implementación y control*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Morone, G. (2018). *Métodos y técnicas de la investigación científica*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de [http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias\\_investigacion.pdf](http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf)

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. México: McGraw Hill.

Yerovi Arias, R. J. (2014). *Plan estratégico para una empresa de tecnología orientada a entregar bienes y servicios de comunicaciones unificadas y seguridad de la información*. Recuperado el 23 de diciembre de 2018, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3069/8/UDLA-EC-TMGSTI-2014-09.pdf>

Anexo 1 Validación de Expertos

Experto 1

Entrevista a expertos

Perfil de expertos:

Experto 6:
Nombre: Camilo Soria Eraso
Grado académico: Tecnólogo
Cargo: Gerente General - Copy System
RUC: 803143330001
Experiencia en el sector de productos y servicios tecnológicos: 15 años en el servicio de fotocopiado y venta de equipos.

Señor(a): Esta información es muy importante para la definición del curso estratégico, que mejorará el accionar de Copiermática Cia. Ltda. Solicitamos que usted evalúe las siguientes variables para poder realizar la auditoría interna en la empresa, manteniendo la siguiente escala de valoración:

- 1 - muy en desacuerdo
2 - en desacuerdo
3 - neutro
4 - de acuerdo
5 - muy de acuerdo

Table with 3 columns: Question, Weight (Peso), and Score. Categories include: Infraestructura administrativa, Talento Humano, Sistemas de información, Marketing y ventas (operacionales), and Servicio (mantenimiento).

Fecha de elaboración: 07/01/2019

Firma: [Signature]

## Experto 2

## Entrevista a expertos

## Perfil de expertos:

## Experto 2:

Nombre: Segundo Joaquín Almago  
 Grado académico: Ingeniería  
 Cargo: Gerente General - Tonar y Suministros  
 RUC: 170774343001

Experiencia en el sector de productos y servicios tecnológicos: 19 años en venta y servicios de suministros y equipos de fotocopiado.

Señor(a): Esta información es muy importante para la definición del curso estratégico, que mejorará el accionar de Copiarmática Cia. Ltda.

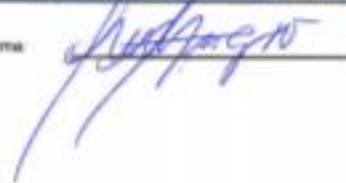
Solicitamos que usted evalúe las siguientes variables para poder realizar la auditoría interna en la empresa, manteniendo la siguiente escala de valoración:

- 1 - muy en desacuerdo  
 2 - en desacuerdo  
 3 - neutro  
 4 - de acuerdo  
 5 - muy de acuerdo

	Peso
<b>Infraestructura administrativa</b>	
1. ¿Cuenta la empresa con un sistema de planeación formal anual?	4
2. ¿Cuenta la empresa con un sistema formal que permita tener información confiable de manera rápida?	5
3. ¿Cuenta la empresa con la suficiente infraestructura física para atender a sus clientes?	5
4. ¿La infraestructura física de la de la empresa proyecta la imagen que se necesita?	4
5. ¿La empresa tiene suficientes oficinas o puntos de venta para atender las necesidades de los clientes?	4
6. ¿Las instalaciones de la empresa son lo suficientemente cómodas para atender a los clientes?	4
7. ¿Los trabajadores cuentan con los herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo?	3
8. ¿Las oficinas y los puestos de trabajo de todos los empleados son cómodos y agradables?	4
9. ¿Esta empresa cumple a cabalidad con sus obligaciones tributarias?	5
Promedio = 4	
<b>Talento Humano</b>	
1. ¿Esta es una empresa en la cual muchas personas desean profundamente trabajar?	4
2. ¿La empresa tiene un proceso de selección formal que garantiza que siempre se escogerá la persona más adecuada para cada puesto?	4
3. ¿La empresa tiene un programa adecuado de evaluación de desempeño?	4
4. ¿La empresa tiene programas de capacitación permanentes?	5
5. ¿Los trabajadores encuentran suficientes recompensas por realizar bien su trabajo?	5
6. ¿Los trabajadores pueden tener problemas graves si no cumplen con sus funciones?	3
7. ¿Existe un clima organizacional agradable y positivo?	5
8. ¿En esta empresa hay estabilidad laboral?	4
Promedio = 4	
<b>Sistemas de Información</b>	
1. ¿El conocimiento (Know How) de la empresa es único y difícil de copiar?	4
2. ¿El conocimiento que se maneja en la empresa está actualizado?	4
3. ¿Los procedimientos están actualizados y se revisan periódicamente?	4
4. ¿Existe permanente capacitación en torno al Know How de la empresa?	5
5. ¿Las máquinas y los equipos aplicados a la actividad principal de la empresa son de última generación?	5
6. ¿Los equipos de computación de la empresa son de última generación, al igual que el software?	5
7. ¿Se realizan actividades de benchmarking al interior de la industria o con otras industrias?	4
8. ¿Existen equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa?	4
Promedio = 4	
<b>Marketing y ventas (operaciones)</b>	
1. ¿La empresa tiene una gama de productos adecuada y suficiente?	5
2. ¿Hay suficiente comunicación acerca del servicio en los medios que realmente consumen los clientes?	4
3. ¿La comunicación es realmente impactante y contribuye a mejorar la imagen de la marca?	3
4. ¿Tienen los servicios una adecuada y suficiente promoción?	5
5. ¿Existe un volumen adecuado de vendedores?	5
6. ¿La estructura de ventas contribuye a conseguir los objetivos de la compañía?	4
7. ¿La marca y demás símbolos identificativos son adecuados?	4
8. ¿Los precios de nuestros servicios son adecuados de acuerdo al tipo de segmento al cual va dirigido?	5
Promedio = 4	
<b>Servicio (mantenimiento)</b>	
1. ¿Los clientes reciben por lo general una atención amable?	5
2. ¿Los clientes reciben por lo general una atención oportuna?	5
3. ¿Por lo general cuando un cliente presenta una inquietud, esta se resuelve favorablemente?	5
4. ¿Existe un programa formal de solución de quejas?	5
5. ¿La empresa ofrece servicios adicionales al cliente sin costo alguno?	4
6. ¿Los clientes siempre reciben la información necesaria para utilizar los productos de la empresa?	5
7. ¿Si un cliente no está satisfecho con un producto, se cambia o se devuelve el valor pagado por este?	5
8. ¿Los productos vendidos por la empresa siempre tienen disponibilidad de repuestos?	4
Promedio = 5	

Fecha de elaboración: 07/01/2018

Firma:



Experto 3

Entrevista a expertos

Perfil de expertos:

Experto 4:
Nombre: Sergio del Salo
Grado académico: Ingeniero
Cargo: Presidente - Copiematica Cia. Ltda.
RUC: 1792156223001
Experiencia en el sector de productos y servicios tecnológicos: 26 años en el mercado de fotocopiadoras

Señor(a): Esta información es muy importante para la definición del curso estratégico, que mejorarán el accionar de Copiematica Cia. Ltda. Solicitamos que usted evalúe las siguientes variables para poder realizar la auditoría interna en la empresa, manteniendo la siguiente escala de valoración:

- 1 - muy en desacuerdo
2 - en desacuerdo
3 - neutro
4 - de acuerdo
5 - muy de acuerdo

Table with 2 columns: Question and Puntaje. Categories include: Infraestructura administrativa, Talento Humano, Sistemas de Información, Marketing y ventas (operaciones), and Servicio (mantenimiento).

Fecha de elaboración: 07/01/2019

Firma: [Signature]

Experto

Entrevista a expertos

Perfil de expertos:

Experto 3:

Nombre: Katherine Rosero
Grado académico: Tecnólogo
Cargo: Gerente General - Copiermatica Cia. Ltda.
RUC: 179215223001

Experiencia en el sector de productos y servicios tecnológicos: 12 años en el mercado de fotocopiadoras

Señor(a): Esta información es muy importante para la definición del curso estratégico, que mejorará el accionar de Copiermatica Cia. Ltda. Solicitamos que usted evalúe las siguientes variables para poder realizar la auditoría interna en la empresa, manteniendo la siguiente escala de valoración:

- 1 - muy en desacuerdo
2 - en desacuerdo
3 - neutro
4 - de acuerdo
5 - muy de acuerdo

Table with 2 columns: Question and Puntuación. Categories include: Infraestructura administrativa, Talento Humano, Sistemas de Información, Marketing y ventas (operaciones), and Servicio (mantenimiento).

Fecha de elaboración: 07/01/2018

Firma:

Handwritten signature of Katherine Rosero

### Experto 5

#### Entrevista a expertos

##### Perfil de expertos:

Experto 2:  
 Nombre: Fausto Dávalos Quirzo  
 Grado académico: Ingeniero  
 Cargo: Jefe de Planificación Empresa STC  
 RUC: 1711387470001

Experiencia en el sector de productos y servicios tecnológicos: 14 años en el mercado, venta de copiladores sumisabos y repuestos

Señor(a): Esta información es muy importante para la definición del curso estratégico, que mejorará el accionar de Coparmática Cia. Ltda. Solicitamos que usted evalúe las siguientes variables para poder realizar la auditoría interna en la empresa, manteniendo la siguiente escala de valoración:

- 1 - muy en desacuerdo
- 2 - en desacuerdo
- 3 - neutro
- 4 - de acuerdo
- 5 - muy de acuerdo

	Peso
<b>Infraestructura administrativa</b>	
1. ¿Cuenta la empresa con un sistema de planeación formal anual?	4
2. ¿Cuenta la empresa con un sistema formal que permita tener información contable de manera rigida?	4
3. ¿Cuenta la empresa con la suficiente infraestructura física para atender a sus clientes?	5
4. ¿La infraestructura física de la de la empresa proyecta la imagen que se necesita?	3
5. ¿La empresa tiene suficientes oficinas o puntos de venta para atender las necesidades de los clientes?	4
6. ¿Las instalaciones de la empresa son lo suficientemente cómodas para atender a los clientes?	5
7. ¿Los trabajadores cuentan con las herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo?	2
8. ¿Las oficinas y los puestos de trabajo de todos los empleados son cómodos y agradables?	5
9. ¿Esta empresa cumple a cabalidad con sus obligaciones tributarias?	4
Promedio = 4	
<b>Talento Humano</b>	
1. ¿Esta es una empresa en la cual muchos personas desean profundamente trabajar?	4
2. ¿La empresa tiene un proceso de selección formal que garantiza que siempre se escogió la persona más adecuada para cada puesto?	4
3. ¿La empresa tiene un programa adecuado de evaluación de desempeño?	3
4. ¿La empresa tiene programas de capacitación permanentes?	5
5. ¿Los trabajadores encuentran suficientes recompensas por realizar bien su trabajo?	4
6. ¿Los trabajadores pueden tener problemas graves si no cumplen con sus funciones?	2
7. ¿Existe un clima organizacional agradable y positivo?	2
8. ¿En esta empresa hay estabilidad laboral?	1
Promedio = 3	
<b>Sistemas de Información</b>	
1. ¿El conocimiento (Know How) de la empresa es único y difícil de copiar?	2
2. ¿El conocimiento que se maneja en la empresa está actualizado?	3
3. ¿Los procedimientos están actualizados y se revisan periódicamente?	5
4. ¿Existe permanente capacitación en torno al Know How de la empresa?	4
5. ¿Las máquinas y los equipos aplicados a la actividad principal de la empresa son de última generación?	4
6. ¿Los equipos de computación de la empresa son de última generación, al igual que el software?	5
7. ¿Se realizan actividades de Benchmarking al interior de la industria o con otras industrias?	1
8. ¿Existen equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa?	2
Promedio = 4	
<b>Marketing y ventas (operaciones)</b>	
1. ¿La empresa tiene una gama de productos adecuada y suficiente?	5
2. ¿Hay suficiente comunicación acerca del servicio en los medios que realmente consumen los clientes?	4
3. ¿La comunicación es realmente impactante y contribuye a mejorar la imagen de la marca?	1
4. ¿Tienen los servicios una adecuada y suficiente promoción?	2
5. ¿Existe un volumen adecuado de vendedores?	3
6. ¿La estructura de ventas contribuye a conseguir los objetivos de la compañía?	2
7. ¿La marca y demás símbolos identificativos son adecuados?	4
8. ¿Los precios de nuestros servicios son adecuados de acuerdo al tipo de segmento al cual va dirigido?	3
Promedio = 3	
<b>Servicio (mantenimiento)</b>	
1. ¿Los clientes reciben por lo general una atención amable?	5
2. ¿Los clientes reciben por lo general una atención oportuna?	5
3. ¿Por lo general cuando un cliente presenta una inquietud, esta se resuelve favorablemente?	5
4. ¿Existe un programa formal de solución de quejas?	1
5. ¿La empresa ofrece servicios adicionales al cliente sin costo alguno?	0
6. ¿Los clientes siempre reciben la información necesaria para utilizar los productos de la empresa?	4
7. ¿Si un cliente no está satisfecho con un producto, se cambia o se devuelve al valor pagado por este?	4
8. ¿Los productos vendidos por la empresa siempre tienen disponibilidad de repuestos?	3
Promedio = 3	

Fecha de elaboración: 07/01/2019

Firma:



Experto 6

Entrevista a expertos

Perfil de expertos:

Experto 1:

Nombre: Franking Gutiérrez Moncayo

Grado académico: Ingeniero

Cargo: Gerente General, Planificación y Procesos World Copy

RUC: 170932979001

Experiencia en el sector de productos y servicios tecnológicos: 20 años en el mercado, venta de copiatoras suministros y repuestos

Señor(a): Esta información es muy importante para la definición del curso estratégico, que mejorará el accionar de Copiémática Cia. Ltda. Solicitamos que usted evalúe las siguientes variables para poder realizar la auditoría interna en la empresa, manteniendo la siguiente escala de valoración

- 1 - muy en desacuerdo
- 2 - en desacuerdo
- 3 - neutro
- 4 - de acuerdo
- 5 - muy de acuerdo

	Peso
<b>Infraestructura administrativa</b>	
1. ¿Cuenta la empresa con un sistema de planeación formal anual?	5
2. ¿Cuenta la empresa con un sistema formal que permita tener información confiable de manera rápida?	4
3. ¿Cuenta la empresa con la suficiente infraestructura física para atender a sus clientes?	3
4. ¿La infraestructura física de la de la empresa proyecta la imagen que se necesita?	3
5. ¿La empresa tiene suficientes oficinas o puntos de venta para atender las necesidades de los clientes?	4
6. ¿Las instalaciones de la empresa son lo suficientemente cómodas para atender a los clientes?	4
7. ¿Los trabajadores cuentan con las herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo?	5
8. ¿Las oficinas y los puestos de trabajo de todos los empleados son cómodos y agradables?	4
9. ¿Esta empresa cumple a cabalidad con sus obligaciones tributarias?	4
<b>Promedio = 4</b>	
<b>Talento Humano</b>	
1. ¿Esta es una empresa en la cual muchas personas desean profundamente trabajar?	4
2. ¿La empresa tiene un proceso de selección formal que garantiza que siempre se escogerá la persona más adecuada para cada puesto?	4
3. ¿La empresa tiene un programa adecuado de evaluación de desempeño?	3
4. ¿La empresa tiene programas de capacitación permanentes?	4
5. ¿Los trabajadores encuentran suficientes recompensas por realizar bien su trabajo?	4
6. ¿Los trabajadores pueden tener problemas graves si no cumplen con sus funciones?	4
7. ¿Existe un clima organizacional agradable y positivo?	5
8. ¿En esta empresa hay estabilidad laboral?	4
<b>Promedio = 4</b>	
<b>Sistemas de Información</b>	
1. ¿El conocimiento (Know How) de la empresa es único y difícil de copiar?	5
2. ¿El conocimiento que se maneja en la empresa está actualizado?	5
3. ¿Los procedimientos están actualizados y se revisan periódicamente?	5
4. ¿Existe permanente capacitación en torno al Know How de la empresa?	5
5. ¿Las máquinas y los equipos aplicados a la actividad principal de la empresa son de última generación?	4
6. ¿Los equipos de computación de la empresa son de última generación, al igual que el software?	5
7. ¿Se realizan actividades de benchmarking al interior de la industria o con otras industrias?	3
8. ¿Existen equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa?	5
<b>Promedio = 4</b>	
<b>Marketing y ventas (operaciones)</b>	
1. ¿La empresa tiene una gama de productos adecuada y suficiente?	5
2. ¿Hay suficiente comunicación acerca del servicio en los medios que realmente consumen los clientes?	3
3. ¿La comunicación es realmente impactante y contribuye a mejorar la imagen de la marca?	1
4. ¿Tienen los servicios una adecuada y suficiente promoción?	4
5. ¿Existe un volumen adecuado de vendedores?	4
6. ¿La estructura de ventas contribuye a conseguir los objetivos de la compañía?	5
7. ¿La marca y demás símbolos identificadores son adecuados?	5
8. ¿Los precios de nuestros servicios son adecuados de acuerdo al tipo de segmento al cual va dirigido?	5
<b>Promedio = 4</b>	
<b>Servicio (mantenimiento)</b>	
1. ¿Los clientes reciben por lo general una atención amable?	4
2. ¿Los clientes reciben por lo general una atención oportuna?	4
3. ¿Por lo general cuando un cliente presenta una inquietud, esta se resuelve favorablemente?	4
4. ¿Existe un programa formal de solución de quejas?	3
5. ¿La empresa ofrece servicios adicionales al cliente sin costo alguno?	1
6. ¿Los clientes siempre reciben la información necesaria para utilizar los productos de la empresa?	4
7. ¿Si un cliente no está satisfecho con un producto, se cambia o se devuelve el valor pagado por este?	2
8. ¿Los productos vendidos por la empresa siempre tienen disponibilidad de repuestos?	5
<b>Promedio = 3</b>	

Fecha de elaboración: 07/01/2019

Firma:



## **Anexo 2 Preguntas de análisis de estructura organizacional.**

### **¿Qué funciones de la estructura organizacional requieren reestructurarse?**

A pesar que no se encuentre definida la estructura organizacional, los colaboradores tienen claro las funciones y las jerarquías que existen, se puede considerar tres áreas específicas, el área de ventas que podemos considerar la única área que mantiene formalmente un gerente de negocios que lidera a cinco vendedores, pero podemos nombrar al área administrativa, y el departamento técnico los cuales son liderados por la gerente general y el presidente, este último quien conoce en su plenitud el giro del negocio. Podemos identificar que el área administrativa y el departamento técnico son dos áreas que requieren una reestructuración, ya que el control y medición de resultados se torna una labor que en ocasiones puede salir de las manos de la gerente y del presidente.

### **¿Hay alguna función que trabajaría mejor si ésta perteneciera a otra área?**

Consideramos dentro de la empresa tres áreas, negocios, conformada por cinco vendedores y el Gerente de Negocios, el departamento técnico conformado por siete técnicos y el área administrativa conformada por la asistente de gerencia, gestora de cobranzas, asistente contable, gestor de diseño gráfico y comercio electrónico, asistente de servicio al cliente y la asistente de soporte técnico, esta última colaboradora no mantiene un trabajo en equipo con el departamento técnico, lo cual se podría considerar que pertenezca directamente al departamento técnico y no al área administrativa.

### **¿Hay alguna función que carece de valor actualmente?**

Dentro de todos los cargos laborales no se considera ninguno que carezca de valor en las actividades que requiere la organización.

### **¿Es necesario desarrollar nuevas funciones?**

Este año la organización ha crecido considerablemente en sus ventas, por lo que desde el primer trimestre del 2018 se incrementaron una asistente de gerencia, asistente contable y gestor de diseño gráfico y comercio electrónico, por lo que en la actualidad no se encuentra proyectado incrementar nuevas funciones.

### Anexo 3 Preguntas de análisis de oferta de valor

#### **Características del producto (calidad, facilidad de uso, adaptabilidad, variedad, etc.)**

Se como principal factor de valor que genera la oferta es el personal altamente capacitado, estos mantienen conocimientos por capacitaciones internas e internacionales realizadas por los dueños de las marcas más importantes en fotocopiadoras. Dentro de este factor muy importante, mantiene personal capacitados en soporte técnico y ventas en la marca Minolta, equipos que revolucionaron el mercado en el mercado ecuatoriano en un segmento muy amplio de diseño gráfico, por su durabilidad y calidad en impresión.

Niveles de servicio (aparición de las instalaciones, conocimiento del mercado, rapidez de atención, capacidad y tiempo de entrega, detección correcta de necesidades, etc.)

Copiermática Cia. Ltda., mantiene una cartera de clientes de más de 25 años prestando soluciones en impresiones dentro de las empresas, mantiene una alta confianza en las gestiones de sus actividades de servicio y comerciales, ya que somos una de las pocas organizaciones que mantiene un personal altamente capacitado en la marca Minolta y en otras más, como Ricoh y Kyocera, equipos que lideran el mercado, tanto en calidad y costos bajos en consumibles. Otro punto importante es que mantiene claramente definidos los tiempos de entrega, tanto en venta de equipos y prestación de servicios en mantenimiento y reposición de inventarios, a pesar de que existe incumplimiento en varias ocasiones en entrega de compromisos por la alta demanda que existe.

#### **¿Qué hace particular a nuestro negocio?**

Copiermática es muy reconocida por ser uno de los principales importadores de equipos Minolta, a más de otras marcas, mantiene claro la importancia de mantener repuestos, suministros y un servicio técnico calificado para garantizar el óptimo funcionamiento a largo plazo de equipos de multifuncionales de fotocopiado.

**¿Qué es lo que hace que los clientes prefieran nuestro producto o servicio?**

Un punto muy importante por lo que los clientes prefieren a Copiermática, es por la calidad en su servicio y en equipos remanufacturados, los cuales cumplen un proceso de revisión integral de sus equipos, dando prioridad en cambio de repuestos y entregándolos con todos sus consumibles al cien por ciento, valor que a nuestros clientes aprecian y recomiendan.

**¿Qué nos diferencia de la competencia?**

La diferenciación con nuestra competencia es la baja rotación en nuestros empleados, que nos ha permitido fortalecer sus actitudes. Otro punto importante es que el nivel de inventarios tanto en equipos, repuestos y suministros ha permitido prestar servicios continuamente, sin retrasar el trabajo de nuestros clientes.

**¿Qué características tiene eso que nos hace diferente? (En función a la pregunta anterior)**

El distintivo de Copiermática es la preocupación por el bienestar de sus empleados, que permite a la organización mantener sus actividades en sinergia. Adicionalmente mantiene el capital necesario para solventar las necesidades de sus clientes con importaciones de equipos de última generación.

### Anexo 4 Análisis cadena de valor

ANÁLISIS INTERNO EMPRESA COPIERMÁTICA						
<b>Infraestructura administrativa</b>		<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
1.	¿Cuénta la empresa con un sistema de planeación formal anual?				X	
2.	¿Cuénta la empresa con un sistema formal que permita tener información confiable de manera rápida?	X				
3.	¿Cuénta la empresa con la suficiente infraestructura física para atender a sus clientes?	X				
4.	¿La infraestructura física de la de la empresa proyecta la imagen que se necesita?	X				
5.	¿La empresa tiene suficientes oficinas o puntos de venta para atender las necesidades de los clientes?		X			
6.	¿Las instalaciones de la empresa son lo suficientemente cómodas para atender a los clientes?	X				
7.	¿Los trabajadores cuentan con las herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo?	X				
8.	¿Las oficinas y los puestos de trabajo de todos los empleados son cómodos y agradables?	X				
9.	¿Esta empresa cumple a cabalidad con sus obligaciones tributarias?	X				
<b>Talento Humano</b>		<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
1.	¿Esta es una empresa en la cual muchas personas desean profundamente trabajar?		X			
2.	¿La empresa tiene un proceso de selección formal que garantiza que siempre se escogerá la persona más adecuada para cada puesto?				X	
3.	¿La empresa tiene un programa adecuado de evaluación de desempeño?					X
4.	¿La empresa tiene programas de capacitación permanentes?		X			
5.	¿Los trabajadores encuentran suficientes recompensas por realizar bien su trabajo?	X				
6.	¿Los trabajadores pueden tener problemas graves si no cumplen con sus funciones?			X		
7.	¿Existe un clima organizacional agradable y positivo?		X			
8.	¿En esta empresa hay estabilidad laboral?	X				
<b>Sistemas de Información</b>		<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
1.	¿El conocimiento (Know How) de la empresa es único y difícil de copiar?				X	
2.	¿El conocimiento que se maneja en la empresa está actualizado?		X			
3.	¿Los procedimientos están actualizados y se revisan periódicamente?					X
4.	¿Existe permanente capacitación en torno al Know How de la empresa?		X			
5.	¿Las máquinas y los equipos aplicados a la actividad principal de la empresa son de última generación?		X			
6.	¿Los equipos de computación de la empresa son de última generación, al igual que el software?		X			
7.	¿Se realizan actividades de Benchmarking al interior de la industria o con otras industrias?				X	
8.	¿Existen equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa?	X				
<b>Marketing y ventas (operaciones)</b>		<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
1.	¿La empresa tiene una gama de productos adecuada y suficiente?		X			
2.	¿Hay suficiente comunicación acerca del servicio en los medios que realmente consumen los clientes?	X				
3.	¿La comunicación es realmente impactante y contribuye a mejorar la imagen de la marca?		X			
4.	¿Tienen los servicios una adecuada y suficiente promoción?		X			
5.	¿Existe un volumen adecuado de vendedores?		X			
6.	¿La estructura de ventas contribuye a conseguir los objetivos de la compañía?			X		
7.	¿La marca y demás símbolos identificadores son adecuados?		X			
8.	¿Los precios de nuestros servicios son adecuados de acuerdo al tipo de segmento al cual va dirigido?	X				
<b>Servicio (mantenimiento)</b>		<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
1.	¿Los clientes reciben por lo general una atención amable?	X				
2.	¿Los clientes reciben por lo general una atención oportuna?		X			
3.	¿Por lo general cuando un cliente presenta una inquietud, esta se resuelve favorablemente?		X			
4.	¿Existe un programa formal de solución de quejas?					X
5.	¿La empresa ofrece servicios adicionales al cliente sin costo alguno?	X				
6.	¿Los clientes siempre reciben la información necesaria para utilizar los productos de la empresa?		X			
7.	¿Si un cliente no está satisfecho con un producto, se cambia o se devuelve el valor pagado por este?	X				
8.	¿Los productos vendidos por la empresa siempre tienen disponibilidad de repuestos?	X				

Elaborado por: Roberto Garzón

• Firma de responsabilidad: \_\_\_\_\_

Aprobado por: Sergio del Salto

Cargo : Presidente

• Firma de responsabilidad: \_\_\_\_\_

Fecha: Diciembre 10 del 2018

### Anexo 5 Tabulación check list

¿Cuenta la empresa con un sistema de planeacion formal anual?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indiferente	6	20.0	20.0	20.0
	En desacuerdo	21	80.0	80.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿Cuenta la empresa con un sistema formal que permita tener informacion confiable de manera rapida?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Cuenta la empresa con la suficiente infraestructura fisica para atender a sus clientes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿La infraestructura fisica de la de la empresa proyecta la imagen que se necesita?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	21	80.0	80.0	80.0
	De acuerdo	6	20.0	20.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

¿La empresa tiene suficientes oficinas o puntos de venta para atender las necesidades de los clientes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Las instalaciones de la empresa son lo suficientemente comodas para atender a los clientes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Los trabajadores cuentan con las herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Las oficinas y los puestos de trabajo de todos los empleados son cómodos y agradables?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Esta empresa cumple a cabalidad con sus obligaciones tributarias?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Esta es una empresa en la cual muchas personas desean profundamente trabajar?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿La empresa tiene un proceso de seleccion formal que garantiza que siempre se escogera la persona mas adecuada para cada puesto?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En desacuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿La empresa tiene un programa adecuado de evaluacion de desempeño?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy en desacuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿La empresa tiene programas de capacitacion permanentes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Los trabajadores encuentran suficientes recompensas por realizar bien su trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Los trabajadores pueden tener problemas graves si no cumplen con sus funciones?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indiferente	27	100.0	100.0	100.0

¿Existe un clima organizacional agradable y positivo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿En esta empresa hay estabilidad laboral?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿El conocimiento (Know How) de la empresa es unico y dificil de copiar?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En desacuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿El conocimiento que se maneja en la empresa esta actualizado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Los procedimientos estan actualizados y se revisan periodicamente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy en desacuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Existe permanente capacitacion en torno al Know How de la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Las maquinas y los equipos aplicados a la actividad principal de la empresa son de ultima generacion?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Los equipos de computacion de la empresa son de ultima generacion, al igual que el software?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Se realizan actividades de Benchmarking al interior de la industria o con otras industrias?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indiferente	27	100.0	100.0	100.0

¿Existen equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿La empresa tiene una gama de productos adecuada y suficiente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Hay suficiente comunicacion acerca del servicio en los medios que realmente consumen los clientes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿La comunicacion es realmente impactante y contribuye a mejorar la imagen de la marca?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indiferente	27	100.0	100.0	100.0

¿Tienen los servicios una adecuada y suficiente promocion?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Existe un volumen adecuado de vendedores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indiferente	27	100.0	100.0	100.0

¿La estructura de ventas contribuye a conseguir los objetivos de la compañía?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿La marca y demas simbolos identificadores son adecuados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Los precios de nuestros servicios son adecuados de acuerdo al tipo de segmento al cual va dirigido?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Los clientes reciben por lo general una atencion amable?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Los clientes reciben por lo general una atencion oportuna?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Por lo general cuando un cliente presenta una inquietud, esta se resuelve favorablemente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Existe un programa formal de solución de quejas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy en desacuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿La empresa ofrece servicios adicionales al cliente sin costo alguno?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Los clientes siempre reciben la informacion necesaria para utilizar los productos de la empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	27	100.0	100.0	100.0

¿Si un cliente no esta satisfecho con un producto, se cambia o se devuelve el valor pagado por este?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	27	100.0	100.0	100.0