



**ESPE**  
**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**  
**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR: NOBOA SEVILLA, WILSON ADRIÁN**

**TEMA: DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y UN  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA: LIBRERÍA Y  
PAPELERÍA “EDIPCENTRO” UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO  
DOMINGO**

**DIRECTOR: ING. CÉSAR RICARDO SEGOVIA GUERRERO**  
**CODIRECTOR: ECO. GALO RAMIRO ACOSTA PALOMEQUE**

**SANGOLQUÍ, DICIEMBRE 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO****CERTIFICADO**

Ing. César Segovia Guerrero

Eco. Galo Acosta Palomeque

**CERTIFICAN**

Que el proyecto de grado denominado **“DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA LIBRERÍA Y PAPELERÍA EDIPCENTRO UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO”**, realizado por Wilson Adrián Noboa Sevilla, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas en la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Dado que el tema es aplicativo a la realidad empresarial de la empresa sujeta a estudio o a cualquier otra que requiera un estudio similar, se recomienda su publicación.

El trabajo en mención consta de un documento empastado y disco compacto (CD), el cual contiene archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Noboa Sevilla Wilson Adrián que lo entregue al Ing. Carlos Sierra, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Diciembre 2014

---

Ing. César Segovia Guerrero  
DIRECTOR

---

Eco. Galo Acosta Palomeque  
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO****AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD****WILSON ADRIÁN NOBOA SEVILLA****DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada **“DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA LIBRERÍA Y PAPELERÍA EDIPCENTRO UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO”**, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el proyecto, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado en mención.

Sangolquí, Diciembre del 2014

---

**WILSON ADRIÁN NOBOA SEVILLA**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO****AUTORIZACIÓN**

Yo, WILSON ADRIÁN NOBOA SEVILLA

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE a la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA LIBRERÍA Y PAPELERÍA EDIPCENTRO UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Diciembre del 2014

---

WILSON ADRIÁN NOBOA SEVILLA

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios, quien siempre me ha bendecido y cuidado, permitiéndome compartir el desarrollo de esta tesis, en compañía de las personas que más amo en esta vida, mi familia y mis amigos.

A mi hermosa familia, por ser el pilar fundamental en todas mis decisiones, mi gran apoyo de superación personal y profesional, quienes han estado conmigo en mis momentos débiles, así como también en mis grandes logros y éxitos.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, por haberme formado académicamente, difundiéndome el conocimiento bajo los principios éticos y morales, para ser un profesional de excelencia que aporte al desarrollo del país.

A EDIPCENTRO, quien me ha permitido realizar el presente proyecto, otorgándome la información pertinente sin ningún inconveniente.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por concederme la vida, por todas las bendiciones derramadas sobre mí; todos mis éxitos y sueños realizados han sido gracias a Él.

A mi familia, por ser el apoyo principal no sólo en la elaboración de este trabajo, sino por todo lo que me han dado a lo largo de mi vida. A mi mamá por su infinito amor y por alentarme siempre con palabras emotivas, así como brindarme el apoyo en todas mis decisiones. A mi papá por ser un ejemplo de superación personal y enseñarme que nunca es tarde para prepararse profesionalmente y su apoyo incondicional. A mi hermana, por ser mi ejemplo y guía tanto personal como profesional, por sus sabios consejos a lo largo de mi vida estudiantil. A mis abuelitas que con sus cálidas palabras siempre me motivan y me hacen sentir muy querido. A todos mis familiares, quienes se han interesado por mí y mi culminación académica.

A mis amigos del colegio que aún conservamos los lazos de amistad, a mis amigos y compañeros de la Universidad, con los que compartí gratos momentos que quedarán grabados en mi memoria por siempre.

Al Director y Codirector de la presente Tesis, Ing. César Segovia y Eco. Galo Acosta, por su tiempo, por sus enriquecedoras enseñanzas, por sus sugerencias y palabras que siempre me alentaron; sin ustedes no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

A la Ing. Susana Riofrío, por haber sido mi maestra, por brindarme la gran oportunidad de estudiar mi último semestre en el exterior, y por ser una gran amiga hoy en día.

A todas las personas que de cierta forma me alentaron y ayudaron a que esta meta pueda cumplirse. Muchas gracias, Dios les bendiga a todos ustedes.

Wilson Adrián Noboa Sevilla

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xiii
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	xiv
<b>ABSTRACT</b> .....	xv
<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>1. GENERALIDADES</b> .....	1
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	1
1.2. GIRO DEL NEGOCIO .....	2
1.2.1. Quiénes somos .....	2
1.2.2. Ubicación .....	3
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.3.1. Identificación del Problema: .....	4
1.3.2. Descripción del Problema: .....	4
1.3.3 Diagrama de Causa y Efecto .....	5
1.4. Justificación del Problema .....	6
1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	7
1.5.1. Objetivo general .....	7
1.5.2. Objetivos específicos .....	7
1.6. MARCO REFERENCIAL.....	8
1.6.1. Marco teórico .....	8
1.6.2. Marco conceptual .....	23
1.7 Metodología .....	28

1.7.1 Métodos.....	31
1.7.2 Fuentes de información.....	31
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>34</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>34</b>
2.1 Análisis externo.....	34
2.1.1 Macro Ambiente (Pest-a).....	34
2.1.1.1 Análisis Político Legal.....	35
2.1.1.2 Análisis Económico.....	38
2.1.1.3 Análisis Socio-cultural.....	54
2.1.1.4 Análisis Tecnológico.....	73
2.1.1.5 Análisis Ambiental.....	74
2.1.2 Análisis de la Industria.....	76
2.2 Análisis interno.....	84
2.2.1 Capacidad Administrativa.....	84
2.2.2 Capacidad financiera.....	89
2.2.3 Capacidad de comercialización.....	92
2.2.4 Capacidad de Talento Humano.....	92
2.2.5 Capacidad tecnológica.....	93
2.3 Análisis Matricial.....	94
2.3.1 Matrices Resumen.....	94
2.3.2 Matrices de Ponderación de Impacto.....	98
2.3.3. Matriz FODA.....	103
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>105</b>
<b>3. ENFOQUE ESTRATÉGICO.....</b>	<b>105</b>
3.1 Análisis FODA.....	105



3.2 Matrices Estratégicas FODO FADA.....	106
3.3 Estrategias derivadas del análisis FODO FADA .....	110
3.3.1 Matriz de Estrategias Básicas.....	111
3.3.2 Matriz Estratégica Depurada.....	112
3.4 Matriz BCG.....	113
3.5 Matriz General Electric .....	117
3.6 Análisis de Escenarios.....	120
3.7 Declaración de Misión y Visión.....	123
3.7.1 Misión .....	123
3.7.2 Visión .....	124
3.8 Principios organizacionales.....	126
3.9 Valores organizacionales .....	127
3.10 Mapa Estratégico.....	128
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>133</b>
<b>4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....</b>	<b>133</b>
4.1 Perspectivas Estratégicas .....	135
4.1.1 Perspectiva Financiera .....	136
4.1.2 Perspectiva del Cliente.....	137
4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos .....	138
4.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	140
4.2 Indicadores estratégicos .....	141
4.3 Iniciativas estratégicas .....	148
4.4 Propuesta de BSC.....	149
4.5 Proyectos .....	151
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>169</b>

<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	169
5.1 CONCLUSIONES .....	169
5.2 RECOMENDACIONES .....	170
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	171
<b>LINKOGRAFÍA</b> .....	173
<b>ANEXOS</b> .....	175
BALANCE GENERAL .....	175
ESTADO DE RESULTADOS.....	176

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de la empresa.....	2
Figura 2. Área de Estudio (Santo Domingo).....	3
Figura 3. Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa) .....	5
Figura 4. Definición de Planificación Estratégica.....	8
Figura 5. Proceso de Planificación Estratégica .....	9
Figura 6. La Misión.....	11
Figura 7. Análisis Situacional de una Organización .....	14
Figura 8. Análisis FODA .....	15
Figura 9. Cinco Fuerzas de Porter.....	16
Figura 10. Formulación de Objetivos.....	18
Figura 11. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard .....	22
Figura 12. Producto Interno Bruto PIB .....	39
Figura 13. Evolución de los principales componentes del PIB.....	40
Figura 14. PIB (miles de dólares) .....	41
Figura 15. Inflación.....	42
Figura 16. Distribución del PEA urbana y rural .....	44
Figura 17. Tasa activa .....	45
Figura 18. Tasa pasiva.....	46
Figura 19. Balanza Comercial.....	47
Figura 20. Evolución del Balanza Comercial .....	48
Figura 21. Déficit Fiscal - Relación con el PIB .....	50
Figura 22. Riesgo País.....	51
Figura 23. Saldos de la deuda pública total – Relación con el pib.....	53
Figura 24. Salario Básico Unificado .....	55
Figura 25. Cobertura de la Canasta Básica frente al Ingreso Mensual .....	56
Figura 26. Empleo.....	58
Figura 27. Subempleo .....	59
Figura 28. Desempleo .....	60
Figura 29. Listas de Útiles Escolares del Ministerio de Educación .....	66
Figura 30. Indio colorado o Tsáchila .....	67

Figura 31. Santo Domingo .....	68
Figura 32. Género.....	71
Figura 33. Edad.....	72
Figura 34. 5 fuerzas de Porter .....	76
Figura 35. Principales Competidores de EDIPCENRO .....	78
Figura 36. Principales Proveedores de EDIPCENRO .....	80
Figura 37. Principales Competidores de EDIPCENRO .....	83
Figura 38. Análisis Interno.....	84
Figura 39. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	86
Figura 40. Matriz BCG .....	114
Figura 41. MATRIZ BCG EDIPCENRO.....	116
Figura 42. Matriz General Electric.....	118
Figura 43. Matriz General Electric EDIPCENRO.....	119
Figura 44. La Misión.....	123
Figura 45. Propuesta de Misión .....	124
Figura 46. Propuesta de Visión .....	125
Figura 47. Propuesta de Principios Organizacionales.....	126
Figura 48. Propuesta de Valores Organizacionales.....	127
Figura 49. Mapa Estratégico .....	129
Figura 50. Mapa Estratégico EDIPCENRO .....	132
Figura 51. Perspectivas Estratégicas del Cuadro de Mando Integral.....	135
Figura 52. Perspectiva Financiera.....	136
Figura 53. Perspectiva del Cliente .....	137
Figura 54. Perspectiva de Procesos Internos.....	138
Figura 55. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	140
Figura 56. Sistema de Indicadores .....	142
Figura 57. Indicadores estratégicos.....	143
Figura 58. KPI's para Perspectiva Financiera.....	143
Figura 59. KPI's para Perspectiva Cliente .....	144
Figura 60.KPI's para Perspectiva Procesos Internos .....	146
Figura 61.KPI's para Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	147

Figura 62. Ejemplos de planes de iniciativas estratégicas .....	149
Figura 63. BSC DE EDIPCENRO.....	150
Figura 64. Proyecto 1 .....	151
Figura 65. Proyecto 2 .....	152
Figura 66. Proyecto 3 .....	153
Figura 67. Proyecto 4.....	154
Figura 68. Proyecto 5 .....	155
Figura 69. Proyecto 6.....	156
Figura 70. Proyecto 7 .....	157
Figura 71. Proyecto 8 .....	158
Figura 72. Proyecto 9 .....	159
Figura 73. Proyecto 10 .....	160
Figura 74. Proyecto 11 .....	161
Figura 75. Proyecto 12 .....	162
Figura 76. Proyecto 13 .....	163
Figura 77. Proyecto 14 .....	164
Figura 78. Proyecto 15 .....	165
Figura 79. Proyecto 16 .....	166
Figura 80. Proyecto 17 .....	167

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: PIB enfoque de la Producción (miles de dólares).....	40
Tabla 2. Balanza Comercial 2014.....	48
Tabla 3. Fechas Comerciales.....	54
Tabla 4: Salario Básico Unificado .....	55
Tabla 5. Población.....	70
Tabla 6. Capacidad Financiera.....	89
Tabla 7. Fortalezas .....	95
Tabla 8. Debilidades.....	96
Tabla 9. Oportunidades .....	97
Tabla 10. Amenazas .....	98
Tabla 11. Ponderación de Fortalezas .....	99
Tabla 12. Ponderación de Debilidades.....	100
Tabla 13. Ponderación de Oportunidades .....	101
Tabla 14. Ponderación de Amenazas .....	102
Tabla 15. Matriz FODA .....	103
Tabla 16. Matriz FO.....	106
Tabla 17. Matriz DO .....	107
Tabla 18. Matriz FA.....	108
Tabla 19. Matriz DA .....	109
Tabla 20. Matriz de Estrategias Básicas .....	111
Tabla 21. Matriz Estratégica Depurada.....	112
Tabla 22. Principales Productos Vendidos en el año 2013 .....	115
Tabla 23. Resumen de Iniciativas Estratégicas / Proyectos .....	168

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto nace con el objetivo de darle un direccionamiento estratégico a un negocio que venía funcionando empíricamente, ya que no existía el conocimiento de parte de sus propietarios, lo cual hace que despierte en mí el interés de desarrollar una Planificación Estratégica y un Cuadro de Mando Integral en pro de mejorar el funcionamiento de la empresa Librería y Papelería “EDIPCENTRO”. Inicialmente se realizó un Diagnóstico Situacional, en el que se analizó las variables internas y externas que influyen en el desarrollo de la empresa, este diagnóstico resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas “FODA”, el cual se constituye en una de las herramientas más importantes y útiles en la Planificación Estratégica. Luego se creó el Direccionamiento Estratégico en donde se describe la misión, visión, principios, valores y estrategias que guiarán a la empresa a la consecución de sus objetivos, los mismos que serán medidos con el uso del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. Posteriormente, se elaboraron 17 proyectos o iniciativas estratégicas que permitirán cumplir los objetivos estratégicos. Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones del presente proyecto, basada en el Análisis Situacional, FODA y el Balanced Scorecard.

### **Palabras clave:**

**LIBRERÍA Y PAPELERÍA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**BALANCED SCORECARD**

## **ABSTRACT**

This project was created with the aim to give you a strategic direction for a business that had been operating empirically, because there was no knowledge of their owners, which makes me wake up in the interest of developing a Strategic Planning and Balanced Scorecard towards improving the functioning of the company Bookstore and Stationery "EDIPCENTRO". Initially, a Situational Diagnosis was performed, in which the internal and external variables that influence the development of the company, this analysis summarizes the strengths, weaknesses, opportunities and threats "SWOT" which constitutes one of the tools discussed most important and useful in Strategic Planning. The Strategic Management where the mission, vision, principles, values and strategies that will guide the company to achieve its goals, the same to be measured with the use of the Balanced Scorecard described is then created. Subsequently, 17 projects or strategic initiatives that will achieve the strategic objectives were developed. Finally, conclusions and recommendations of this project, based on the Situation Analysis, SWOT and Balanced Scorecard are described.

### **Keywords:**

**BOOKSTORE AND STATIONERY**

**STRATEGIC PLANNING**

**SITUATIONAL DIAGNOSIS**

**STRATEGIC DIRECTION**

**BALANCED SCORECARD**



## **CAPITULO I**

### **1. GENERALIDADES**

#### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

El deseo de superación de una familia, la exigencia del mercado, hace que nazca la idea de aperturar una Librería y Papelería en abril del año 2003, en la ciudad de Santo Domingo, con la razón social de EDIPCENTRO, respondiendo a la exigencia de los principales clientes que constituían las instituciones educativas públicas y privadas de mayor prestigio del cantón en aquel entonces. Se emprende acciones enmarcadas dentro del marco legal para su funcionamiento dentro de los márgenes que exigen las actividades de comercio, es importante destacar que para la época en la que arranca EDIPCENTRO, Santo Domingo contaba con 2 empresas líderes en el mercado las cuales se constituyeron en aliados estratégicos, ya que la empresa proveía de textos y ellas proveían de materiales de papelería, provocando de esta manera relaciones comerciales armoniosas.

En las siguientes temporadas escolares, se considera la necesidad de buscar nuevos proveedores para reducir costos de mercaderías y ofertar mejores productos, es allí donde interviene la matriz de EDIPCENTRO, que se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, quien recomienda la visita a proveedores de líderes nacionales e importadores de suministros de papelería. Con el pasar de los años la empresa fue posesionándose en el mercado, caracterizándose por su buena atención al público, de manera que la clientela se volvió fija y leal, además permitió aumentar su portafolio de clientes en instituciones educativas públicas y privadas.

Actualmente la empresa goza de prestigio, solvencia y reconocimiento, caracterizada principalmente por su atención a los clientes y sus precios bajos en el mercado local.

## 1.2. GIRO DEL NEGOCIO



**Figura 1. Logotipo de la empresa**

**Fuente: EDIPCENTRO**

### “LIBRERÍA Y PAPELERÍA EDIPCENTRO”

*Cultura letra a letra*

*Av. Tsáchila y Machala 426.*

*Santo Domingo - Ecuador*

#### 1.2.1. Quiénes somos

EDIPCENTRO se estableció en la ciudad de Santo Domingo, con más de 11 años de vida empresarial y experiencia en la compra y venta de textos y útiles escolares, ha adquirido una reputación como uno de los proveedores líderes de textos en Lengua y Literatura a nivel local.

Los productos de EDIPCENTRO se encuentran divididos en dos categorías que son las siguientes:

- Textos escolares

La empresa cuenta con textos escolares para educación pre básica, básica (Todas las áreas principales: Matemáticas, Lenguaje y Comunicación, Entorno Natural y Social, así como también las áreas secundarias o de apoyo: Inglés, Computación, Dibujo Técnico, Desarrollo del Pensamiento y Valores) y bachillerato (Únicamente: Lengua y Literatura).

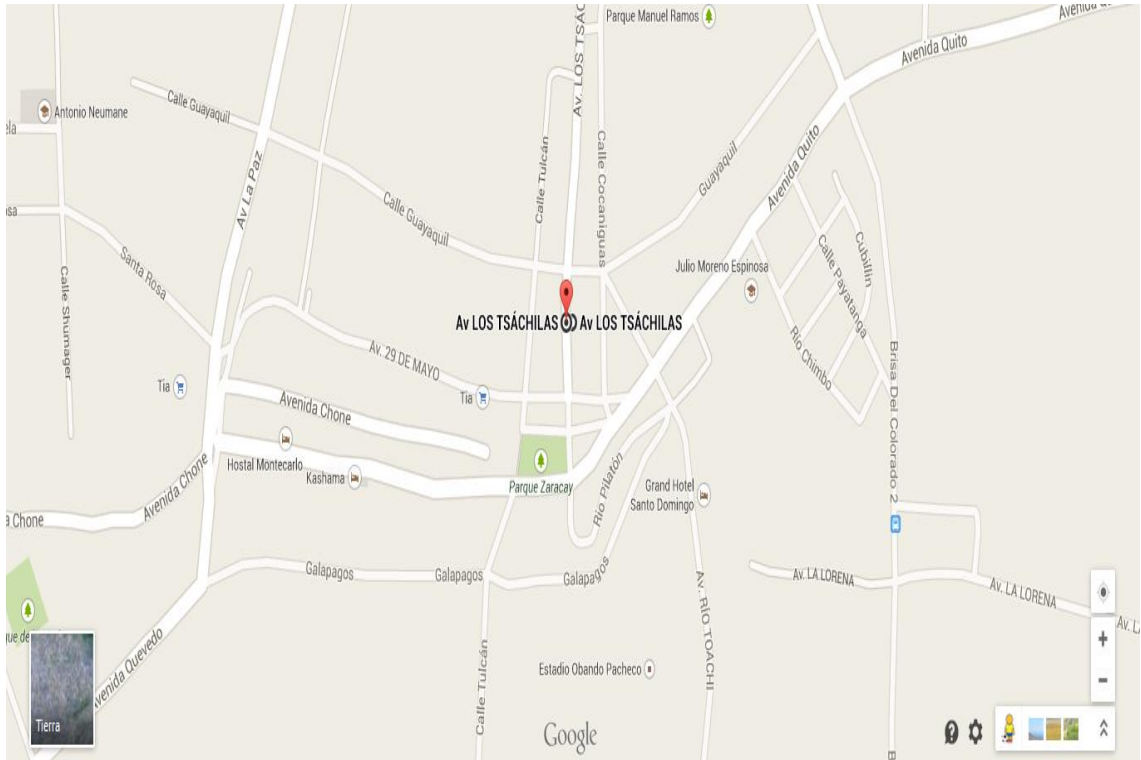
Cabe recalcar que todos estos textos son de la autoría del Dr. Manuel Freire, proveedor de los mismos.

- Útiles escolares

La empresa cuenta con útiles escolares de los principales proveedores como: BIC, STAEDLER, NORMA, INPAPEL, PELIKAN, FABER CASTELL, UHU, XEROX, etc.

### 1.2.2. Ubicación

EDIPCENTRO se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo: Av. Tsáchila y Machala 426



**Figura 2. Área de Estudio (Santo Domingo)**

**Fuente:** Google Maps

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. Identificación del Problema:**

Falta de una planificación estratégica y CMI (Cuadro de Mando Integral).

#### **1.3.2. Descripción del Problema:**

El problema identificado en la Librería y Papelería “EDIPCENTRO”, que está ubicada en la ciudad de Santo Domingo, es la falta de una planificación estratégica y un cuadro de mando integral, este problema se ve reflejado en los últimos resultados financieros de la misma.

Por otro lado, los consumidores más exigentes y de nivel socioeconómico medio del mercado han dejado de asistir a librerías y papelerías tradicionales y de tamaños pequeñas y medianas, ya que prefieren ir a empresas del mismo giro de negocio que brindan el servicio más cómodo y eficiente, entre ellos está la excelencia en atención al cliente, promociones, descuentos, variedad de marcas y productos, merchandising, aire acondicionado en las instalaciones de atención al público, etc. Por tales razones las librerías y papelerías pequeñas han disminuido su participación en el mercado y clientela, en comparación a años anteriores.

Además se ha encontrado la existencia de una competencia fuerte por parte de las grandes cadenas y franquicias de papelerías, que les venden las mercaderías con estrategias de precio desleales, y con bonificaciones por parte de las distribuidoras debido a sus volúmenes de compras, mientras que las papelerías independientes no obtienen este tipo de beneficios debido a su bajo volumen de compras comparado con las antes mencionadas, por esto, sus precios se ven afectados y no pueden competir con las grandes franquicias.

### 1.3.3 Diagrama de Causa y Efecto



**Figura 3. Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)**  
**Elaborado por:** Wilson Adrián Noboa Sevilla

- **Línea de Investigación:** Estrategia Organizacional
- **Sublínea de Investigación:**
- Administración
- Mercadotecnia
- Finanzas

#### **1.4. Justificación del Problema**

La implementación de una Planificación Estratégica y un Cuadro de Mando Integral para la empresa, le permitirá ser proactiva en lugar de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

Por lo que una empresa que quiera implementar una Planificación Estratégica y un Cuadro de Mando Integral podrá responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Es por ello que desarrollar e implementar una Planificación Estratégica y un Cuadro de Mando Integral en la empresa EDIPCENTRO le permitirá mejorar su gestión, declarar su visión y misión, se analizará la situación externa e interna de ésta, se establecerán los objetivos generales, y se formularán las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar sus objetivos empresariales.

## **1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Desarrollar una propuesta de planificación estratégica y un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Librería y Papelería “EDIPCENTRO” ubicada en la ciudad de Santo Domingo.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

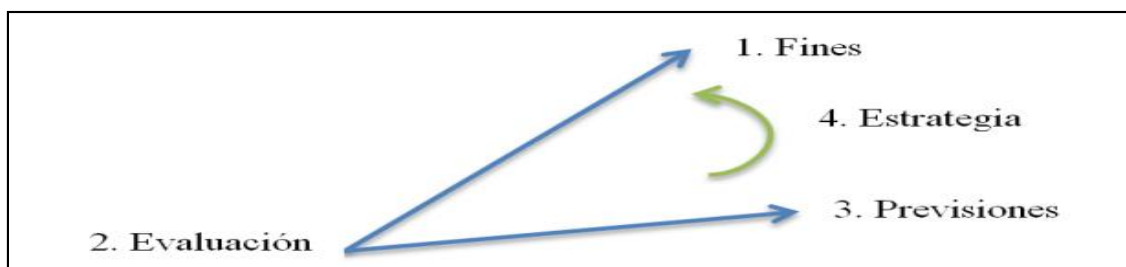
- Realizar el diagnóstico estratégico situacional de la empresa para determinar su situación actual.
- Establecer un direccionamiento estratégico para la empresa, mediante la definición de visión, misión, políticas, principios, valores y objetivos estratégicos.
- Diseñar mapas estratégicos corporativos y una matriz de análisis FODA
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.
- Crear proyectos estratégicos con el propósito de cumplir los objetivos estableciendo tiempos y responsables para la ejecución de los mismos.

## 1.6. MARCO REFERENCIAL

### 1.6.1. Marco teórico

Las teorías a aplicar son las siguientes:

La representación gráfica que mejor representa los elementos de la planificación estratégica es el modelo de la empresa consultora norteamericana Stanford Research Institute. (FERNÁNDEZ, 2004, p.8)



**Figura 4. Definición de Planificación Estratégica**

**Fuente:** Fernández, 2004

El modelo refleja:

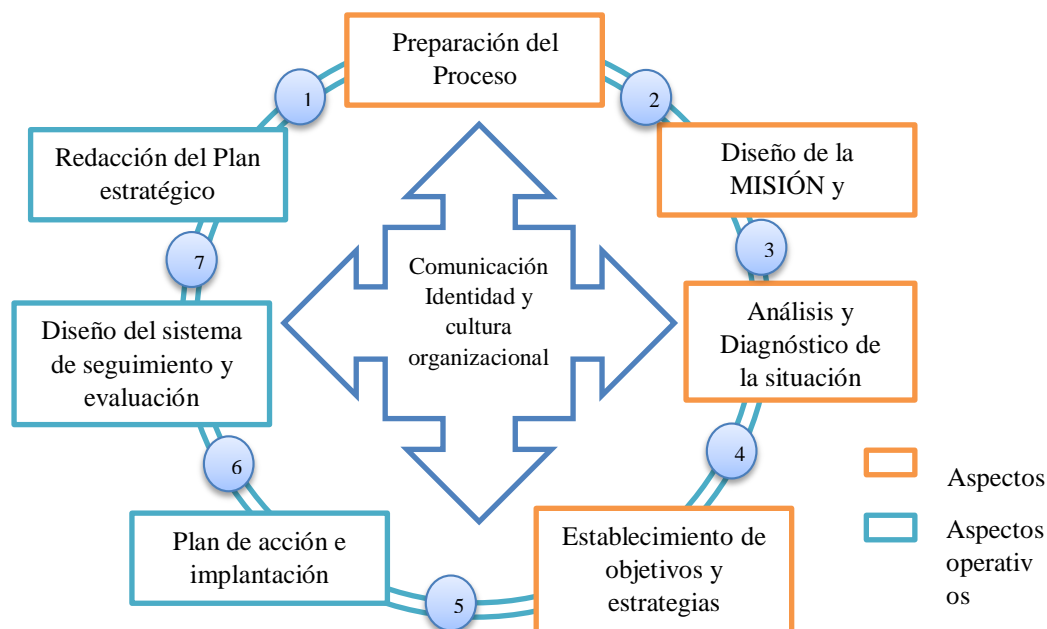
- El vector de los fines (lo que se quiere lograr)
- El vértice de la evaluación (la posición competitiva en relación con la competencia)
- El vector de las previsiones (qué esperamos que suceda)
- El arco de las estrategias (qué tenemos que hacer)

La planificación estratégica es una herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional. (SALAZAR, 2006, p.15)

La planificación estratégica es un modo proactivo y sistemático de enfrentarse al futuro. Pretende reducir la incertidumbre en la toma de decisiones mediante un análisis detallado de los elementos que componen una realidad particular para descubrir sus interrelaciones y actuar con criterios mejor definidos. (NOGUERA, PITARCH, ESPARCIA, 2009, p.25)



## Proceso de la Planificación Estratégica



**Figura 5. Proceso de Planificación Estratégica**

**Fuente:** Adaptación de Galpin, Cámara, 2005

### 1. Preparación del Proceso

Antes de realizar una planificación estratégica, es necesario saber cuáles son las principales razones que motivan a desarrollar un proceso de esta naturaleza, que sin lugar a duda conducen a cambios significativos en la organización. Dentro de estos motivos pueden estar involucrados las siguientes interrogantes: ¿Deseamos captar más recursos? ¿Queremos brindar un mejor servicio a los clientes? ¿Las demandas de los clientes están variando? ¿Queremos ampliar nuestra cartera de clientes?

Entre los elementos a tener en cuenta antes de comenzar podríamos señalar:

Que la organización mantenga una actitud autocrítica y una clara voluntad de transparencia frente a terceros, intentando resolver problemas, no castigar culpables. Ello está también relacionado con clarificar la cuestión de por qué es necesario cambiar y cuáles serían las consecuencias negativas de no hacerlo. (CÁMARA, 2005, p.73)

Debemos disponer de una cierta tranquilidad para reflexionar sobre las cuestiones fundamentales que atañen a la razón de ser de la organización, lo que exige por una parte, dedicar el tiempo necesario y, por otra, que la organización no esté en ese momento inmersa en la resolución de problemas urgentes o críticos (tales como conflictos graves, situaciones de crisis financiera, etc.) que exijan toda su atención y que deberán ser resueltos antes de iniciar un proceso de planificación estratégica.

La disponibilidad de algunos recursos, ya que será necesario recoger la información relevante sobre la situación actual de la organización y del entorno, analizarla y seleccionar estrategias apropiadas de intervención. Además, será necesario invertir algunos recursos en informar y motivar a todos los miembros de la organización acerca del ejercicio de planificación y comprometerles en el mismo.

No obstante, sea cual sea el origen de la iniciativa (interno o externo, de abajo a arriba o de arriba abajo) debe contar con el compromiso y el apoyo decidido de la dirección, tanto en el transcurso del propio proceso de planificación como en la aplicación de las recomendaciones que se deriven del mismo. Gran parte de la literatura sobre gestión destaca la importancia del liderazgo de los directivos para conducir procesos de cambio organizacional, y coincide en señalar las cualidades y funciones de un buen o una buena líder (actitud emprendedora, capacidad de crear y transmitir la visión de futuro de la organización, capacidad de comunicación y escucha, logro de un espíritu de equipo, motivación y reconocimiento del personal, etc.).

El proceso debe favorecer la participación y colaboración entre los distintos departamentos de la organización, la asunción de responsabilidades y la apropiación general del proceso. Lo anterior no significa que tenga que existir necesariamente un consenso o unanimidad total entre todos los implicados, pero sí que todos tengan la oportunidad de estar informados, ser escuchados y sus intereses y expectativas puestas de manifiesto.

Efectivamente, un proceso de planificación estratégica viene de alguna manera a cuestionar a la organización como un todo y a romper con la inmediatez y la inercia del funcionamiento en el que a veces están inmersas las organizaciones, por lo que

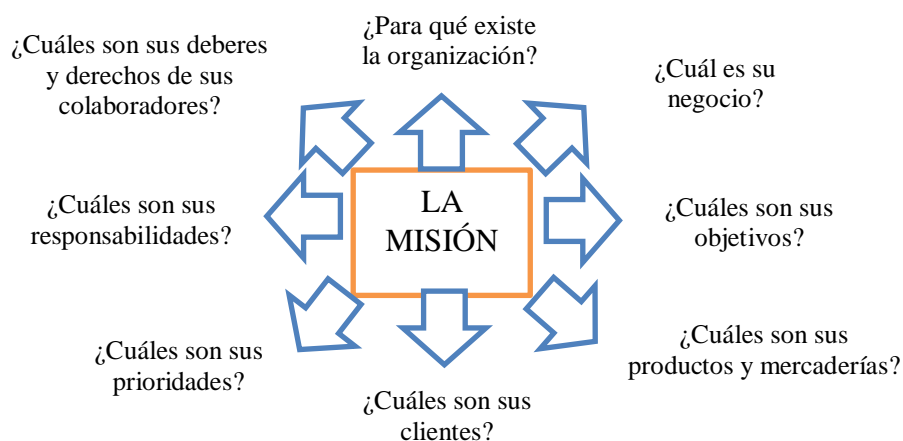
generalmente enfrenta una serie de típicas barreras y resistencias en distintos niveles. Cualquier elemento nuevo que afecta nuestra forma habitual de comportarnos y trabajar suele “complicarnos la vida” y generar numerosas y justificadas dudas e incertidumbres a nivel personal, acerca de en qué consiste el cambio que se avecina, si vale realmente la pena el esfuerzo que tendremos que realizar, si seremos capaces de abordarlo y si obtendremos algún beneficio concreto del mismo.

## 2. Diseño de la MISIÓN y VISIÓN

### 2.1 Misión

La misión de una organización es su razón de existir. Las declaraciones de misión suelen centrarse por lo general en temas como los valores esenciales de la compañía, sus productos o servicios, mercados, tecnologías, filosofías y el concepto que tiene de sí misma e imágenes. (CERTO, 2005, p.78)

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: (SERNA, 2010, p.60)



**Figura 6. La Misión**

**Fuente:** Serna, 2010

La misión, por tanto debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión.

## **2.1 Visión**

La visión de una organización trata de describir la imagen ideal de la organización que se desea tener en el futuro, es una imagen guía del éxito de la organización. En este sentido, la visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo. (CÁMARA, 2005, p.84)

El enunciado de la visión debe ser consistente con los valores y cultura de la organización, representar un desafío para ésta y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario. Pero a la vez, ha de ser suficientemente realista, fácilmente comprensible, conocida y compartida por todas las personas de la organización.

La visión de una organización es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser, y para que sea válida, debe basarse en tres elementos:

- Un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real.
- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar su logro. (MATILLA, 2009, p.75)

La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa. Además, la visión, pone a la empresa en marcha, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia. (MARTÍNEZ Y MILLA, 2012, p.206)

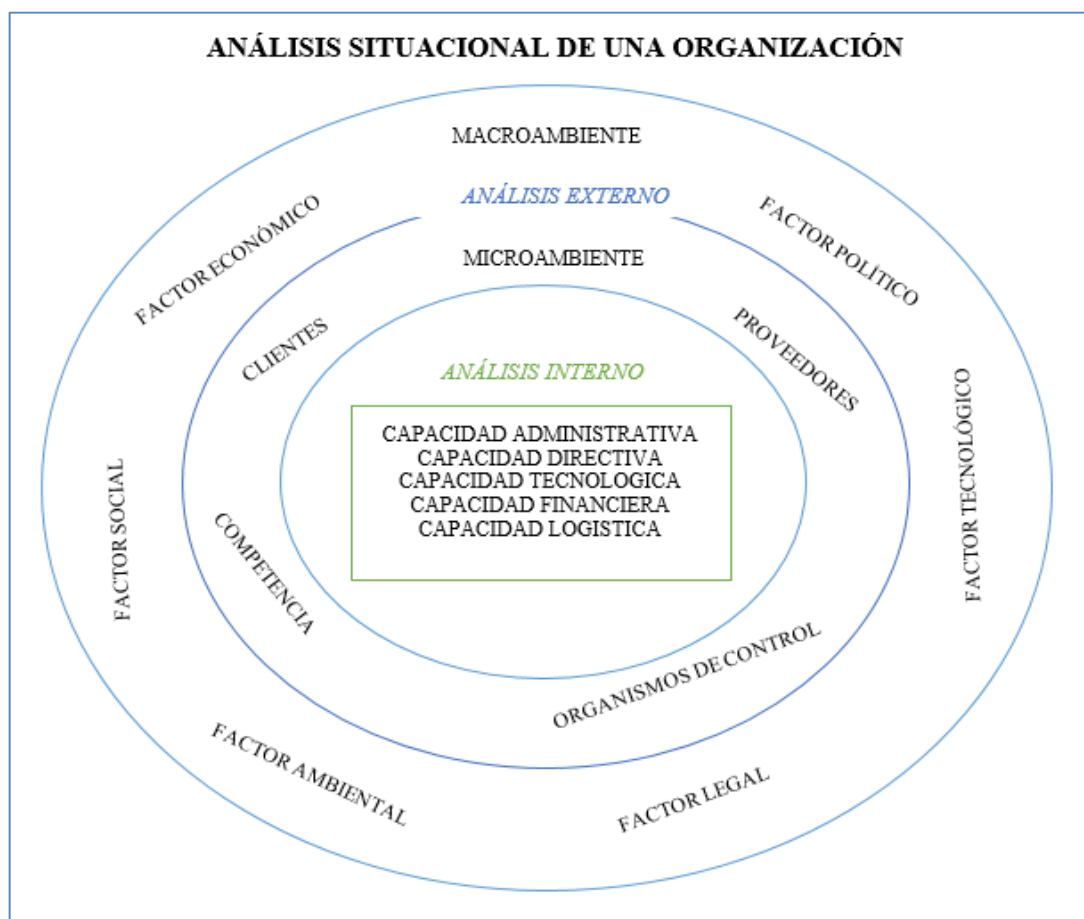
### 3. Análisis y Diagnóstico

El diagnóstico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy. (SERNA, 2010)

Es necesario tomar como punto de partida la situación en la que actualmente nos encontramos para esto vamos a analizar varios factores:

- El sector o entorno, tanto del contexto más general (condiciones políticas, económicas, legal, tecnológico, social, etc.), como del ámbito específico en el que se desenvuelve la organización. Dentro del ámbito específico es necesario revisar dos puntos que nos ayudaran a nuestra planificación estratégica como son el estudio del mercado o sector, para conocer su evolución y tendencias, qué servicios se ofrecen y el examen y comprensión de los intereses, demandas y expectativas de los principales implicados en el marco de actuación de la organización.
- La situación actual de la propia organización. En el análisis de los aspectos internos de la organización puede tomarse como referencia el conjunto de elementos considerados anteriormente (estructura organizativa y funcional, capacidad administrativa, tecnológica, financiera y de recursos humanos). (CÁMARA, 2005, p.86)

Para un mejor entendimiento del análisis situacional de una organización, se presenta el siguiente gráfico.



**Figura 7. Análisis Situacional de una Organización**

**Fuente:** CÁMARA, 2005, p.89

### **Análisis FODA o DAFO**

Técnica habitualmente utilizada para reflexionar acerca de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una organización y sistematizarlas de manera global. (CÁMARA, 2005, p.89)

#### Descripción

En esta técnica se cruzan dos ejes de análisis: aspectos positivos y negativos, por un lado, y dimensión interna y externa a la organización, por otro, examinando:

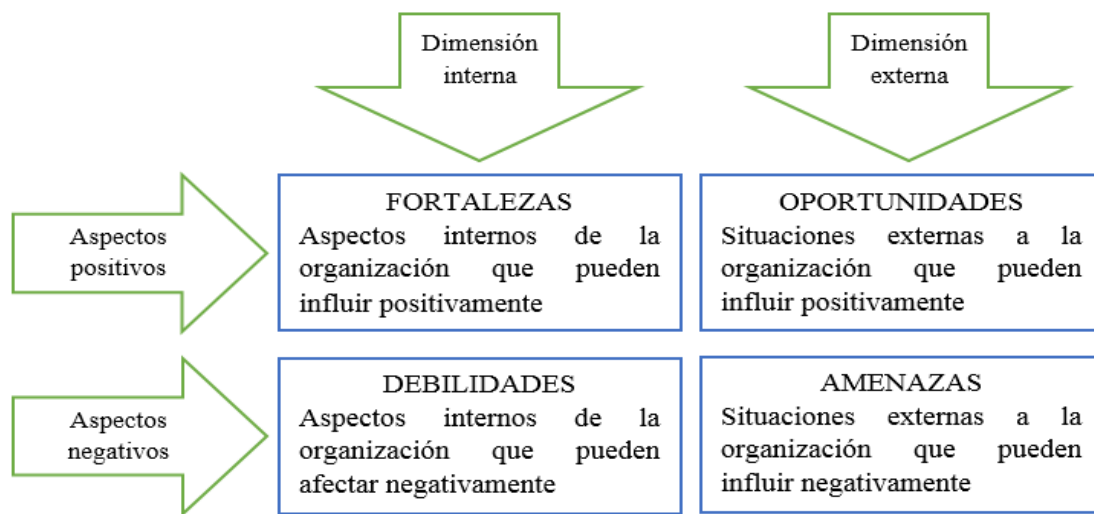
Aspectos internos a la organización:

- Las Debilidades, esto es, atributos de la organización que dificultan o impiden su capacidad y habilidad para lograr la misión y visión.
- Las Fortalezas, o atributos de la organización que promueven su capacidad y habilidad para lograr la misión y visión.

Aspectos o condicionamientos externos:

- Amenazas, riesgos o peligros externos que enfrenta la organización y que dificultan o impiden su capacidad y habilidad para lograr la misión y visión.
- Oportunidades: factores externos que faciliten a la organización el logro de su misión y visión.

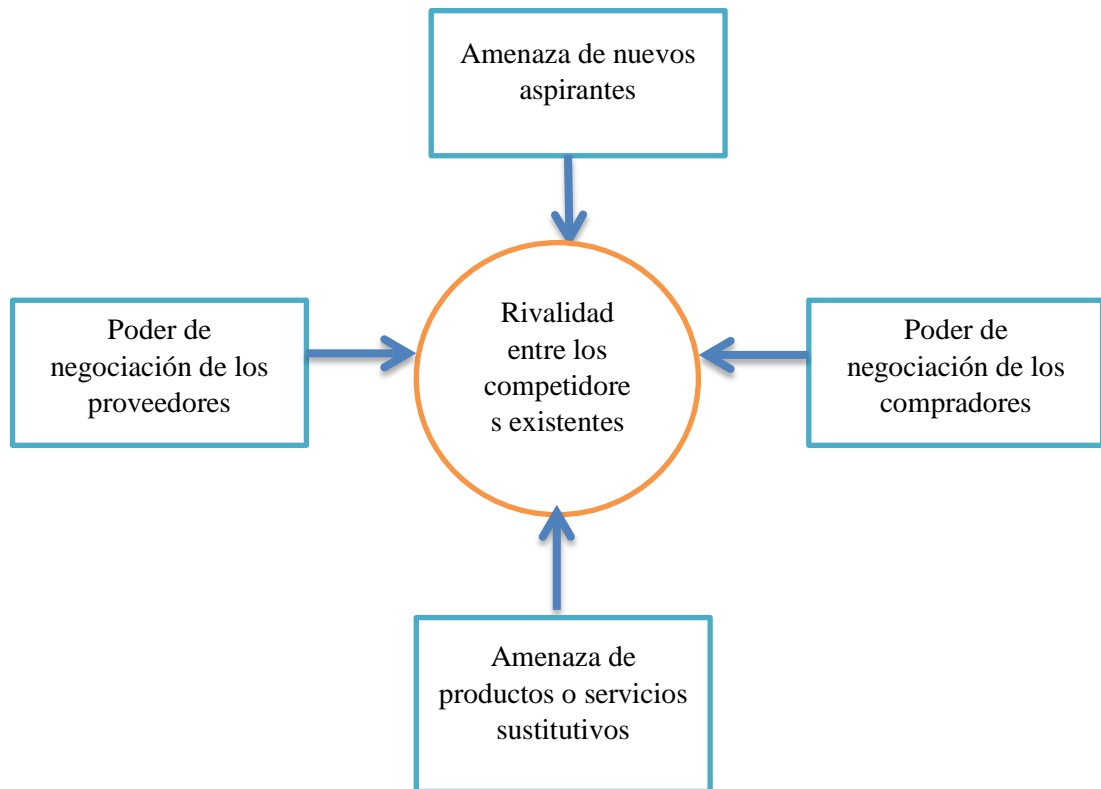
Los resultados pueden sistematizarse en una matriz.



**Figura 8. Análisis FODA**

Fuente: Cámara, 2005

Por otro lado, están las cinco fuerzas para la competitividad industrial (Porter) que permitirá determinar las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:



**Figura 9. Cinco Fuerzas de Porter**

**Fuente:** Porter, 2009

Las matrices más utilizadas dentro de una planificación estratégica son las siguientes: (MORENO, 2011)

#### **Matrices de Impacto:**

Una vez que se cuenta con información recopilada, tabulada, procesada y analizada sobre todos los elementos mencionados anteriormente; el siguiente paso es pasar de acuerdo al análisis situacional cada uno de los elementos a la matriz de impacto. Por lo tanto, para desarrollar el siguiente paso del FODA se debe tener dos matrices que son: Matriz de Impacto Interna y Matriz de Impacto Externa.



De acuerdo a la Matriz de Impacto Interna, se debe tener presente los elementos del análisis interno antes clasificados, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las fortalezas y debilidades de acuerdo al grado de beneficio (fortaleza) o de afectación (debilidad) que este puede tener en la organización.

Para la Matriz de Impacto Externa, se debe tener presente los elementos del análisis externo antes clasificados, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (oportunidad) o de afectación (amenaza) que este puede tener en la organización.

#### **Matriz de Vulnerabilidad:**

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

#### **Matriz de Aprovechabilidad:**

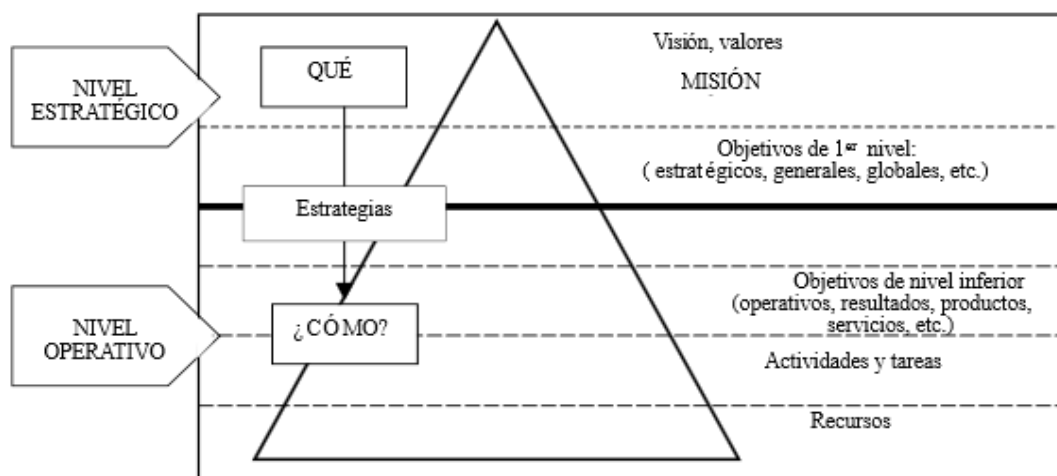
Se trata de efectuar una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Se hace la confrontación tomando como parte principal lo interno (fortalezas), pues se está hablando como organización y las variables internas son las que se puede tomar decisiones y cambiar, más aquellas situaciones externas hay que considerarlas que están allí y hay que aprovecharlas para desarrollar estrategias que le permitan crecer como empresa

## 4. Establecimiento de objetivos y estrategias

### Formulación de objetivos

La construcción de un esquema de planificación en cascada exige ordenar los objetivos en función de su importancia, desde los objetivos de carácter más estratégico, situados en los niveles superiores, hasta los objetivos más operativos que se ubican en los inferiores. (CÁMARA, 2005, p.107)



**Figura 10. Formulación de Objetivos**

Fuente: Adaptación de Galpin, Cámara, 2005

### Selección y Formulación de estrategias

Tras fijar y seleccionar los objetivos habrán de estudiarse las estrategias necesarias, posibles y más convenientes para lograrlos. Las estrategias son los caminos, vías o enfoques posibles para alcanzar los objetivos. Responden a la pregunta ¿CÓMO? (CÁMARA, 2005, p.111)

Pueden utilizarse diversos criterios para priorizar las posibles estrategias. Como criterio general, suele recomendarse incidir en aquellas estrategias que potencien las fortalezas internas de la organización y sirvan para superar sus debilidades principales, así como para posicionarse adecuadamente en el entorno en el que se opera, reduciendo los riesgos o amenazas que presenta y aprovechando las oportunidades que el mismo ofrece.

Estas pueden agruparse en las 3 categorías siguientes: (SALAZAR, 2006, p.150)

- **Estrategias de ventaja competitiva (desarrollo)**

Descansan en la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado. Según Porter es una consecuencia de una ventaja en los costes o la diferenciación de los productos de la empresa.

- **Estrategias de crecimiento**

Persiguen el crecimiento constante y sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.

- **Estrategias competitivas**

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante una estrategia que permita mantenerse en el mercado.

## **5. Plan de acción e implantación**

Una vez detalladas las estrategias y sus componentes habríamos completado la esfera de los planteamientos estratégicos y sería el momento de adentrarnos en el ámbito operativo (del que forman parte los llamados planes operativos, por lo general de periodicidad anual), para proporcionar algunas propuestas realistas para la puesta en marcha efectiva de las estrategias seleccionadas. (CÁMARA, 2005, p.119)

De cara a dicha implantación, teniendo en cuenta que el cambio organizacional no se puede hacer de golpe, suele recomendarse la articulación de las estrategias en torno a pequeños proyectos de cambio encadenados en una secuencia lógica. Esto se propone con el fin de:

- Lograr transformaciones concretas y mejoras tangibles a corto plazo apreciables por el personal implicado, lo que a menudo tiene un efecto extraordinariamente estimulante, demostrando que es posible “cambiar las cosas”.

- Reducir los riesgos de posibles fracasos. Siempre será más fácil corregir errores si el ámbito de intervención ha sido suficientemente acotado (a veces se recomienda establecer pruebas piloto en un ámbito muy específico para corregir posibles errores, y ampliarlas posteriormente a otras esferas de la organización).
- Minimizar o controlar las resistencias que toda estrategia de cambio organizacional conlleva.

La implantación operativa de las medidas propuestas en un plan estratégico, en un plan de desarrollo organizacional o en un sistema de gestión de la calidad exige:

- Establecer una secuencia clara de las mismas. Algunas estrategias identificadas supondrán oportunidades de mejora inmediata, otras podrán abordarse a medio plazo y otras, por su envergadura, importancia y complejidad, lograrán sus efectos en el largo plazo (aunque haya que ir preparándolas desde el inicio).
- Definir el rol de los actores clave en el proceso, esto es, determinar quiénes serán los responsables de cada elemento concreto del plan estratégico, con el fin de no duplicar esfuerzos. Ello implica establecer responsabilidades en los distintos niveles y la configuración de una estructura organizativa mínima responsable de impulsar el plan, controlar su aplicación, medir su grado de avance y valorar sus resultados.

Al margen de las responsabilidades que cada miembro de la organización tenga en su área concreta de intervención en relación con la ejecución de las distintas actividades que se desarrollen en el marco del plan, como se indicó en el apartado de preparación del plan, es recomendable la constitución de un comité o equipo de planificación que equilibre diferentes perspectivas y puntos de vista.

## **6. Diseño del sistema de seguimiento y evaluación**

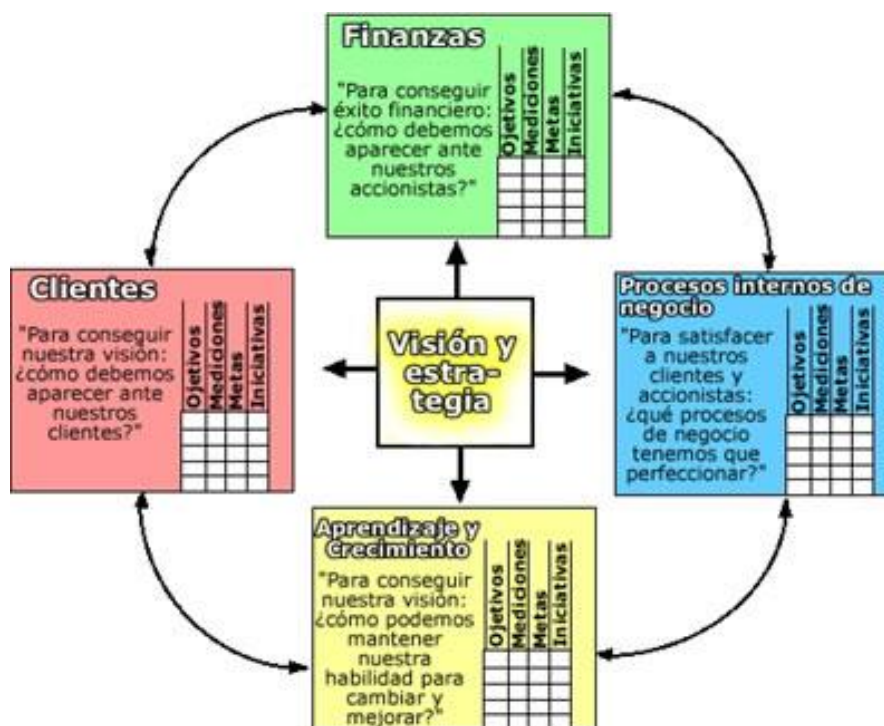
Todo sistema de planificación debe incorporar en su ciclo: (CÁMARA, 2005, p.124)

- Tareas continuas de control y seguimiento de la ejecución, con el fin de detectar desviaciones con relación a lo inicialmente planificado y realizar las modificaciones y correcciones oportunas.
- Tareas de valoración o evaluación del logro de los resultados y objetivos propuestos, de las que se obtengan conclusiones y recomendaciones a incorporar en futuros ejercicios de planificación.

No es esta guía el lugar apropiado para profundizar en los conceptos de seguimiento (o monitoreo) y evaluación, pero tal vez valga la pena señalar que aunque ambos comparten una función de control la diferencia fundamental entre ellos estriba en que el seguimiento enfoca su atención a los aspectos más operativos, mientras que la evaluación se ocupa preferentemente de la esfera de los objetivos más amplios.

El plan estratégico debería por tanto incorporar en su propio diseño cómo está previsto realizar el seguimiento y evaluación de las estrategias y medidas que en el mismo se proponen, para lo que se necesita contar con una estructura y un sistema de información apropiada, así como con un conjunto de indicadores básicos.

## Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)



**Figura 11. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard**

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

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, formación y crecimiento. (KAPLAN Y NORTON, 2009, p.14)

- **Financiero**, el cuál enfatiza los objetivos financieros que debe alcanzar la empresa.
- **Clientes**, enfoca las necesidades del cliente hacia los productos y servicios de la empresa.
- **Procesos internos**, garantiza que estos satisfagan las demandas de los clientes, tanto internos como externos de la organización.

- **Aprendizaje y crecimiento**, genera los factores que serán retroalimentados, para mantener los procesos eficientes, y desechar aquellos que no lo son.

## 7. Redacción del plan estratégico

El proceso de planificación estratégica finaliza con la elaboración del documento de plan estratégico que recoge los resultados de todas las etapas anteriores. (CÁMARA, 2005, p.127)

El plan estratégico es una guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos. El proceso llevado a cabo hasta aquí ha permitido definir la misión, visión, valores y objetivos de la organización y ha servido para generar un proceso de participación y aprendizaje colectivos como consecuencia de la realización del diagnóstico y fijación de estrategias.

### 1.6.2. Marco conceptual

**Acción:** Ejercicio de la facultad de hacer o realizar alguna cosa que tiene un ser (<http://www.wordreference.com/acción/>)

**Amenazas:** Situaciones externas a la organización que pueden influir negativamente (Navajo, 2009, p.86)

**Análisis:** Descripción de los distintos tipos de pasos que se asocian a un proceso en particular, que identifica los pasos que le agregan valor y los que no lo hacen. (<http://www.wordreference.com/análisis/>)

**Aprendizaje:** El aprendizaje está considerado como una de las principales funciones mentales que presentan los seres humanos, los animales y los sistemas de tipo artificial. En términos súper generales, se dice que el aprendizaje es la adquisición de cualquier conocimiento a partir de la información que se percibe. (<http://www.definicionabc.com/general/aprendizaje.php>)

**Clientes:** Un cliente es tanto para los negocios y el marketing como para la informática un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra. Para los negocios, el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo. (<http://www.definicionabc.com/general/cliente.php>)

**Competencia:** En economía, la noción de competencia hace alusión a una situación propia de un mercado en donde existen varios oferentes y demandantes para un bien o un servicio determinado. (<http://www.definicionabc.com/general/competencia.php>)

**Cultura organizacional:** Se refiere con los términos cultura organizacional a las experiencias, creencias y valores, tanto los que respectan a cada persona como los culturales, de una determinada organización. Los valores que se definen, proponen, promueven y respetan dentro de una organización son en realidad las creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo más adecuado en el cual los mismos deberían ser conseguidos. (<http://www.definicionabc.com/general/culturaorganizacional.php>)

**Debilidades:** Aspectos internos de la organización que pueden afectar negativamente (Navajo, 2009, p.86)

**Diagnóstico:** Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa. (<http://www.definicionabc.com/general/diagnostico.php>)

**Estrategia:** Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo. Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. (<http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>)

**Factor Económico:** Los indicadores económicos, que no son otra cosa que datos estadísticos sobre precisamente esa economía y que permitirá a partir de su interpretación



entender la situación actual y asimismo realizar predicciones a futuro sobre lo que puede llegar a suceder con el mantenimiento de esos indicadores. (<http://www.definicionabc.com/general/factoreconomico.php>)

**Factor Social:** La palabra social permite referir a aquello que es propio de la sociedad, o en su defecto, que es relativo a la misma. En tanto, la sociedad es aquel conjunto de individuos que comparten una misma cultura y que interactúan entre sí para conformar una comunidad, o sea, que en este sentido del término, la palabra social implica pertenencia, ya que supone algo que se comparte a nivel comunitario, por ejemplo, la vida social, la convivencia social, que se refieren a los modos de convivir que tienen los individuos que conforman una sociedad. (<http://www.definicionabc.com/general/factorsocial.php>)

**Factor Ambiental:** El concepto de Impacto Ambiental refiere al efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos, en términos más técnicos, podríamos decir que el impacto ambiental es aquella alteración de la línea de base como consecuencia de la acción antrópica o de eventos de tipo natural. Las acciones del hombre sobre el medio ambiente en orden a conseguir determinadas finalidades provocarán siempre efectos colaterales sobre el medio natural o social en el cual actúan. (<http://www.definicionabc.com/general/factorambiental.php>)

**Factor Legal:** Cuando se pronuncia en algún contexto o situación el término legal sabemos que aquello de lo cual se está hablando tendrá una estrechísima vinculación con la ley, el derecho o la justicia, porque justamente una de las referencias más usadas de esta palabra es ella, permitimos designar a lo que está relacionado con las mencionadas cuestiones. (<http://www.definicionabc.com/general/factorlegal.php>)

**Factor Tecnológico:** La palabra tecnología dispone de un uso extendido en nuestro idioma y muy especialmente en la actualidad donde la tecnología sin dudas se encuentra ciertamente arraigada en la cotidianidad de los individuos a partir de diversos elementos de uso diario, tal es el caso del teléfono celular, por citar a algunos de los más populares. (<http://www.definicionabc.com/general/factortecnologico.php>)

**Factor Político:** La política es la actividad humana concerniente a la toma de decisiones que conducirán el accionar de la sociedad toda. (<http://www.definicionabc.com/general/factorpolitico.php>)

**Finanzas:** La palabra financiera es un término que ostenta un uso recurrente en el ámbito de las finanzas y de los negocios. Por caso, es que uno de los empleos que más recibe la palabra es justamente para designar a todo aquello relativo y propio del mundo de las finanzas. (<http://www.definicionabc.com/general/finanzas.php>)

**Fortalezas:** Aspectos internos de la organización que pueden influir positivamente. (Navajo, 2009, p.86)

**Macroambiente:** Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas. (<http://www.definicionabc.com/general/macroambiente.php>)

**Microambiente:** Son todas las fuerzas que una empresa pueda controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Micro ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa. (<http://www.definicionabc.com/general/microambiente.php>)

**Misión:** La misión empresarial es la razón de ser de una empresa, es decir, consiste en la actividad fundamental que despliega, el producto que ofrece y los clientes a los cuales orienta su actividad. Estos tres pilares en los que se apoya son los que mandan y organización a esta misión en las diversas actividades que deberá desplegar para desarrollarla. (<http://www.definicionabc.com/general/mision.php>)

**Objetivos:** Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción. Además, el cumplimiento o incumplimiento de objetivos puede conllevar sentimientos de euforia o frustración, que afectarán la salud psíquica para bien o para mal de quien se ve afectados por ellos. (<http://www.definicionabc.com/general/objetivos.php>)

**Operativo:** En cada una de las acciones, físicas o mentales. Pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad de labor determinada. (<http://www.definicionabc.com/general/operativo.php>)

**Oportunidades:** Situaciones externas a la organización que pueden influir positivamente. (Navajo, 2009, p.86)

**Plan de Acción:** El concepto de plan de acción permite designar en nuestra lengua a aquel plan que contiene diversas iniciativas y que serán el camino más apropiado y casi seguro de conseguir una meta propuesta. Es decir, el plan de acción actúa como una especie de instructivo que encaminará hacia la consecución del fin propuesto. (<http://www.definicionabc.com/general/plandeaccion.php>)

**Planificación:** Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. Se designa con el concepto de planeación estratégica a la elaboración, desarrollo y puesta en práctica de diversos planes operativos que pondrá en marcha una empresa u organización con el objetivo de concretar los propósitos y metas que se haya propuesto. La planeación estratégica puede ser estructurada para conseguir los mencionados efectos u objetivos en el corto, mediano o largo plazo, dependiendo esto claro de la magnitud y la amplitud que ostente la empresa u organización en cuestión. (<http://www.definicionabc.com/general/planificacion.php>)

**Proceso:** Se considera proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman insumos (elementos de entrada), agregándoles valor en cada una de las actividades que se llevan a cabo, convirtiéndolos en productos y servicios (elementos de

salida), que satisfacen unas necesidades explícitas de clientes. (<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>)

**Proveedores:** Un proveedor es una entidad de diverso orden que presta servicios a otras. (<http://www.definicionabc.com/general/proveedores.php>)

**Sistema:** Es un conjunto ordenado de procedimientos relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función. (<http://www.definicionabc.com/general/sistema.php>)

**Visión:** La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa. (<http://www.definicionabc.com/general/visión.php>)

## 1.7 Metodología

La metodología es el herramienta que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

Para la realización de este estudio se utilizará la investigación descriptiva.

Existen diferentes tipos de investigación: (BERNAL, 2006)

- Investigación Exploratoria
- Investigación Descriptiva
- Investigación Correlacional
- Investigación Explicativa

### **Investigación Exploratoria.**

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que sencillamente no ha sido abordado anteriormente. Es decir, cuando la revisión de la literatura revela que únicamente sobre el problema en cuestión existen ideas vagamente relacionadas. Un ejemplo de un estudio exploratorio es el siguiente: realizar un viaje a un lugar que no conocemos, viaje

que por algún motivo nos interesa realizar. Al llegar lo primero que debemos hacer es explorar, buscar información que nos demandará, por supuesto, un tiempo. Lo mismo sucede con una investigación exploratoria.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos y en muy pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, pues por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el "tono" de investigaciones posteriores más rigurosas.

### **Investigación Descriptiva**

Con frecuencia el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta un determinado objeto o fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes del objeto que es estudiado. Esta investigación mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir cuestiones inherentes al objeto de estudio y que por supuesto interesan a los propósitos investigativos.

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque desde, luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean un tanto rudimentarias ya que al estudiar una determinada variable de comportamiento del objeto de estudio implícitamente puede predecirse que sucederá con el fenómeno, donde el objeto investigado puede ser una de sus partes, en su futuro comportamiento.

### **Investigación Correlacional.**

Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular y que tienen una relación con el objeto a ser investigado. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables X, Y, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables: X, Y, Z;

otras veces se incluyen relaciones múltiples X, Y, Z, W, F aquí se plantean cinco correlaciones.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intenta predecir el valor aproximado que tenga un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas. La correlación puede ser positiva o negativa. Es positiva cuando sujetos con altos valores en una variable tendrán a mostrar altos valores en la otra variable, quienes estudian más tiempo tenderán a obtener una más alta calificación en el examen. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable, por ejemplo quienes estudian más tiempo para el examen tenderán a obtener una calificación más baja en el examen. Si no hay correlación entre las variables, ello nos indica que éstas varían sin un patrón sistemático entre sí.

### **Investigación Explicativa.**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre conceptos, su propósito es explicar, razones causales, de por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. Ello implica también que la investigación explicativa, revela el por qué dos o más variables están relacionadas. Los estudios explicativos tratan de explicar el por qué suceden los cambios cualitativos o explicativos en un objeto de estudio.

Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de investigaciones y de hecho implican los propósitos de ellas: exploración, descripción y correlación. Otorgando un sentido de entendimiento más completo del fenómeno a que hacen referencia. En resumen podemos señalar que este tipo de investigación es el más completo y el más indicado para realizar investigaciones que intenten explicar profundamente un determinado objeto de estudio.

## **1.7.1 Métodos**

### **1.7.1.1. Método Inductivo**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

### **1.7.1.2. Método Deductivo**

Este método parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

### **1.7.1.3. Método Cualitativo**

Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Esta investigación trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades.

### **1.7.1.4. Método Cuantitativo**

Es aquel en el que se recoge y analizan datos cuantitativos (numéricos) es decir medibles sobre las variables establecidas. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables. (BERNAL, 2006)

Para la realización de este estudio se implementará el método inductivo-deductivo ‘Método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido porque parte de lo general a lo particular, es inductivo en sentido contrario puesto que va de lo particular a lo general’ (BERNAL, 2006).

## **1.7.2 Fuentes de información**

Las fuentes de información buscan satisfacer necesidades de conocimiento en relación al tema establecido y que serán utilizadas para cumplir con los objetivos planteados. Existen fuentes de información primaria y secundaria.

### **1.7.2.1 Las fuentes de información primaria**

Son aquellas que se obtienen directamente del objeto de estudio. Las fuentes de información primaria pueden dividirse en observación directa y observación indirecta.

- ***Observación directa***

Es aquella en la que el investigador obtiene la información que requiere directamente sin necesidad de ninguna herramienta.

- ***Observación indirecta***

Cuando la recolección de datos se la realiza con la ayuda de una herramienta, como entrevistas o encuestas.

### **1.7.2.2 Las fuentes de información secundaria**

Deben encontrarse bajo ciertos parámetros como: si la información es pertinente es decir si se adapta a los objetivos, si la información es obsoleta es decir si no es actual, si la información es fidedigna es decir cuando la fuente tiene completa veracidad y por último si la información es de confianza es decir si la misma ha sido obtenida utilizando una metodología adecuada, las fuentes secundarias son aquellas que se permiten conocer hechos partir de documentos o datos obtenidos por otras personas:

- Libros de texto
- Enciclopedias
- Artículos relacionados
- Proyectos similares
- Internet
- Personas especializadas en el tema.

### ***Técnicas de recolección de la información***

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación a realizar, se utilizan unas u otras técnicas. (BERNAL, 2006)

Según Muñoz Giraldo, la investigación cuantitativa utiliza generalmente los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información:



- Encuestas
- Entrevistas
- Observación sistemática
- Escalas de actitudes
- Análisis de contenido
- Test estandarizados y no estandarizados

### ***Delimitación del universo de estudio***

La investigación que se va a realizar tendrá como universo de estudio a la ciudad de Santo Domingo.

### ***Muestreo***

Las técnicas de muestreo pueden clasificarse ampliamente como probabilísticas y no probabilísticas se basa en el juicio personal del investigador más que en la oportunidad de seleccionar elementos de muestra. El investigador puede decidir de manera arbitraria o consciente que elementos incluir en la muestra. Las muestras no probabilísticas pueden arrojar buenos estimados de las características de población. (MALHOTRA, 2004)

### ***Técnica de análisis o interpretación***

Las técnicas que se utilizarán para la recolección y análisis de la información obtenida, serán las tablas de resultados.

La interpretación de los datos se la realizará en función del marco teórico a fin de obtener resultados, conclusiones y recomendaciones que sean de gran utilidad para la finalización del presente proyecto.

## CAPITULO II

### 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional consiste en la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización, permitiendo generar información útil en la toma de decisiones, a su vez permite conocer las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento a través del análisis de factores internos y externos que influyen en la organización, para facilitar el desarrollo de la estrategia de la empresa. (HERNANDEZ, 2007, p.27)

#### 2.1 Análisis externo

En el análisis externo se debe tomar en cuenta tanto el macro como el micro ambiente, para poder determinar las oportunidades y amenazas que influyen en la empresa.

##### 2.1.1 Macro Ambiente (Pest-a)

Son fuerzas o factores que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Este análisis tiene como finalidad evaluar dichos factores que influyen, o pueden llegar a influir, de manera indirecta en los resultados de una empresa, de manera positiva o negativa, tales como: (CASADO Y SELLERES, 2006, p. 75)

- Factores políticos-legales
- Económicos
- Socioculturales
- Tecnológicos
- Ambientales.

### **2.1.1.1 Análisis Político Legal**

#### ***2.1.1.1.1 Poder Ejecutivo***

En ciencia política y derecho constitucional, el poder ejecutivo (poder administrativo) es una de las tres facultades y funciones primordiales del Estado (junto con el poder legislativo y el poder judicial), consistente en hacer cumplir las leyes. Este poder suele ejercer el gobierno por parte del Jefe del Estado. Se distingue así del poder legislativo, que promulga o revoca leyes, y del poder judicial, que interpreta, hace respetar o invalida las mismas. (ARRECHEA, 2008, p.45)

El Economista Rafael Correa fue electo Presidente de Ecuador, por primera vez, en las elecciones presidenciales de 2006. En la segunda vuelta electoral el 26 de noviembre de 2006 ganó al candidato Álvaro Noboa, con el 56,67% de los votos.

Se posesionó el 15 de enero de 2007. En su discurso, Correa se refirió a la necesidad de "la lucha por una revolución ciudadana, consistente en el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente", con el cumplimiento a través de sus dos primeros decretos de dos de sus propuestas de campaña: la convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente, y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado, en estos años hubo: proceso constituyente, varias reformas tributarias, cambios en la legislación laboral, un inesperado boom petrolero (seguido por una temporal caída en el precio del crudo), la declaratoria de moratoria de una parte de la deuda pública externa, varios procesos electorales, la creación de un numeroso gabinete ministerial (28 adicionales. 7 de Coordinación, 12 nuevos y 9 Secretarías con rango de ministerios).

Hay dos hechos que merecen ser destacados: 1) un aumento de la participación e importancia del Estado en la economía (más inversión pública) y un menor crecimiento de la inversión privada.

El 24 de mayo del 2013 Rafael Correa empezó su tercero y último mandato, por lo que tiene para este nuevo periodo un plan económico basado en la transformación de las matrices productiva y energética, como una continuación de lo que ha realizado en los siete años que lleva en el sillón de Carondelet.

Así, las propuestas económicas para el próximo periodo se basan en siete líneas de acción relacionadas con la productividad, el control de monopolios, la democratización de los medios de producción, la soberanía energética, la economía popular y solidaria, la revolución agraria y nuevas políticas comerciales.

La estabilidad política actual que brinda el gobierno del Sr. Eco. Rafael Correa ha generado un clima de confianza dentro y fuera del país.

### ***Connotación gerencial***

Para EDIPCENTRO, contar con estabilidad política genera confianza y seguridad, por lo tanto es una **OPORTUNIDAD** de bajo impacto.

#### ***2.1.1.1.2 Poder Legislativo***

La Asamblea Nacional, que ejerce la función legislativa de nuestro país es la encargada de la creación de leyes y fiscalización de las mismas, por lo que existen una serie de leyes, reglamentos, códigos a los que debe regirse la empresa EDIPCENTRO y son las siguientes:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley de Compañías
- Ley de Educación
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- Código de trabajo

Para la empresa EDIPCENTRO, es de vital importancia analizar la Ley de Educación Intercultural, de manera especial el artículo 2, literal gg que expone lo siguiente: “**Gratuidad.**- Se garantiza la gratuidad de la educación pública a través de la eliminación de cualquier cobro de valores por conceptos de: matrículas, pensiones y otros rubros, así como de las barreras que impidan el acceso y la permanencia en el Sistema Educativo”.

El Ministerio de Educación (MinEduc), a través de la Subsecretaría de Administración Escolar, a fin de garantizar una educación de calidad y eliminar las barreras de acceso a

la educación dota de los materiales necesarios a estudiantes y docentes de instituciones públicas.

### ***Órganos Rectores***

#### ***Superintendencia de Compañías***

La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley. (Superintendencia de Compañías).

#### ***Servicio de Rentas Internas***

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. (Servicio de Rentas Internas)

#### ***Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social***

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).

Las reformas que han sido realizadas en las leyes, especialmente en la Ley de Educación Intercultural, en la que se garantiza la gratuidad de los materiales necesarios (textos y útiles escolares) a estudiantes de instituciones públicas, afecta directamente a la empresa.

#### ***Connotación gerencial***

Los nuevos reglamentos y modificaciones de las leyes, representa una **AMENAZA** de alto impacto para EDIPCENTRO.

### ***2.1.1.1.3 Poder Judicial***

El mayor ente de la función judicial en Ecuador es el Consejo de la Judicatura, y también está conformada por la Corte Nacional de Justicia, las Cortes Provinciales, los juzgados y tribunales, y los juzgados de paz.

Los jueces que integran la Corte Nacional de Justicia son 21 y son elegidos por el Consejo de la Judicatura, como organismos independientes de la Función Judicial están la Fiscalía General del Estado y la Defensoría Pública. Como organismos auxiliares están: el servicio notarial, los martilladores judiciales y los depositarios judiciales.

Existen varios avances que se han conseguido para acceder a la justicia entre ellos se ha facilitado la asistencia legal a personas que no tienen capacidad económica para contratar un abogado, los procesos judiciales son más ágiles, la diversificación de formas de solución de conflicto como es el caso de la mediación, instaurar la cultura del diálogo, dotar de infraestructura a nivel nacional, incrementar jueces, fiscales, defensores públicos, capacitar a los judiciales, depurar el sistema, entre otros.

Ahora existen 11 jueces por cada 100.000 habitantes, que es una de las mejores tasas que tiene Latinoamérica, cuando antes había apenas cinco jueces por cada 100.000 habitantes.

La justicia ha mejorado en los últimos años por lo que si la empresa sufriera algún delito, este podría ser procesado con mayor rapidez ya que existe mayor agilidad en el sistema judicial.

### ***Connotación gerencial***

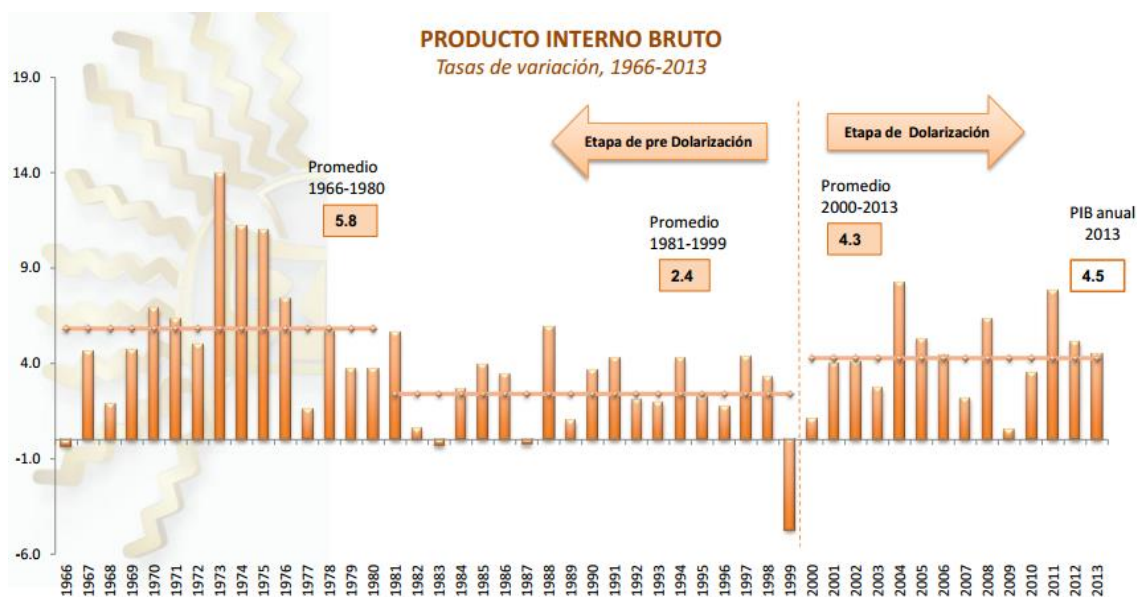
Para la empresa, los cambios y avances del sistema judicial serán considerados como una **OPORTUNIDAD** de bajo impacto.

### **2.1.1.2 Análisis Económico**

Consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra depende del ingreso, el precio, los ahorros y el crédito del momento.

### 2.1.1.2.1 Producto Interno Bruto

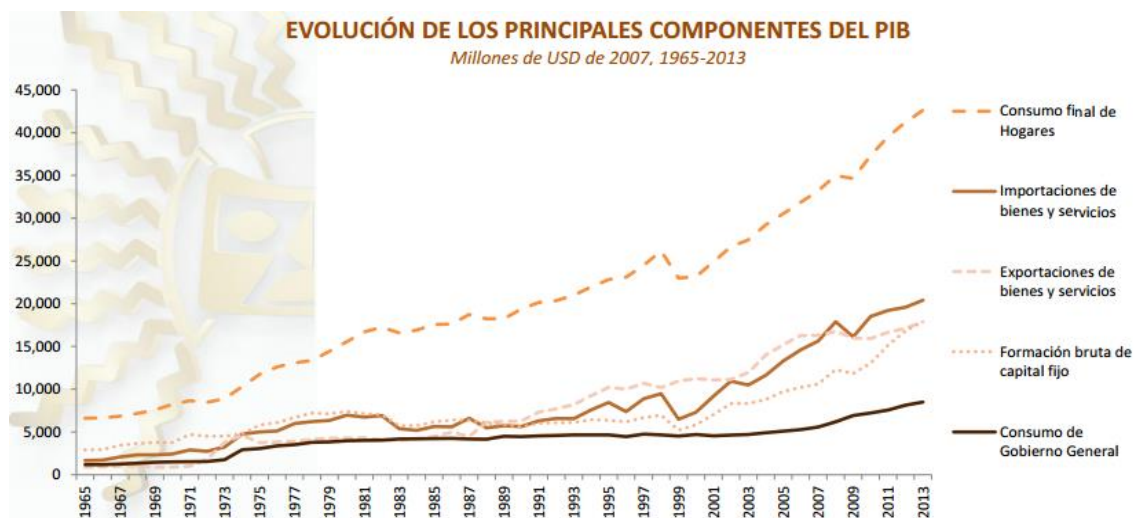
El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de mercado de bienes y servicios finales producidos en una economía durante un periodo determinado. El PIB es usado como objeto de estudio de la macroeconomía. Su cálculo se encuadra dentro de la contabilidad nacional. Para su estimación, se emplean varios métodos complementarios. Tras el pertinente ajuste de los resultados obtenidos en los mismos, al menos parcialmente resulta incluida en su cálculo la economía sumergida. (MUÑOZ, 2007, p. 38)



**Figura 12. Producto Interno Bruto PIB**

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de variación promedio del PIB de Ecuador para el período 2000-2013 fue de 4.3%; porcentaje mayor al periodo 1981-1999 que registró 2.4%.



**Figura 13. Evolución de los principales componentes del PIB**

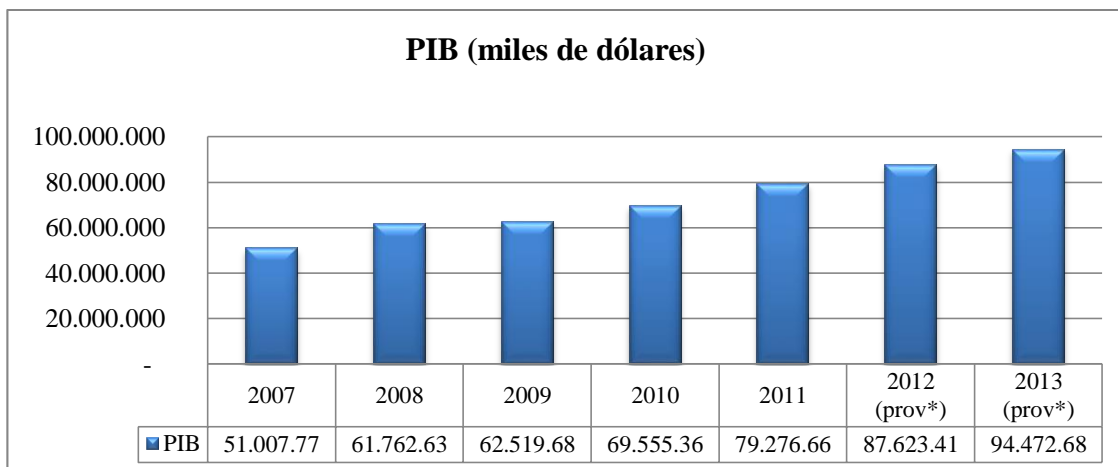
Fuente: Banco Central del Ecuador.

**Tabla 1: PIB enfoque de la Producción (miles de dólares)**

Variable	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (prov*)	2013 (prov*)
<b>Producción</b>	89.442.149	107.268.053	105.971.529	117.654.089	135.052.983	147.882.752	160.501.038
- Consumo Intermedio	40.931.246	47.717.151	46.958.254	51.154.629	58.516.768	64.327.714	70.545.233
<b>= VALOR AGREGADO BRUTO</b>	48.510.903	59.550.902	59.013.275	66.499.460	76.536.215	83.555.038	89.955.805
+ Otros Elementos del PIB**	2.496.874	2.211.733	3.506.411	3.055.907	2.740.449	4.068.373	4.516.875
<b>= PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	51.007.777	61.762.635	62.519.686	69.555.367	79.276.664	87.623.411	94.472.680

Fuente: Banco Central del Ecuador





**Figura 14. PIB (miles de dólares)**  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

El elemento más dinámico del crecimiento del PIB es el Consumo Final de los Hogares, el cual ha mantenido un crecimiento sostenido especialmente en los últimos 10 años. El comportamiento de la Formación Bruta de Capital Fijo (inversión) está muy relacionada con la evolución de las importaciones de bienes de capital y también está impulsando el crecimiento de la economía.

El crecimiento del PIB a lo largo de los últimos 7 años, ha sido mayor al 1.0% anual, representando una mayor estabilidad económica, mas, no permite conocer cual es la situación económica de una persona

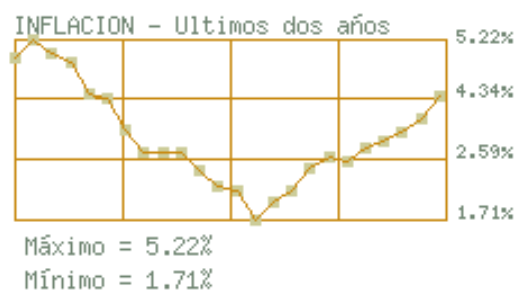
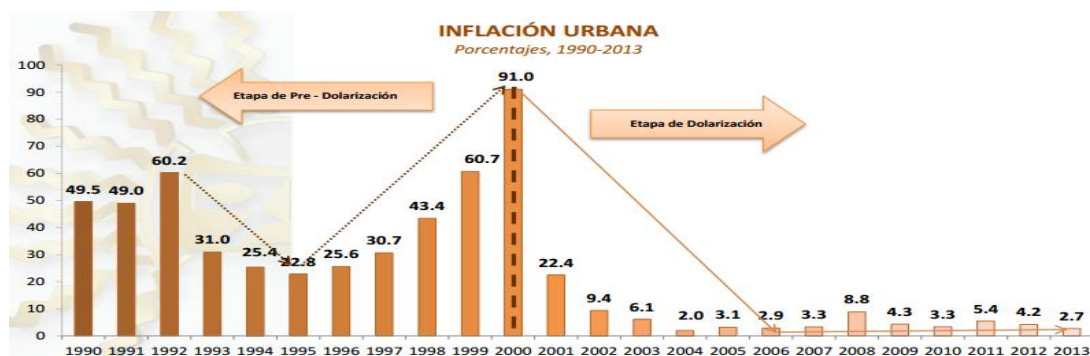
### *Connotación gerencial*

El análisis del PIB se considerará como una **OPORTUNIDAD** de bajo impacto.

#### **2.1.1.2.2 Inflación**

La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes y servicios en un período determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía. Una medida frecuente de la inflación es el índice de precios, que corresponde

al porcentaje anualizado de la variación general de precios en el tiempo (el más común es el índice de precios al consumo). (MUÑOZ, 2007, p. 46)



FECHA	VALOR
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %

**Figura 15. Inflación**  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Los niveles inflacionarios antes de la dolarización (1990-1999) se mantenían en porcentajes altos; a partir del año 2000 la reducción inflacionaria es significativa y se han registrado en los últimos doce años porcentajes de hasta un dígito.

La inflación en el año 2012 fue del 4.2% y en el año 2013 tuvo un descenso al 2.7%, en estos últimos dos años ha tenido un máximo de 5.22% en septiembre de 2012, y un mínimo de 1,71% registrado en septiembre de 2013.

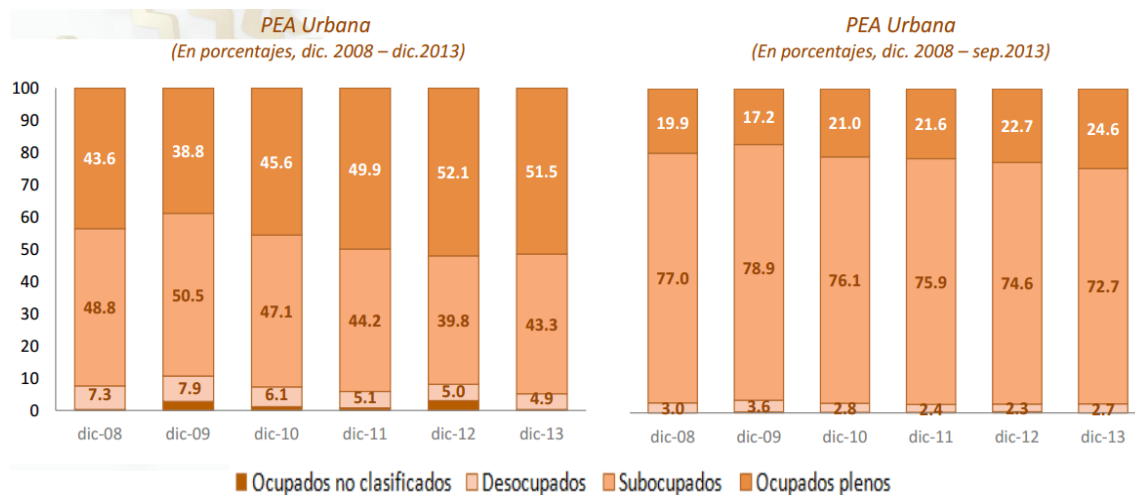
La inflación ha disminuido en los últimos 3 años, en el 2013 fue del 2.7%, porcentaje menor al 10.0%, por lo que se considera favorable, permitiendo así mantener un equilibrio en los precios, lo cual genera expectativas de crecimiento y aumento de participación en el mercado, debido a la estabilidad en el poder adquisitivo de las personas.

### *Connotación gerencial*

La inflación por lo tanto se considerará una **OPORTUNIDAD** de mediano impacto para EDIPCENTRO.

#### *2.1.1.2.3 Población Económicamente Activa (PEA)*

Conjunto de personas de 12 años y más que tienen una ocupación, ya sea remunerada o no, dentro o fuera del hogar, que en el período de referencia han trabajado por lo menos una hora semanal, así como las personas que no trabajan debido a que están gozando de vacación, están enfermas o no laboran a causa de huelga o mal tiempo, y las personas que no trabajan pero buscan trabajo habiendo laborado antes (cesantes) o buscan un empleo por primera vez. (INEC, 2014)



**Figura 16. Distribución del PEA urbana y rural**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

A Diciembre de 2013, la tasa de subocupación aumentó respecto al mismo mes de 2012, ubicándose en 43.3%, mientras que el desempleo disminuyó registrando una tasa de 4,9%. Por el contrario, en el área rural del país, la tasa de subocupación disminuyó respecto de diciembre de 2012, ubicándose en 72,7% y el desempleo aumentó en 0.4 puntos porcentuales para ubicarse en 2,7%.

Para la empresa, el hecho de que la subocupación haya aumentado es favorable, ya que de esta forma aumenta el poder adquisitivo de la población, en este caso que las personas puedan comprar los útiles escolares de sus hijos.

### *Connotación gerencial*

En este caso el PEA, se considerará como una **OPORTUNIDAD** de medio impacto para EDIPCENTRO.

### 2.1.1.2.4 Tasas de Interés

Es el precio del dinero o pago estipulado, por encima del valor depositado, que un inversionista debe recibir, por unidad de tiempo determinando, del deudor, a raíz de haber utilizado su dinero durante ese tiempo. Con frecuencia se le llama "el precio del dinero" en el mercado financiero, ya que refleja cuánto paga un deudor a un acreedor por usar su dinero durante un periodo.

- **Tasa Activa**

La tasa activa es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.



FECHA	VALOR
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %

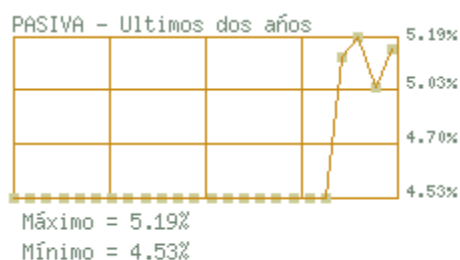
**Figura 17. Tasa activa**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La tasa activa se ha mantenido constante durante los dos últimos años en el 8.17%, excepto en el mes de mayo del 2014 que tuvo un descenso al 7,64%.

- **Tasa Pasiva**

La tasa pasiva es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.



FECHA	VALOR
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %

**Figura 18. Tasa pasiva**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La tasa pasiva se ha mantenido constante durante los dos últimos años en el 4.53%, presentando un crecimiento al 5.19% en el mes de junio de 2014.

En el país la tasa de interés activa se ha mantenido constante en el 8,17% en los dos últimos, y la tasa de interés pasiva también se ha mantenido en el 4,53% en los últimos dos años, por lo tanto si EDIPCENRO desea acceder a un préstamo bancario para inversión, lo podría realizar con tasas relativamente constantes en el mercado financiero.

### **Connotación gerencial**

Las tasas de interés representan de esta manera una **OPORTUNIDAD** de bajo impacto para EDIPCENRO.

### 2.1.1.2.5 Balanza Comercial

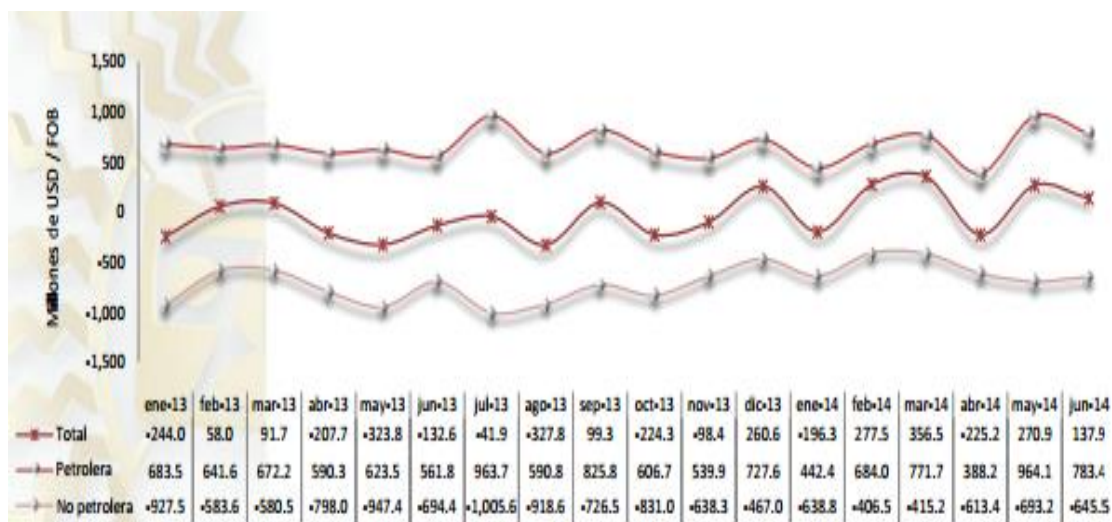
La Balanza Comercial es un registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período determinado cuyo saldo es el resultado de la diferencia entre exportaciones e importaciones, existe superávit cuando las exportaciones superan las importaciones, del mismo modo existe déficit cuando las importaciones superan a las exportaciones.



**Figura 19. Balanza Comercial**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La Balanza Comercial presenta déficit en sus últimos años, así para el 2010 registró un déficit de \$1,978.7, en 2011 \$829.5, en 2012 \$440.6 y en el 2013 \$1,090.9 millones de dólares.



**Figura 20. Evolución del Balanza Comercial**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La Balanza Comercial Total a junio de 2014 registró un superávit de \$137.9 millones, 49.1% menos en términos relativos del resultado obtenido en mayo de 2014 que fue de \$270.9 millones.

**Tabla 2. Balanza Comercial 2014**

Mes	Petrolera	No petrolera	Total
<b>Enero</b>	442,4	-638,8	-638,8
<b>Febrero</b>	684,0	-406,5	-406,5
<b>Marzo</b>	771,7	-415,2	-415,2
<b>Abril</b>	388,2	-613,4	-613,4
<b>Mayo</b>	964,1	-693,2	-693,2
<b>Junio</b>	783,4	-645,5	-645,5

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



La Balanza Comercial registra déficit en todos los meses del año 2014, es decir que las importaciones son mayores que las exportaciones, presentando su mayor déficit en el mes de mayo que fue de \$-693,2 millones.

La balanza comercial petrolera es la que siempre presenta saldo positivo al contrario de la balanza comercial no petrolera que refleja en todos los meses déficit, indicando de esta forma que la producción nacional no satisface la demanda local

### ***Connotación gerencial***

La balanza comercial en este caso constituye una **AMENAZA** de bajo impacto.

### ***2.1.1.2.6 Déficit Fiscal***

Podemos definir al déficit como la carencia de algo y fiscal es todo lo que hace referencia al Estado, es decir que un país con déficit es aquel que gasta más de los ingresos que tiene y que puede estar dado por un mal aprovechamiento de los recursos que posee. El déficit fiscal, por lo tanto, aparece cuando los ingresos recaudados por impuestos y otras vías no alcanzan para cubrir aquellas obligaciones de pago que han sido comprometidas en el presupuesto.

Es importante señalar que cuando un país gasta más de lo que ingresa se dice que tiene un déficit fiscal, si gasta lo mismo que ingresa, un presupuesto equilibrado y si gasta menos que lo que entra en sus arcas, tiene un superávit.

## Evolución

En millones de dólares

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB	32.432,80	36.591,60	41.507,08	46.802,04	51.007,77	61.762,63	62.519,68	69.555,36	79.779,82	87.498,58	93.746,40
Relación Déficit o % PIB	0,33	0,87	0,43	0,19	0,13	0,96	4,21	1,63	1,55	1,95	5,83



**Figura 21. Déficit Fiscal - Relación con el PIB**

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Ecuador registró en el año 2013 un déficit de 5.461,25 millones, (5,83% del PIB) siendo el mayor en los últimos cinco años, el déficit más bajo fue el del año 2010 con 1.131,39 millones (1,63% del PIB). El alto déficit registrado en el año 2013 se debe a que el Estado decidió realizar una alta inversión en obra pública. Para cubrir el déficit, el Gobierno acudió a un alto financiamiento que llegó a 5.297,8 millones. Adicionalmente tuvo una inyección de liquidez con los 1.700 millones que llegaron de China.

El alto déficit fiscal que presentó el país en el 2013 (5,83% del PIB), porcentaje mayor al 3.0% del PIB, es perjudicial para las empresas ya que un elevado gasto puede generar elevación de la tasa de interés, en el mercado financiero y la reducción del crédito que el sistema bancario puede asignar al sector privado, lo que promueve la inflación, devaluación y por ende el poder adquisitivo de las personas será mucho menor.

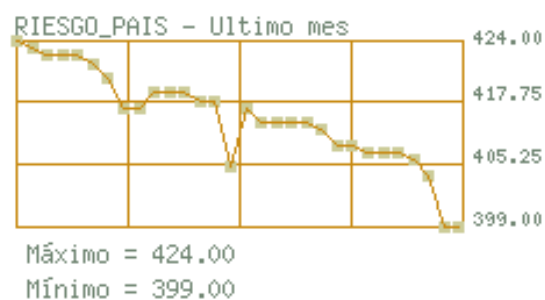
### *Connotación gerencial*

El déficit fiscal, por lo tanto es una **AMENAZA** de mediano impacto para EDIPCENTRO.

### 2.1.1.2.7 Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera.

Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador)



FECHA	VALOR
Agosto-21-2014	399.00
Agosto-20-2014	399.00
Agosto-19-2014	406.00
Agosto-18-2014	408.00
Agosto-17-2014	409.00
Agosto-16-2014	409.00
Agosto-15-2014	409.00
Agosto-14-2014	410.00
Agosto-13-2014	410.00
Agosto-12-2014	412.00
Agosto-11-2014	413.00
Agosto-10-2014	413.00
Agosto-09-2014	413.00
Agosto-08-2014	413.00
Agosto-07-2014	415.00
Agosto-06-2014	407.00
Agosto-05-2014	416.00
Agosto-04-2014	416.00
Agosto-03-2014	417.00
Agosto-02-2014	417.00
Agosto-01-2014	417.00
Julio-31-2014	415.00
Julio-30-2014	415.00
Julio-29-2014	419.00
Julio-28-2014	421.00
Julio-27-2014	422.00
Julio-26-2014	422.00
Julio-25-2014	424.00

**Figura 22. Riesgo País**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

El Riesgo País en estos últimos dos meses de julio y agosto de 2014 presentó un mínimo de 399 el 20 y 21 de agosto, y un máximo de 424 el 25 de julio, expresando de esta forma descenso en sus puntos, lo cual es favorable para el Ecuador.

### ***Connotación gerencial***

El riesgo país es un factor adecuado para medir la situación macroeconómica del país, y es por esta razón que es una **OPORTUNIDAD** de bajo impacto para EDIPCENTRO.

### ***2.1.1.2.8 Deuda interna y externa pública***

La deuda interna y externa es la suma de las deudas que tiene un país con entidades nacionales y extranjeras. Se compone de deuda pública (la contraída por el Estado) y deuda privada (la contraída por particulares). La deuda externa con respecto a otros países en la mayoría de veces se da con frecuencia a través de organismos como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial. Cuando un país deudor tiene problemas para pagar su deuda (esto es, para devolverla junto con los intereses acordados) sufre repercusiones en su desarrollo económico e incluso en su autonomía. (Banco Central del Ecuador)

Años	Deuda Externa		Deuda Interna		Total		PIB
	Saldo	Deuda/PIB	Saldo	Deuda/PIB	Saldo	Deuda/PIB	
1990	12,051.9	79.1	272.8	1.6	12,324.7	80.9	15,232.0
1991	12,629.5	74.4	236.9	1.4	12,866.4	75.8	16,980.0
1992	12,537.0	69.3	845.2	4.7	13,382.2	74.0	18,085.2
1993	13,025.0	68.8	1,213.1	6.4	14,238.1	75.2	18,929.2
1994	13,757.8	60.6	1,217.7	5.4	14,975.5	66.0	22,697.3
1995	12,378.9	50.7	1,252.3	5.1	13,631.2	55.8	24,420.7
1996	12,629.9	50.1	1,470.7	5.8	14,100.6	55.9	25,213.8
1997	12,583.8	44.7	1,321.7	4.7	13,905.5	49.4	26,148.0
1998	13,185.1	47.1	2,456.9	8.8	15,641.9	55.9	27,867.9
1999	13,759.9	70.1	3,023.5	15.4	16,783.4	85.5	19,635.5
2000	11,228.8	61.3	2,823.9	15.4	14,052.7	76.7	18,318.6
2001	11,366.9	46.5	2,801.4	11.4	14,168.3	57.9	24,468.3
2002	11,377.4	39.9	2,771.4	9.7	14,148.8	49.6	28,548.9
2003	11,491.1	35.4	3,016.2	9.3	14,507.3	44.7	32,432.9
2004	11,060.4	30.2	3,489.0	9.5	14,549.4	39.6	36,591.7
2005	10,850.3	26.1	3,686.2	8.9	14,536.5	35.0	41,507.1
2006	10,214.9	21.8	3,277.6	7.0	13,492.5	28.8	46,802.0
2007	10,632.7	20.8	3,239.9	6.4	13,872.6	27.2	51,007.8
2008							
Marzo	10,370.2	16.8	3,088.3	5.0	13,458.5	21.8	61,762.6
Junio	10,080.1	16.3	3,038.0	4.9	13,118.1	21.2	61,762.6
Septiembre	10,017.3	16.2	2,967.1	4.8	12,984.4	21.0	61,762.6
Diciembre	10,088.9	16.3	3,645.1	5.9	13,734.0	22.2	61,762.6
2009							
Marzo	10,045.5	16.1	4,133.6	6.6	14,179.1	22.7	62,519.7
Junio (1) (2)	7,014.9	11.2	3,019.1	4.8	10,034.0	16.0	62,519.7
Septiembre	7,507.9	12.0	2,968.7	4.7	10,476.6	16.8	62,519.7
Diciembre (1)(2)	7,392.5	11.8	2,842.2	4.5	10,234.7	16.4	62,519.7
2010							
Marzo (2)	7,657.5	11.0	2,838.2	4.1	10,495.7	15.1	69,555.4
Junio	7,861.0	11.3	3,467.1	5.0	11,328.1	16.3	69,555.4
Septiembre	8,707.6	12.5	4,833.3	6.9	13,540.9	19.5	69,555.4
Diciembre	8,671.7	12.5	4,665.1	6.7	13,336.8	19.2	69,555.4
2011							
Marzo	8,848.8	11.2	4,552.7	5.7	13,401.3	16.9	79,276.7
Junio	8,725.6	11.0	4,371.3	5.5	13,096.9	16.5	79,276.7
Septiembre	8,652.9	10.9	4,482.5	5.7	13,135.4	16.6	79,276.7
Diciembre	10,055.3	12.7	4,506.5	5.7	14,561.8	18.4	79,276.7
2012							
Marzo	10,178.3	11.6	4,822.6	5.5	15,000.8	17.1	87,623.4
Junio	10,015.6	11.4	6,115.6	7.0	16,131.2	18.4	87,623.4
Septiembre	10,658.6	12.2	6,531.0	7.5	17,189.6	19.6	87,623.4
Noviembre (3)	10,702.2	12.2	7,334.9	8.4	18,037.2	20.6	87,623.4
Diciembre	10,871.8	12.4	7,780.5	8.9	18,652.3	21.3	87,623.4
2013							
Marzo	12,330.7	13.1	7,866.3	8.3	20,197.0	21.4	94,472.7
Junio	12,532.5	13.3	8,418.7	8.9	20,951.2	22.2	94,472.7
Septiembre	12,529.2	13.3	8,745.0	9.3	21,274.2	22.5	94,472.7
Diciembre	12,920.1	13.7	9,926.6	10.5	22,846.7	24.2	94,472.7
2014							
Enero	12,955.6	12.8	10,047.5	9.9	23,003.1	22.8	101,094.2
Febrero	13,029.0	12.9	10,456.4	10.3	23,485.4	23.2	101,094.2
Marzo	12,899.0	12.8	10,869.8	10.8	23,768.8	23.5	101,094.2
Abril	12,930.4	12.8	11,075.6	11.0	24,006.0	23.7	101,094.2
Mayo	13,300.8	13.2	11,309.9	11.2	24,610.7	24.3	101,094.2
Junio	15,163.9	15.0	11,295.0	11.2	26,459.0	26.2	101,094.2
Julio	15,229.4	15.1	11,152.6	11.0	26,382.0	26.1	101,094.2

**Figura 23. Saldos de la deuda pública total – Relación con el pib**

Fuente: Ministerio de Finanzas

El Ecuador registró en julio de 2014 una deuda externa pública de 15,229.4 millones, siendo la mayor en los últimos cuatro años, la deuda más baja fue en septiembre de 2011 con 8,652.9 millones. La alta deuda registrada en el año 2013 y lo que va del 2014 se debe a que el Estado decidió realizar una alta inversión en obra pública. Para cubrir esto, el Gobierno acudió a un alto financiamiento que llegó a 5.297,8 millones y adicionalmente tuvo un préstamo de 1.700 millones de China.

El saldo de la deuda pública total a julio de 2014 ascendió a USD 26,382.0 millones (26,1% del PIB), de los cuales, el 15,1% (USD 15,229.4 millones) corresponde a deuda externa y el restante 11.0% (USD 11,152.6 millones) a deuda interna. De esta forma se puede analizar que la deuda interna y externa del sector público presenta un porcentaje menor al 40.0% del PIB, lo cual es favorable.

### *Connotación gerencial*

La deuda externa pública, por lo tanto es una **OPORTUNIDAD** de mediano impacto para EDIPCENTRO.

### 2.1.1.3 Análisis Socio-cultural

Las sociedades son poblaciones complejas y dinámicas que varían dependiendo de su cultura por lo que las empresas deben afrontar una gama de problemas sociales que limita las posibilidades de acción y desarrollo de las mismas. Aunque hay muchos valores fundamentales en una sociedad, los tiempos destacan preocupaciones diferentes. Con frecuencia, los valores sociales se reflejan en las preocupaciones de las empresas.

#### 2.1.1.3.1 Fechas Comerciales

**Tabla 3. Fechas Comerciales**

Fechas Comerciales	
Abril	Temporada Escolar para el régimen Costa del país
Mayo	
Junio	
Julio	

**Fuente:** Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano

Las fechas más representativas en la venta de los productos que comercializa EDIPCENRO se encuentran en los meses de abril, mayo, junio y julio de cada año ya que son los meses de temporada escolar en el régimen Costa del Ecuador.

Las ventas más representativas de los productos que la empresa comercializa tienen cierto nivel de estacionalidad, los meses en que mayor cantidad de productos son vendidos son en abril, mayo, junio y julio.

#### *Connotación gerencial*

Esta estacionalidad provoca que deba hacerse esfuerzos para concentrar la comercialización en un periodo concreto, manteniendo sin ventas mayores a la empresa (parcialmente) el resto del año, por lo que puede representar una **AMENAZA** de mediano impacto para la empresa si no toman las acciones necesarias, para que exista un equilibrio con el resto de meses.

### 2.1.1.3.2 Sueldos y Salarios

Es la suma de dinero y otros pagos que recibe el trabajador en forma periódica por parte de su empleador por la realización de una tarea específica y este puede ser mensual, quincenal, semanal, etc.

**Tabla 4: Salario Básico Unificado**

Año	Salario Básico Unificado
2007	170,00
2008	200,00
2009	218,00
2010	240,00
2011	264,00
2012	292,00
2013	318,00
2014	340,00

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

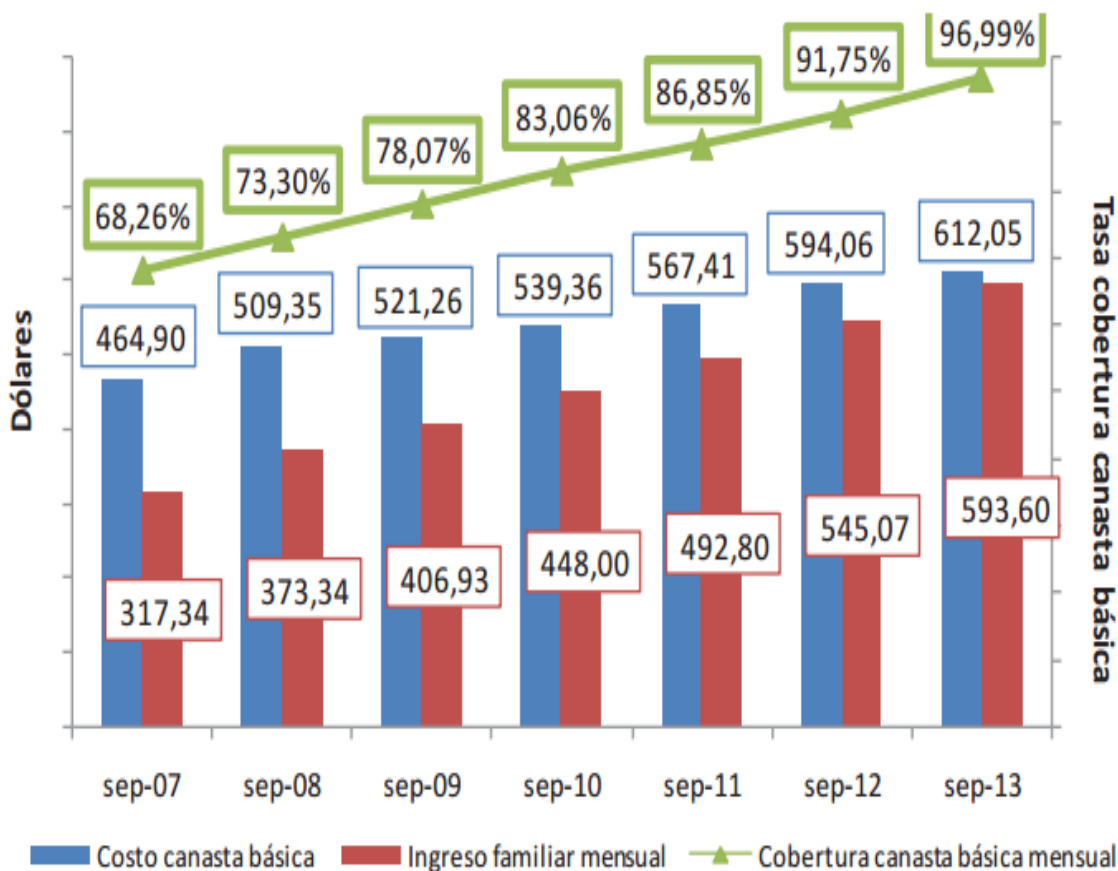


**Figura 24. Salario Básico Unificado**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### 2.1.1.3.3 Canasta Familiar Vital

La canasta familiar vital, es el conjunto de bienes y servicios indispensables para que una persona o una familia pueda cubrir sus necesidades básicas a partir de su ingreso; en otras palabras, una canasta básica es aquella que tiene todos los productos necesarios para poder tener una vida sana, tanto física como mentalmente. (Finanzas personales)



**Figura 25. Cobertura de la Canasta Básica frente al Ingreso Mensual**

**Fuente:** Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos

La Canasta Vital tuvo un costo de \$612,05 para el mes de septiembre de 2013, respecto al ingreso familiar fue de \$593,60. El costo de la canasta vital se pudo cubrir en un 96,99%, puesto que el ingreso familiar fue menor al costo de la canasta.

En los últimos 7 años el aumento del salario básico unificado en el Ecuador es notable para este año es de \$340,00; sin embargo como se puede visualizar en el gráfico anterior



la canasta familiar básica también ha aumentado, y el salario básico unificado no es suficiente para cubrir la misma.

El salario básico unificado al no cubrir con las necesidades vitales de una familia genera conflictos sociales y económicos que disminuyen el poder adquisitivo de las personas, limitando el consumo de bienes por falta de efectivo, afectando en cierta parte las ventas que la empresa puede realizar.

### ***Connotación gerencial***

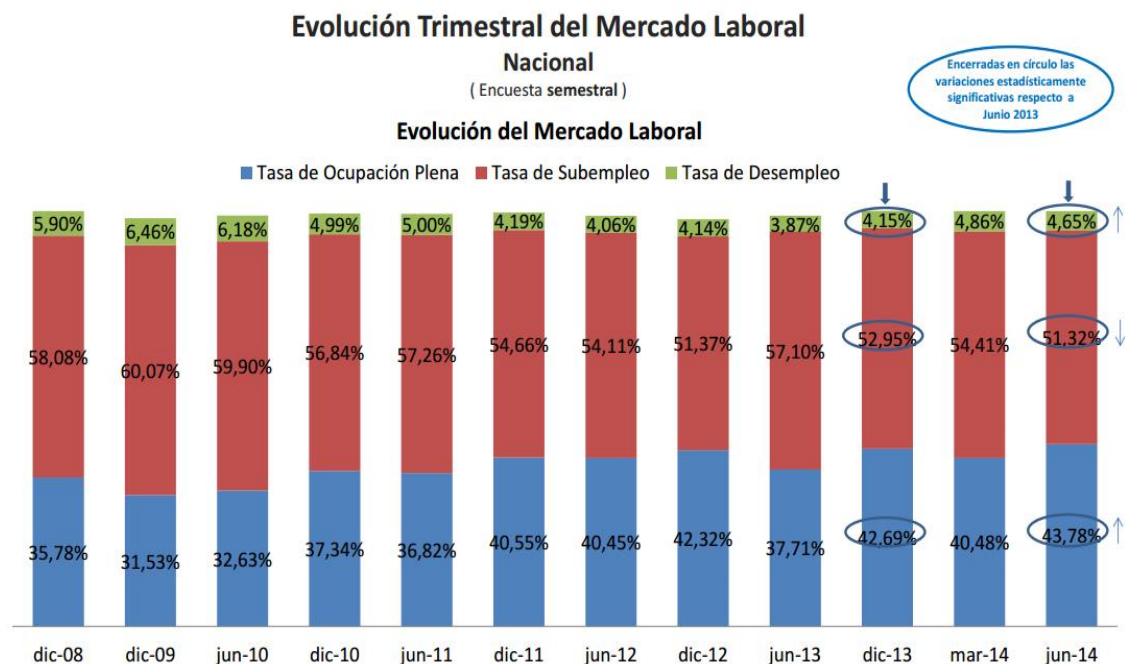
En este sentido, la relación que mantiene el salario básico con la canasta básica es una **AMENAZA** de medio impacto para EDIPCENTRO.

#### ***2.1.1.3.4 Empleo***

Empleo es el trabajo realizado en virtud de un contrato formal o de hecho, individual o colectivo, por el que se recibe una remuneración o salario. Al trabajador contratado se le denomina empleado y a la persona contratante empleador.

En un sentido amplio, el término empleo se utiliza como antónimo de desempleo y designa todo trabajo por el cual se genera un ingreso. Es decir que incluye además del trabajo asalariado, trabajo autónomo y en general el realizado por la población ocupada, es decir por la parte de la población activa que efectivamente está trabajando para obtener un beneficio económico. En la mayoría de las estadísticas se incluye en la población activa ocupada a integrantes de las unidades económicas familiares que participan en la producción. El debate de estos conceptos y categorías lleva a sostener que el trabajo doméstico también hace parte del empleo y debe reconocerse el valor que genera.

La tasa de empleo representa a las personas con empleo (en sentido amplio) como porcentaje de la población en edad de trabajar (15 - 64 años). (SPENCER, 2003, p.168)



**Figura 26. Empleo**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La tasa de empleo a nivel nacional ha registrado en los últimos cinco años, un porcentaje máximo del 43,78% en junio del 2014, y un porcentaje mínimo de 31,53% en diciembre de 2009.

En estos últimos cinco años de análisis la tasa de empleo ha aumentado, lo que constituye una oportunidad de alto impacto en mercados como el del país, ya que refleja la existencia de un mayor número de personas con poder adquisitivo que pueden adquirir bienes, en este caso los productos que ofrece la empresa.

### *Connotación gerencial*

La tasa de empleo, por lo tanto es una **OPORTUNIDAD** de alto impacto para EDIPCENRO.

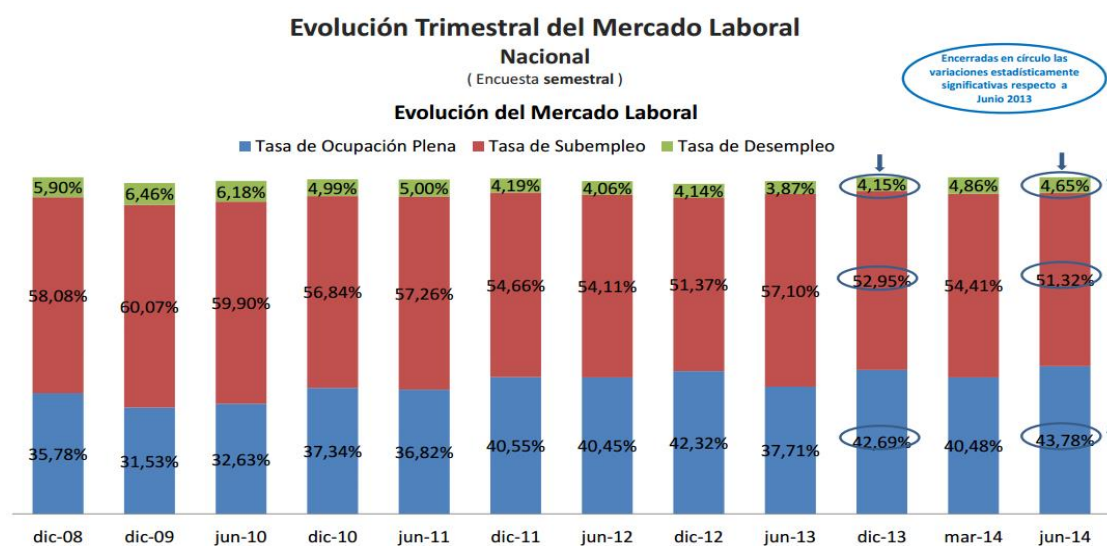
### 2.1.1.3.5 Subempleo

El subempleo es la situación que se produce cuando una persona no está capacitada como para una determinada ocupación, cargo o puesto de trabajo, está ocupada plenamente y toma trabajos menores en los que generalmente se gana poco. También ocurre en algunas empresas donde la persona comienza con un cargo menor y después se capacita y vuelve a la misma situación. Uno de los “trabajos del subempleo” es la venta de mercados. (SPENCER, 2003, p.171)

Personas que trabajaron o tuvieron un empleo durante el período de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar situación laboral a fin de aumentar la duración o la productividad de su trabajo, cumpliendo las siguientes condiciones:

- Haber trabajado menos de 40 horas.
- Desean trabajar más horas, es decir, tener otro empleo además de su empleo(s) actual(es).
- Estar disponibles para trabajar más horas.

Incluyen adicionalmente otras formas de subempleo. (INEC)



**Figura 27. Subempleo**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La tasa de subempleo a nivel nacional ha registrado en los últimos cinco años, un porcentaje máximo del 60,07% en diciembre del 2009, y un porcentaje mínimo de 51,32% en junio de 2014.

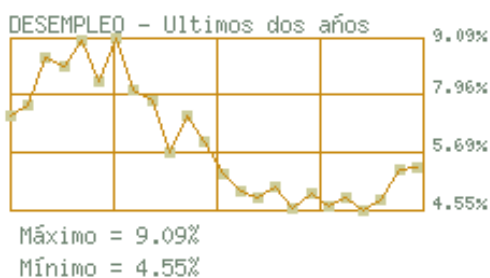
En estos últimos cinco años de análisis la tasa de subempleo ha disminuido, lo que constituye una oportunidad de medio impacto en mercados como el del país, ya que refleja la existencia de un mayor número de personas ocupadas plenamente con poder adquisitivo que pueden adquirir bienes, sin embargo aún representa al 51,32% de la población.

### *Connotación gerencial*

La tasa de subempleo, por lo tanto es una **AMENAZA** de bajo impacto para EDIPCENTRO.

#### *2.1.1.3.6 Desempleo*

El desempleo hace referencia a la falta de trabajo, la persona desempleada es aquella que forma parte de la población activa es decir que se encuentra en edad de trabajar y busca un empleo sin conseguirlo, lo que se traduce en la imposibilidad de trabajar pese a la voluntad de la persona. (Banco Central del Ecuador)



FECHA	VALOR
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %

**Figura 28. Desempleo**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

El desempleo ha registrado en los últimos seis años, un porcentaje máximo del 9,09% en marzo del 2010, y un porcentaje mínimo de 4,55% en septiembre de 2013. En junio de 2014 la tasa de desempleo fue de 5,71%.

En estos últimos seis años de análisis la tasa de desempleo ha disminuido, su tasa ha sido menor al 10.0% anual, lo que constituye una oportunidad de alto impacto en mercados como el del país, ya que refleja la existencia de un mayor número de personas con poder adquisitivo que pueden adquirir bienes, en este caso los productos que ofrece la empresa. Además las personas que se encuentran desempleadas constituyen mano de obra disponible que puede constituir una gran ventaja si EDIPCENTRO quisiera expandirse

### *Connotación gerencial*

La tasa de desempleo, por lo tanto es una **OPORTUNIDAD** de alto impacto.

### *2.1.1.3.7 Delincuencia*

La delincuencia es una serie de actos que atentan en contra de la ley que afectan a la sociedad. El actual gobierno ha realizado varios intentos por disminuir la delincuencia en nuestro país, en los últimos 7 años ha impulsado la creación de los Ecu 911 y de las UPC ofreciendo mejores condiciones de vida a los miembros de la Policía Nacional, se redujo la población carcelaria de 21 mil privados de la libertad a 11 mil debido a las fallas que tenía nuestro sistema judicial y a los jueces que aplicaban mal la ley. Sin embargo los crímenes violentos como el secuestro exprés, sicariato representan el 11% de los crímenes cometidos, también robos por medio de la escopolamina, atracos en agencias bancarias, asaltos a las gasolineras, ajustes de cuentas, etc., las autoridades competentes realizan una serie de esfuerzos por disminuir la delincuencia en nuestro país que cada vez es más violenta y cada vez son más los menores que se están volviendo actores principales de la misma.

En el Ecuador la delincuencia, pese a los esfuerzos que realiza la autoridad competente no ha disminuido en niveles considerables afectando de esta manera a todas las personas del país, por lo que las empresas también son blanco de la delincuencia, EDIPCENTRO

cuenta con el sistema de seguridad del Grupo Scanner Security, y con la marcación rápida a la “tía pol”, proyecto de seguridad creado por la Policía Nacional para brindar ayuda inmediata en casos de asaltos, estos sistemas en gran parte le ayudan a la empresa a mitigar el riesgo de verse afectada

### ***Connotación gerencial***

La delincuencia, por lo tanto es considerada una **AMENAZA** de mediano impacto para EDIPCENTRO.

#### ***2.1.1.3.8 Tendencias***

##### ***Libros***

Un libro es una obra impresa, manuscrita o pintada en una serie de hojas de papel, pergamino, vitela u otro material, unidas por un lado (es decir, encuadernadas) y protegidas con tapas, también llamadas cubiertas. Un libro puede tratar sobre cualquier tema.

Según la definición de la Unesco, un libro debe poseer 49 o más páginas (25 hojas o más), pues desde 5 hasta 48 páginas sería un folleto (desde tres hasta 24 hojas), y desde una hasta cuatro páginas se consideran hojas sueltas (una o dos hojas).

También se llama "libro" a una obra de gran extensión publicada en varias unidades independientes, llamados "tomos" o "volúmenes". Otras veces se llama también "libro" a cada una de las partes de una obra, aunque físicamente se publiquen todas en un mismo volumen.

##### ***Útiles escolares***

Es el paquete de artículos escolares básicos otorgado a alumnas y alumnos de educación primaria, asignado en un ciclo escolar determinado.

El Ministerio de Educación ha elaborado las listas de útiles detalladas para los establecimientos de educación fiscal.

**MINISTERIO DE EDUCACION**  
**VICEMINISTERIO DE GESTIÓN EDUCATIVA**  
**SUBSECRETARIA DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTION EDUCATIVA**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DE LA EDUCACIÓN**



**\*LISTA BÁSICA DE ÚTILES ESCOLARES PARA ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN FISCAL**

**EDUCACIÓN INICIAL**

CANT.	ARTICULO	CARACTERISTICAS	PVP	OBSERVACIONES
1	LÁPIZ GRUESO TRIPLUS	JUMBO	1,20	<p><b>¿Por qué se piden estos materiales en Educación Inicial?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un material de apoyo para que la docente desarrolle experiencias con los niños.</li> <li>• Aporta en la realización de trabajos grupales e individuales de los niños y niñas, a través de los cuales los niños desarrollarán las nociones de: cantidad, tiempo, de espacio, desarrollo de la memoria, de la imaginación, la creatividad.</li> <li>• En estas edades el aprendizaje requiere la utilización y manipulación de material concreto por lo que además de los materiales solicitados en esta lista, la docente podrá solicitar con materiales del medio que son muy ricos en colores, formas, tamaños, texturas, atributos que ayudarán a los niños a discriminar, seleccionar, agrupar, comparar, además de explorar la calidad, consistencia de los mismos.</li> <li>• Con estos materiales los niños podrán dibujar libremente, explorar con nuevos materiales, jugar y crear.</li> </ul>
1	BARRAS DE SILICÓN	DEL GRUESO QUE SOLICITE LA MAESTRA	0,30	
1	CAJA CRAYOLAS	GRUESAS - DE 12 COLORES	3,90	
1	CAJA DE TÉMPERAS	DE 6 COLORES	2,50	
1	CARPETA CON VINCHA	COLOR: _____	0,50	
10	CARTULINAS	TAMAÑO A-4 DE COLORES	0,70	
5	CARTULINAS	TAMAÑO A-4 COLOR NEGRO	0,70	
5	CARTULINAS	TAMAÑO A-4 COLOR ROJO	0,70	
2	CORDONES LARGOS	DE COLOR	0,95	
1	FRASCO MEDIANO DE GOMA	BLANCA	0,5	
1	FUNDA DE PAPEL BRILLANTE	VARIOS COLORES	0,70	
200	HOJAS	PAPEL BOND DE 75 G.	3,00	
1	LÁPIZ GRUESO	BICOLOR (AZUL Y ROJO)	0,25	
1	MADEJA PEQUEÑA	LANA GRUESA DE COLOR	0,60	
1	MARCADOR	DE PIZARRA COLOR: _____	0,50	
1	MARCADOR	PERMANENTE COLOR: _____	0,40	
2	PAPEL CREPÉ	AMARILLO, VERDE, AZUL, NARANJA, MORADO, ROJO.	1,00	
1	PINCEL Nº 24		1,35	
1	PINCEL Nº12		1,30	
1	CAJA GRANDE DE PLASTILINA	SUAVE NO TÓXICA- TAMAÑO GRANDE	0,90	
1	PLIEGO DE CARTULINA	BRISTOL - DE COLOR	0,45	
1	PLIEGO DE CARTULINA	ESMALTADA	0,9	
1	PLIEGO DE PAPEL EMPAQUE		0,50	
1	PLIEGO DE PAPEL PERIÓDICO		0,25	
1	PLIEGO PAPEL SEDA	COLOR: _____	0,25	
1	TIJERA PUNTA REDONDA		1,00	
			<b>23,9</b>	
<b>MATERIALES DE ASEO</b>				
CANT.	ARTICULO	CARACTERISTICAS	PVP	
1	TOALLA PEQUEÑA	DE TELA		
1	JABÓN	DE TOCADOR		

**MINISTERIO DE EDUCACION**  
**VICEMINISTERIO DE GESTIÓN EDUCATIVA**  
**SUBSECRETARIA DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTION EDUCATIVA**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DE LA EDUCACIÓN**



**\*LISTA BÁSICA DE ÚTILES ESCOLARES PARA ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN FISCAL**

**DE 1º AÑO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA**

CANT.	ARTICULO	CARACTERISTICAS	PVP	OBSERVACIONES	
1	BORRADOR DE LÁPIZ	BLANCO PZ - 20 / QUESO	0,20	<p><b>¿Para qué se piden estos materiales en primero de básica?</b></p> <p>Para la realización de trabajos grupales e individuales de los niños y niñas, a través de los cuales desarrollarán y afianzarán las nociones de cantidad, tiempo, espacio, desarrollarán la memoria, la imaginación y la creatividad.</p> <p>Para desarrollar las destrezas que les permitirá aprender la lectura y matemáticas para años posteriores.</p>	
1	CAJA DE LÁPICES DE COLORES	12 COLORES	2,55		
1	CAJA DE TÉMPERAS	DE 6 COLORES	2,50		
1	CAJA GRANDE DE PLASTILINA	SUAVE NO TÓXICA- 6 COLORES	0,90		
1	CARPETA CON VINCHA	TAMAÑO OFICIO - TAPA TRANSPARENTE	0,50		
25	CARTULINAS	TAMAÑO A-4 DE COLORES	1,75		
1	CINTA MASKING TAPE	(CINTA DE PAPEL)			
1	CUADERNO	PARVULARIO DE CUADROS	2,00		
2	CUADERNO	PARVULARIO DE 4 LÍNEAS	2,00		
1	FUNDA DE PAPEL BRILLANTE	10 UNIDADES	0,70		
1	GOMA BLANCA	MEDIANA	0,60		
200	HOJAS A4	DE 75 GRAMOS	3,00		
2	LÁPICES	Nº 2	0,80		
1	LÁPIZ	CARPINTERO	1,20		
1	MADEJA PEQUEÑA	DE LANA GRUESA COLOR: _____	0,60		
1	PLIEGO DE PAPEL COMETA	COLOR: _____	0,25		
1	PLIEGO DE PAPEL CREPÉ	COLOR: _____	0,50		
1	PINCEL GRUESO		1,35		
1	PLIEGO DE CARTULINA	BRISTOL COLOR: _____	0,45		
1	SACAPUNTAS	DOBLE SERVICIO			
1	TIJERA MEDIANA	PUNTA REDONDA	1,00		
			<b>22,85</b>		
<b>MATERIALES DE ASEO</b>					
CANT.	ARTICULO	CARACTERISTICAS	PVP		
1	TOALLA PEQUEÑA	DE TELA			
1	JABÓN	DE TOCADOR			



**MINISTERIO DE EDUCACION**  
**VICEMINISTERIO DE GESTIÓN EDUCATIVA**  
**SUBSECRETARIA DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTION EDUCATIVA**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DE LA EDUCACIÓN**



\*LISTA BÁSICA DE ÚTILES ESCOLARES PARA ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN FISCAL

**DE 2º A 3º AÑO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA**

CANT.	ARTICULO	CARACTERISTICAS	PVP	OBSERVACIONES
1	BORRADOR DE LÁPIZ	BLANCO PZ - 20 / QUESO	0,20	
1	CAJA DE LÁPICES	DE 12 DE COLORES	2,55	
1	CAJA DE TÉMPERAS	DE 6 COLORES	2,50	
1	CAJA GRANDE DE PLASTILINA	DE 6 COLORES	0,90	
2	CARPETA CON VINCHA	TAMAÑO OFICIO - CON TAPA TRANSPARENTE	1,00	
25	CARTULINAS	BRISTOL- TAMAÑO A4 - DE COLORES	1,75	
5	CUADERNOS	DE 100 HOJAS ENGRAPADOS O COSIDOS	10,00	PARA LAS ASIGNATURAS
1	FUNDA DE PAPEL BRILLANTE	VARIOS COLORES	0,70	
1	GOMA BLANCA	TAMAÑO GRANDE	0,80	
50	HOJAS	DE CUADROS TAMAÑO A4	0,75	
50	HOJAS	DE 4 LÍNEAS TAMAÑO A4	0,75	ESCRITURA
50	HOJAS	DE PAPEL BOND TAMAÑO A4	0,75	
2	LÁPICES	HB	0,80	
1	MARCADOR	DE TIZA LÍQUIDA	0,40	
1	PAPEL CREPÉ	COLOR: _____	0,50	
1	REGLA	20 CMS.	0,20	
1	SACAPUNTAS	1 SERVICIO	0,20	
1	TIJERA	PEQUEÑA PUNTA REDONDA	1,00	
			<b>25,75</b>	
<b>MATERIALES DE ASEO</b>				
CANT.	ARTICULO	CARACTERISTICAS	PVP	
1	TOALLA PEQUEÑA	DE TELA		
1	JABÓN	DE TOCADOR		



**MINISTERIO DE EDUCACION**  
**VICEMINISTERIO DE GESTIÓN EDUCATIVA**  
**SUBSECRETARIA DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTION EDUCATIVA**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

\*LISTA BÁSICA DE ÚTILES ESCOLARES PARA ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN FISCAL

**DE 4º A 7º AÑO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA**

CANT.	ARTICULO	CARACTERISTICAS	PVP	OBSERVACIONES
1	BORRADOR	BLANCO PZ-20	0,2	
1	CAJA DE MARCADORES	12 COLORES	2,55	
1	CAJA DE TÉMPERAS	DE 6 COLORES	2,5	
1	CAJA GRANDE DE PLASTILINA	6 COLORES	0,9	
1	CARPETA DE PLÁSTICO	TAPA TRANSPARENTE	0,5	
25	CARTULINAS BRISTOL O IRIS	FORMATO A4 DE DISTINTOS COLORES	1,75	
1	COMPÁS	DE PRECISIÓN O EQUIVALENTE	2,75	NO DE REMACHE
1	CUADERNO PAUTADO MIXTO	PEQUEÑO	0,6	MÚSICA
6	CUADERNOS UNIVERSITARIOS	ESPIRALADOS DE 100 HOJAS	9	PARA LAS ASIGNATURAS
2	ESFEROGRÁFICOS	AZUL O NEGRO Y ROJO	0,6	
1	GOMA	MEDIANA	1	
50	HOJAS	DE PAPEL BOND	0,75	
1	JUEGO GEOMÉTRICO	30 CMS.	0,9	
2	LÁPICES	HB	0,4	
1	LÁPIZ	4B (EDUCACIÓN ESTÉTICA)	0,4	
1	MARCADOR	DE TIZA LÍQUIDA	0,5	
1	MARCADOR	PERMANENTE PUNTA GRUESA	0,4	
1	PINCEL	FINO	1,35	
1	PINCEL	MEDIANO	1,45	
1	REVISTA USADA			
1	SACAPUNTAS	METÁLICO 1 SERVICIO	0,2	
1	TIJERA PUNTA ROMA	TAMAÑO MEDIANO	1,9	
			<b>30,6</b>	
<b>MATERIALES DE ASEO</b>				
CANT.	ARTICULO	CARACTERISTICAS	PVP	
1	TOALLA PEQUEÑA	DE TELA		
1	JABÓN	DE TOCADOR		





**MINISTERIO DE EDUCACION**  
**VICEMINISTERIO DE GESTIÓN EDUCATIVA**  
**SUBSECRETARIA DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTION EDUCATIVA**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DE LA EDUCACIÓN**



\*LISTA BÁSICA DE ÚTILES ESCOLARES PARA ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN FISCAL

**DE 8º A 10º AÑO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA**

CANT.	ARTICULO	CARACTERISTICAS	PVP	OBSERVACIONES
1	BORRADOR	DE LÁPIZ	0,2	
1	BORRADOR	DE TINTA	0,3	
1	CAJA DE MARCADORES	DE DOCE COLORES	2,55	
1	CAJA DE TÉMPERAS	DE 6 COLORES	2,5	
2	CARPETAS	DE PLÁSTICO TAPA TRANSPARENTE	1	
25	CARTULINAS BRISTOL O IRIS	FORMATO A4	1,75	
1	COMPÁS	DE PRECISIÓN O EQUIVALENTE	2,75	NO DE REMACHE
5	CUADERNOS UNIVERSITARIOS	ESPIRALADOS DE 100 HOJAS	7,5	PARA LAS ASIGNATURAS
2	ESFEROS	AZUL O NEGRO Y ROJO	0,6	
1	GOMA	GRANDE (236 ML.)	1	
25	HOJAS	DE PAPEL BOND A4	0,75	
1	JUEGO GEOMÉTRICO	30 CMS.	0,9	
2	LÁPICES	HB	0,4	
1	LÁPIZ	6B	0,4	
1	MARCADOR	DE TIZA LÍQUIDA	0,5	
1	MARCADOR	PERMANENTE GRUESO	0,4	
2	PINCELES	UN FINO Y UN MEDIANO	3	
1	SACAPUNTAS		0,2	
1	TIJERA	PUNTA ROMA	2	
			28,7	



**MINISTERIO DE EDUCACION**  
**VICEMINISTERIO DE GESTIÓN EDUCATIVA**  
**SUBSECRETARIA DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTION EDUCATIVA**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

\* LISTA BÁSICA DE ÚTILES ESCOLARES PARA ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN FISCAL

**1º DE BACHILLERATO TRONCO COMÚN**

CANT.	ARTICULO	CARACTERISTICAS	ARÉA / ASIGNATURA	PVP
1	BORRADOR	DE TINTA		0,25
1	CARPETA	DE CARTULINA O PLÁSTICA CON VINCHA		0,5
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	FÍSICA	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	QUÍMICA	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	INFORMÁTICA	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	100H.	MATEMÁTICA	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	LENGUA Y LITERATURA	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	HISTORIA Y CIENCIAS SOCIALES	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	INGLÉS	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	DESARROLLO DEL PENSAMIENTO	1,4
1	ESFEROGRÁFICO	NEGRO		0,3
2	ESFEROGRÁFICO	AZUL		0,6
1	ESFEROGRÁFICO	ROJO		0,3
1	FLASH MEMORY	2 GB		10
100	HOJAS	CUADROS TAMAÑO INEN A4		1,5
100	HOJAS	PAPEL BOND TAMAÑO INEN A4		1,5
50	HOJAS	DE 1 LÍNEA TAMAÑO INEN A4		0,75
1	JUEGO GEOMÉTRICO	30 CMS.		0,9
1	LÁPIZ	HB		0,4
	MATERIALES	POR ESPECIFICAR	EDUCACIÓN ARTÍSTICA	10
			<b>TOTAL</b>	<b>38,2</b>



Ministerio  
de Educación

**MINISTERIO DE EDUCACION**  
**VICEMINISTERIO DE GESTIÓN EDUCATIVA**  
**SUBSECRETARIA DE APOYO Y SEGUIMIENTO A LA GESTION EDUCATIVA**  
**DIRECCIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**\*LISTA BÁSICA DE ÚTILES ESCOLARES PARA ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN FISCAL**

**2º DE BACHILLERATO TRONCO COMÚN**

CANT.	ARTICULO	CARACTERISTICAS	ÁREA / ASIGNATURA	PVP
1	BORRADOR	DE TINTA		0,25
1	CARPETA	DE CARTULINA O PLÁSTICA CON VINCHA		0,5
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	FÍSICA - QUÍMICA	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	BIOLOGÍA	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	100H.	MATEMÁTICA	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	LENGUA	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	HISTORIA Y CIENCIAS SOCIALES	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	INGLÉS	1,4
1	CUADERNO UNIVERSITARIO	60H.	EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA	1,4
1	ESFEROGRÁFICO	NEGRO		0,3
2	ESFEROGRÁFICO	AZUL		0,6
1	ESFEROGRÁFICO	ROJO		0,3
1	FLASH MEMORY	2 GB		10
100	HOJAS	CUADROS TAMAÑO INEN A4		1,5
100	HOJAS	PAPEL BOND TAMAÑO INEN A4		1,5
50	HOJAS	DE 1 LÍNEA TAMAÑO INEN A4		0,75
1	JUEGO GEOMÉTRICO	30 CMS.		0,9
1	LÁPIZ	HB		0,4
	MATERIALES	POR ESPECIFICAR	PARA TALLERES	
	MATERIALES	POR ESPECIFICAR	EDUCACIÓN ARTÍSTICA	10
<b>TOTAL</b>				<b>36,8</b>

**Figura 29. Listas de Útiles Escolares del Ministerio de Educación**

**Fuente:** Ministerio de Educación

A nivel nacional, en instituciones fiscales, fiscomisionales y municipales se entregarán paquetes (kits) de textos escolares a 2'100.778 estudiantes de 1.º a 10.º grados de Educación General Básica (EGB) y a Bachillerato, con sus respectivas guías para docentes. Con la entrega de textos escolares, uniformes y alimentación escolar, el Ministerio de Educación busca eliminar las barreras de acceso a la educación y fomentar la calidad educativa dotando de recursos educativos a los estudiantes. (Ministerio de Educación)

***Connotación gerencial***

La acción del Gobierno de entregar los textos escolares, uniformes y alimentación escolar, es un proyecto que beneficia a estudiantes de Educación General Básica y Bachillerato en instituciones fiscales, fiscomisionales y municipales, no obstante, se convierte en una **AMENAZA** de alto impacto para EDIPCENRO.

### ***2.1.1.3.9 Nivel Cultural***

El Ecuador se presenta como una comunidad histórica dueña de una riqueza cultural muy grande. La cultura ecuatoriana es una mezcla de las influencias del conquistador español, con las tradiciones ancestrales de pueblos precolombinos. La población de Ecuador pertenece a muchas diferentes etnias, por tanto es muy diversa.

En Santo Domingo, encontramos a los Tsáchilas, que son un grupo étnico distribuido en comunas ubicadas alrededor de la ciudad. Se los conoce como "Colorados", debido a su costumbre de pintarse de rojo con achiote el cuerpo y cabellos. Los Tsáchilas tienen una identidad bien marcada, el vestido, la pintura roja en los cabellos masculinos, su lengua el Tsafiqui, que quiere decir verdadera palabra, cabe señalar que este lenguaje proviene de la familia lingüística Chibcha; la segunda lengua de los Tsáchilas es el español; su propia alimentación y los poderes de curación del que tienen gran reputación sus ponés o shamanes, son marcadores de su identidad. ([http://www.viajandox.com/santo\\_domingo/tsachilas-colorados-comunidad.htm](http://www.viajandox.com/santo_domingo/tsachilas-colorados-comunidad.htm))



**Figura 30. Indio colorado o Tsáchila**

Fuente: [http://www.viajandox.com/santo\\_domingo/tsachilas-colorados-comunidad.htm](http://www.viajandox.com/santo_domingo/tsachilas-colorados-comunidad.htm)

Santo Domingo, donde la patria se encuentra, es una ciudad dinámica y acogedora. En esta tierra habitan ciudadanos de todos los rincones del Ecuador, lo que la hace diversa y emprendedora. Esa es precisamente su identidad. Todos los caminos conducen a este rincón mágico, único en el país. Por su ubicación geográfica, tiene un comercio muy activo ya que se ha convertido en un puerto terrestre de intercambio entre sierra y costa. (<http://www.santodomingo.gob.ec/index.php/la-ciudad>).



**Figura 31. Santo Domingo**

**Fuente:** <http://www.santodomingo.gob.ec/index.php/la-ciudad>

Santo Domingo tiene un comercio muy activo, ya que se ha convertido en un puerto terrestre de intercambio entre sierra y costa, permitiendo de esta forma ser un aspecto favorable para la empresa, puesto que se encuentra en una ciudad comercialmente activa.

### *Connotación gerencial*

La cultura, ubicación geográfica y comercio de Santo Domingo, representan una **OPORTUNIDAD** de alto impacto para EDIPCENTRO.

#### *2.1.1.3.10 Nivel de Educación*

En la ciudad existen diferentes instituciones de Educación Superior dentro de las que se encuentra la Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Santo Domingo actualmente cuenta con 8 carreras (Sistemas, Administración, Diseño, Educación, Enfermería, Hotelería y Turismo, Comunicación Social y Auditoría). Se encuentra la Universidad Regional Autónoma de los Andes "Unianandes", Sede Santo Domingo, en la que actualmente se imparten las carreras de Sistemas mercantiles, Administración de empresas y negocios, Contabilidad y Auditoría, Empresas Turísticas y Hoteleras, Chefs, mismas que se encuentran en modalidad semipresencial y constan con infraestructura adecuada e instalaciones a la medida.

Por otro lado, La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación generará nuevas oportunidades y alternativas de educación superior para la provincia, ya que se donó un terreno por parte del GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas a esta Secretaría de Estado, en donde se construirá un Instituto Tecnológico Sectorial de Logística y Transporte.

Respecto a la asistencia a la educación superior en la provincia, Ramírez destacó que durante el último año y medio han ingresado 4.125 estudiantes, de los cuales 18 forman parte del Grupo de Alto Rendimiento (GAR), quienes, al haber obtenido un promedio superior a 950/1000 puntos en el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES), tendrán la posibilidad de estudiar en las mejores universidades del mundo con un financiamiento completo por parte del Estado.

Durante el primer trimestre de 2014 se iniciará la construcción de un Instituto Tecnológico Superior Sectorial de Logística y Transporte en el terreno donado por el GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas, conocido como “Kasama”, que ofrecerá a los bachilleres y ciudadanos de la provincia una opción válida para cursar estudios de educación superior. (<http://www.educacionsuperior.gob.ec/santo-domingo-de-los-tsachilas-apunta-al-progreso-de-la-educacion-superior/>).

Los materiales escolares que todos estos estudiantes necesitan son los principales productos que la empresa EDIPCENTRO comercializa, entre los cuadernos espirales más demandados en nuestro país están: Los de pasta de personajes de moda de radio y televisión, carros, series animadas, muñecas, equipos de fútbol, entre otros, con precios que van sobre \$1.40

### *Connotación gerencial*

Las nuevas ofertas académicas y el crecimiento educativo que está logrando Santo Domingo, representa una **OPORTUNIDAD** de alto impacto para EDIPCENTRO.

### 2.1.1.3.11 Población

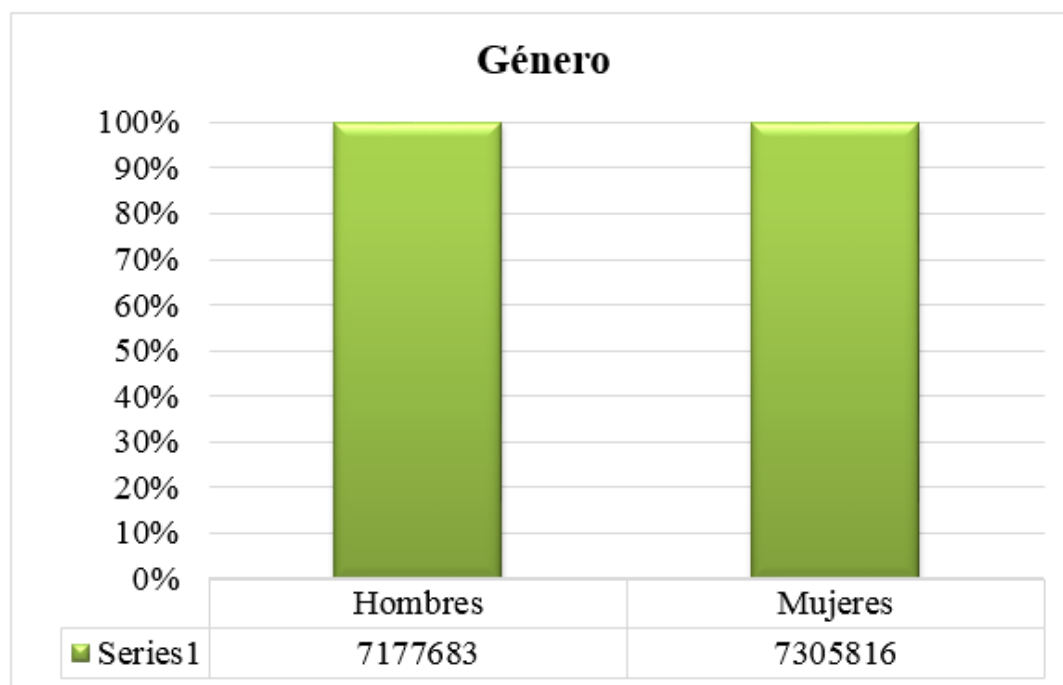
**Tabla 5. Población**

Grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
Menor de 1 año	132.183	127.774	259.957
De 1 a 4 años	612.122	590.198	1.202.320
De 5 a 9 años	773.890	752.916	1.526.806
De 10 a 14 años	782.977	756.365	1.539.342
<b>Subtotal</b>	<b>2.301.172</b>	<b>2.227.253</b>	<b>4.528.425</b>
De 15 a 19 años	713.548	705.989	1.419.537
De 20 a 24 años	639.140	652.986	1,292,126
De 25 a 29 años	586.950	613.614	1.200.564
De 30 a 34 años	520.891	546.398	1,067,289
De 35 a 39 años	456.202	482.524	938.726
De 40 a 44 años	399.230	419.772	819.002
De 45 a 49 años	366.448	383.693	750.141
De 50 a 54 años	298.728	311.404	610.132
<b>Subtotal</b>	<b>3.981.137</b>	<b>4.116.380</b>	<b>8.097.517</b>
De 55 a 59 años	253.106	262.787	515.893
De 60 a 64 años	196.414	204.345	400.759
De 65 a 69 años	156.804	167.013	323.817
De 70 a 74 años	116.203	123.888	240.091
De 75 a 79 años	78.602	86.616	165.218
De 80 a 84 años	53.157	62.395	115.552

Continua 

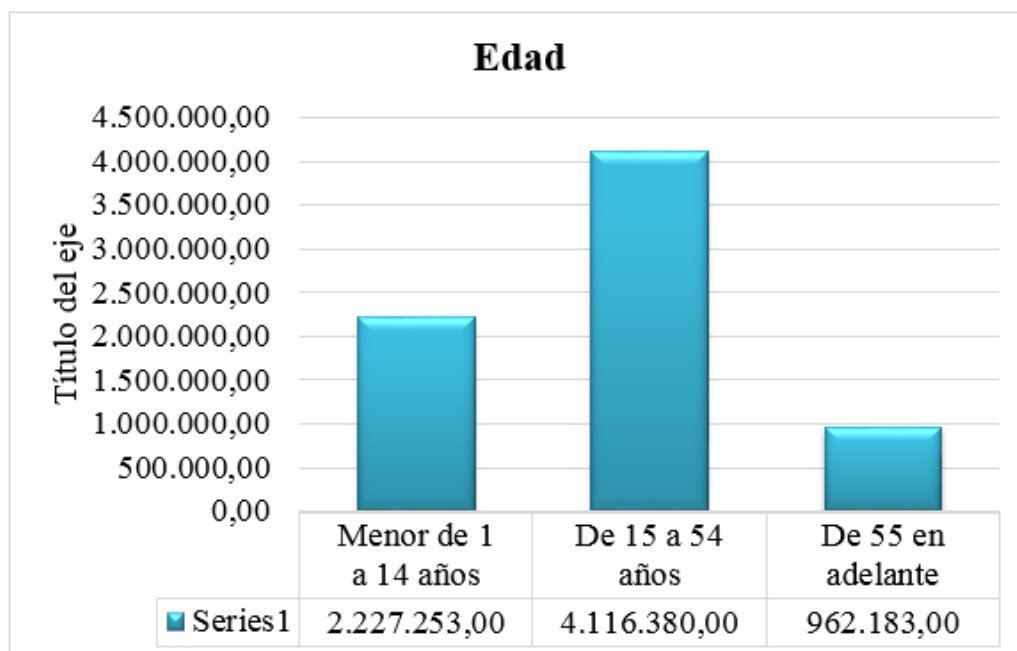
De 85 a 89 años	26.734	34.001	60.735
De 90 a 94 años	10.523	14.977	25.500
De 95 a 99 años	3.133	4.906	8.039
De 100 años y más	698	1.255	1.953
<b>Subtotal</b>	<b>895.374</b>	<b>962.183</b>	<b>1.857.557</b>
<b>Total</b>	<b>7.177.683</b>	<b>7.305.816</b>	<b>14.483.499</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



**Figura 32. Género**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



**Figura 33. Edad**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La población del Ecuador en base al censo realizado en el año 2010 muestra que la misma está distribuida de manera igualitaria entre hombres y mujeres. La mayoría de personas son aquellas comprendidas entre 15 y 54 años 4.116.380 lo que quiere decir que el Ecuador está conformado por una población joven.

Esta población es la de mayor proporción con un 56%, el mismo que es el principal segmento al que está dirigida la empresa.

A pesar de que el segmento de la población al que comercializa sus productos EDIPCENRO es el de mayor porcentaje (56%), debemos tomar en cuenta que no todas las personas que se encuentran en este grupo tienen capacidad adquisitiva

### ***Connotación gerencial***

La población, se considera en este caso una **OPORTUNIDAD** de bajo impacto para EDIPCENRO.



#### **2.1.1.4 Análisis Tecnológico**

La tecnología significa el empleo de la ciencia y la técnica en relación con el campo de la producción (procesos productivos) y/o nuevos productos, métodos de gestión, sistemas de información. La tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa.

La tecnología es hoy una variable del entorno fundamental para muchas empresas. La rapidez del cambio tecnológico afecta a numerosos sectores.

El desarrollo tecnológico de una organización se ve afectado por el énfasis que dedica a este apartado y la relación de los esfuerzos propios en relación con los que efectúan otras empresas competidoras. Las empresas que operan en un sector o innovan por su cuenta deben seguir (imitar, copiar, comprar) las innovaciones de los demás.

Actualmente la mayoría de actividades que se realizan pueden ser ejecutadas de una mejor manera a través de la tecnología.

Las tendencias comerciales actuales y futuras obligan a las empresas a ser cada vez más competitivas. Para ser competitiva es necesario que una compañía tenga optimizados e integrados sus flujos internos de información y sus relaciones comerciales externas, y así conseguir objetivos básicos como son las mejoras de la productividad, la calidad, el servicio al cliente y la reducción de costos.

En lo que tiene que ver a los inventarios la tecnología también permite controlar las existencias y gestionar los inventarios, una opción adecuada es la implementación de los sistemas de radiofrecuencia (RFID) que dan la posibilidad de conocer en tiempo real el movimiento de stock y el remanente en almacén y tienda.

La comunicación entre las personas de la empresa también puede mejorar a través del uso de las TICs, herramienta útil para mejorar la gestión de la comunicación corporativa a través de video conferencias, el uso de mensajería rápida, redes sociales, etc.

Actualmente podemos encontrar a nuestra disposición una serie de herramientas tecnológicas que le ayudaran a la empresa a desarrollarse y mejorar su desempeño, realizar sus operaciones de una manera más rápida y exacta con la única finalidad de satisfacer a sus clientes

### *Connotación gerencial*

La tecnología, representa una **OPORTUNIDAD** de alto impacto para EDIPCENTRO.

#### **2.1.1.5 Análisis Ambiental**

Se define el medio ambiente como todo lo que rodea al ser vivo. En pocas ocasiones se agrega a esta definición los elementos que conforman ese todo, que seria los componentes más importantes de paisaje que circundan al ser vivo de diferencia, como agua, suelo, humedad, temperatura, sustancias químicas etc., y mucho menos se hace referencia que entre el ser vivo y esos elementos, incluso con otros seres vivos, que conforman ese todo hay una interacción.

El ambiente funciona como un todo, como una unidad, es decir, los elementos que lo forman se encuentran tan estrechamente relacionados que no sería posible sustraer o eliminar a uno sin que afectara al conjunto, sin embargo cuando se desea estudiar su estructura y funcionamiento, con mucha frecuencia se lo divide en dos partes: medio abiótico o físico y medio biótico u orgánico.

El medio abiótico o físico está constituido por los componentes fisicoquímicos inanimado o inerte que influye sobre los seres vivos; por ejemplo, energía solar, agua, suelo, atmosfera, etc. El medio botico u orgánico lo integran los seres vivos, es decir microorganismos, hongos, plantas y animales.

La recolección periódica de desechos sólidos tanto en calles como en domicilios es un servicio básico que, además de contribuir a la prevención de situaciones de insalubridad promueve la conservación y el mejoramiento de la imagen urbana, dos aspectos del desarrollo urbano cuyo cumplimiento permite estimar la efectividad del gobierno local normalmente, los daños ambientales debidos a la eliminación de desechos sólidos pueden

incluir la contaminación de la calidad del suelo, de las aguas subterráneas y superficiales, y del aire.

El eje ambiental es el que mayor abandono representa en la provincia. Los únicos pulmones boscosos (Bosque protector 9 de Diciembre, Bosque Protector Kasama, Bosque Protector La Perla) se encuentran en proceso de desaparición o concesión para áreas pobladas.

Una de las causas que origina la pérdida permanente del patrimonio ambiental, con todo lo que esto implica: pérdida de patrimonio biológico, contaminación, deforestación, destrucción y muerte, lo cual no es de agrado ni favorable para la empresa.

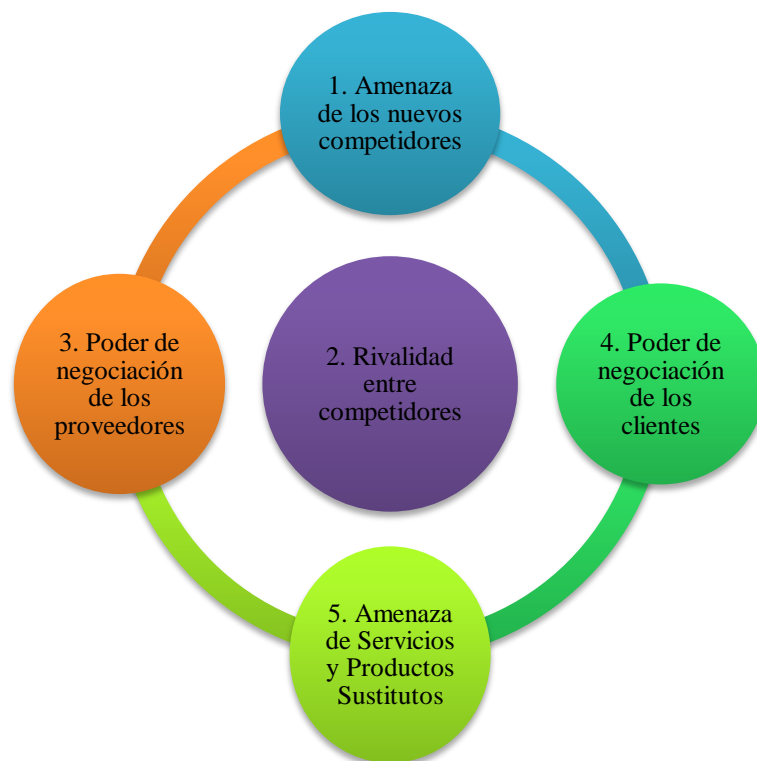
### *Connotación gerencial*

El factor ambiental, representa una **AMENAZA** de bajo impacto para EDIPCENTRO.

### 2.1.2 Análisis de la Industria

Está conformado por factores que afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

Este análisis será realizado a través de las 5 fuerzas de Porter, este modelo estratégico fue elaborado por Michael Porter en el año de 1979, en el que se plantea que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, por lo que la empresa debe evaluar sus recursos y objetivos frente a estas cinco fuerzas. (FRANCÉS, 2006, p.86)



**Figura 34. 5 fuerzas de Porter**  
Fuente: Michael E. Porter (2009)

### ***2.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores***

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Las Amenazas de entrada dependen de:

- Barreras a la entrada: Hay seis principales fuentes de barreras a la entrada:
- Economías de escala: las economías de escala pueden detener la entrada de nuevos competidores al forzarlos a producir a gran escala o a entrar a pequeña escala con un costo unitario más alto.
- Diferenciación del producto: esta barrera significa que la empresa establecida tiene una marca reconocida y lealtad de sus consumidores. Para que los nuevos competidores roben consumidores de la empresa establecida necesitan relajar grandes inversiones.
- Requerimiento de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder competir.
- Acceso a los canales de distribución: (ejemplo, la entrada de algún producto a los estantes de un supermercado).
- Ventajas en costos independientes de escala: Estas aparecen porque los competidores establecidos tienen una ventaja en know-how, curva de aprendizaje, patentes acceso favorable a insumos, localización favorable, subsidios gubernamentales entre otros.
- Políticas gubernamentales: derechos asignados por el gobierno a empresas para limitar la oferta de un producto.
- Respuesta esperada de los competidores establecidos:

Si nuevas empresas esperan una respuesta agresiva de las empresas establecidas en la industria, las primeras pueden decidir no entrar. Las expectativas de los posibles entrantes dependen de:

- Una historia de respuesta agresiva a nuevos entrantes

- Las empresas establecidas tienen los recursos necesarios para llevar a cabo respuestas agresivas.
- Crecimiento de la industria bajo, tal que las empresas existentes pelearan por su participación de mercado. (FRANCÉS, 2006, p.88)

Los principales competidores de EDIPCENTRO son:

- Almacenes Estuardo Sánchez
- Mundo Office
- Importadora Jurado
- DILIPA
- Super Paco



**Figura 35. Principales Competidores de EDIPCENTRO**

**Fuente:** Google Imágenes.com

### *Connotación gerencial*

Actualmente se han abierto un gran número de empresas dentro del giro de negocio, ofreciendo cada una de ellas materiales escolares de mejor calidad, con un mejor servicio y con alianzas con grandes empresas nacionales, por lo tanto sus nuevos competidores representan una **AMENAZA** de alto impacto.

### ***2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores***

Es la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, estos pueden fácilmente aumentar sus precios, por el contrario mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para la empresa.

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas. Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. (O'SHAUGHNESSY, 2004, p. 71)

Los principales proveedores de EDIPCENTRO son:

- Editorial EDIPCENTRO
- Almacenes Estuardo Sánchez
- DILIPA
- INPAPEL



**Figura 36. Principales Proveedores de EDIPCENTRO**

**Fuente:** Google Imágenes.com

Los textos académicos provienen de la Editorial EDIPCENTRO de la matriz ubicada en la ciudad de Riobamba, y los materiales escolares y de papelería de los otros proveedores. La comercialización con los proveedores se ejecuta a través de consignación. Cabe recalcar que sus mismos competidores son a la vez sus proveedores.

### *Connotación gerencial*

El hecho de que sus proveedores sean a su vez sus competidores, representa una **AMENAZA** de alto impacto para EDIPCENTRO.

### *2.1.2.3 Poder de negociación de los clientes*

Se refiere a la capacidad de negociación de los clientes, mientras menor sea el número de compradores, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no existir tanta demanda de productos, estos pueden reclamar por precios más bajos, también depende en parte del volumen de compra, la escasez del producto, etc.

Para cualquier empresa lo usual es que los clientes tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores, por lo que se deben diseñar estrategias para captar un mayor número de clientes o para obtener mayor fidelidad o lealtad por parte de los clientes ya existentes.



Los principales clientes de EDIPCENRO son:

- Instituciones educativas fiscales, fiscomisionales y municipales
- Instituciones educativas privadas
- Librerías y papelerías medianas y pequeñas
- Consumidores finales

Las políticas de comercialización y ventas de los textos escolares con las Instituciones Educativas ya sean públicas o privadas, son ventas a crédito y con el 30% de descuento en libro, además de ofertar paseos o regalos como: computadores, televisores LED o impresoras, según sea la necesidad y requerimiento del cliente.

### *Connotación gerencial*

Estas políticas de comercialización que la empresa mantiene con sus principales clientes, representan una **OPORTUNIDAD** de alto impacto.

#### *2.1.2.4 Amenaza de servicios o productos sustitos*

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Los producto sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores. Por lo que la empresa debe diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las organizaciones que vendan estos productos, o estrategias que nos permitan competir con ellas.

En lo referente a los textos escolares, ahora existen nuevos productos tecnológicos como lo son: libros digitales, tablets, palms, ipads, que son capaces de almacenar libros. Los materiales escolares como cuadernos, esferos, etc., pueden llegar a ser reemplazados

por una computadora o notebook, ya que los estudiantes pudieran realizar sus actividades y tareas en ella

### ***Connotación gerencial***

Los productos sustitutos, por lo tanto representan una **AMENAZA** de alto impacto para EDIPCENTRO.

#### ***2.1.2.5 Rivalidad entre competidores***

Esta última fuerza es el resultado de las cuatro anteriores y es una de las más importantes en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado en relación a sus competidores.

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de estos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de la competencia, para saber si debemos cambiar o rediseñar nuestras estrategias.

Los principales competidores de EDIPCENTRO son:



**Figura 37. Principales Competidores de EDIPCENTRO**

**Elaborado por:** Wilson Adrián Noboa Sevilla

Existen varias empresas que están en el mismo giro de negocio en la ciudad. Sin embargo, la ubicación y los precios que ofrece la empresa le genera una ventaja competitiva. En la misma zona, están ubicados la Importadora Jurado y DILIPA, compitiendo de manera directa y fuerte, ya que éstas ofrecen altos porcentajes de descuentos, promociones y sorteos

### *Connotación Gerencial*

La rivalidad entre los competidores, representa una **AMENAZA** de alto impacto para EDIPCENTRO.

## 2.2 Análisis interno

El análisis interno lo que busca es identificar las fortalezas (factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa) y debilidades (factores internos negativos que impiden el logro de los objetivos) que tiene la empresa.



**Figura 38. Análisis Interno**

### 2.2.1 Capacidad Administrativa

A través de la capacidad administrativa se pretende medir que tan eficiente es la organización en la definición, alcance, y evaluación de sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

### ***2.2.1.1 Planificación***

Consiste en fijar las metas de la organización, establecer una estrategia general para poder alcanzar las metas propuestas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades.

Consiste en poder tomar decisiones ahora con las que se consigan efectos y consecuencias futuras que sean beneficiosas para la empresa.

La planeación trata de decir, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo hacerlo?, es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar.

En sí, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas y esta relación depende la vida de la empresa.

El propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos. El proceso de planeación estratégicos es formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. (<http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaI.html>)

EDIPCENTRO no posee una planificación estratégica, por lo tanto no cumple con ninguna de las características mencionadas anteriormente.

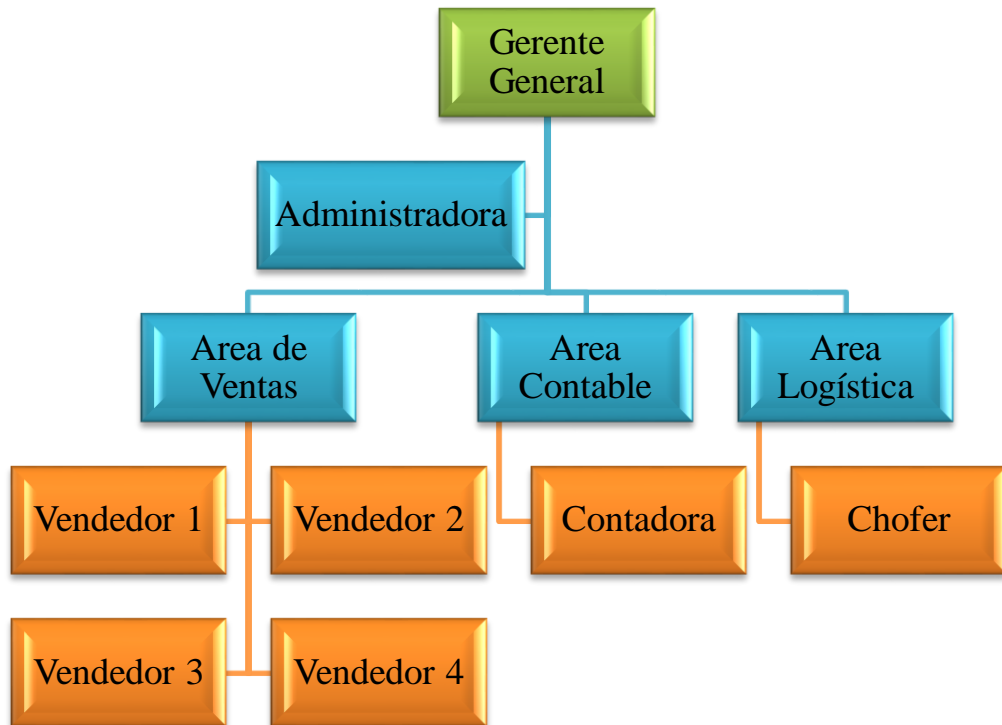
### *Connotación gerencial*

La falta de una planificación estratégica, constituye una **DEBILIDAD** de alto impacto para EDIPCENTRO.

#### *2.2.1.2 Organización*

Mediante esta fase de la administración se pretende distribuir los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos estratégicos.

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios. Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.



**Figura 39. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**  
Fuente: EDIPCENTRO

EDIPCENTRO cuenta con una estructura organizacional definida, los funcionarios tienen claro cuáles son sus funciones a desempeñar, la cooperación entre ellos es esencial para la existencia de la organización, son capaces de comunicarse entre sí y siempre están dispuestos a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común

### *Connotación gerencial*

La organización, por lo tanto representa una **FORTALEZA** de alto impacto.

#### *2.2.1.3 Dirección*

En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos de esta etapa son:

- Ejecución de los planes con la estructura organizacional
- Motivación
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
- Comunicación
- Supervisión
- Alcanzar las metas de organización

En EDIPCENTRO la dirección de la misma está a cargo de la Gerente General la misma que orienta a los trabajadores en las actividades que deben desempeñar, la empresa cuenta con: motivación al personal a través de paseos nacionales e internacionales al final de la temporada escolar, adecuado manejo de la comunicación y supervisión; sin embargo la empresa no cuenta con: la ejecución de los planes con la estructura organizacional, objetivos establecidos, guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados, ni están definidas las metas de organización;

### *Connotación gerencial*

La dirección, por lo tanto es una **DEBILIDAD** de medio impacto para EDIPCENTRO.

#### ***2.2.1.4 Control***

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Al momento de la llegada de mercadería, se realiza el respectivo control, verificando que la misma cumpla con las especificaciones y requerimientos, en cuanto a: cantidades, precios, detalles y estado de los productos, esta actividad la realizan los vendedores bajo la supervisión de la administradora.

El ingreso de nuevas mercaderías es registrada en los meses de abril, mayo y junio, todas las compras que realiza la empresa son en función de la demanda; el control de la mercadería está dada a través de kárdex, mediante la utilización del sistema que maneja la empresa que es el SACI, el mismo que tiene una opción para elaboración de tarjetas kárdex, pero este proceso es un tanto demoroso se lo realiza tomando una muestra de los productos que llegan y se crea el código de los mismos, esta información se ingresa al sistema la que incluye código del artículo ( código numérico de 5 dígitos ), código de barras , el nombre y la referencia del artículo, coste , proveedor, y la cantidad de cada paquete, al final de la temporada escolar, en el mes de Agosto se realiza un recuento del inventario y los datos se introducen en el sistema.

#### ***Connotación gerencial***

El control, por lo tanto es considerado esto como una **FORTALEZA** de medio impacto.




### 2.2.2 Capacidad financiera

La capacidad financiera hace referencia a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.

La capacidad financiera de la empresa será determinada a través de las razones financieras que son indicadores que permiten medir la realidad económica de una empresa así como la capacidad que tiene para asumir sus obligaciones, la siguiente información fue obtenida de los balances de la empresa a Diciembre del 2013.

**Tabla 6. Capacidad Financiera**

Razón	Fórmula	Resultado
<b>Liquidez</b>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{867842,83}{642433,99}$	1,35
<b>Prueba Ácida</b>	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{867842,83 - 628612,30}{642433,99}$	0,37
<b>Liquidez Inmediata</b>	$\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{217385,32}{642533,99}$	0,34
<b>Capital de Trabajo</b>	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 867842,83 - 642433,99$	225.408,84
<b>Rotación de Inventarios</b>	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}} = \frac{1196807,03}{628612,8}$	1,90
<b>Rotación de Ctas. Por Cobrar</b>	$\frac{\text{Ventas a crédito al año}}{\text{Promedio ctas. por cobrar}} = \frac{39.547,70}{21.844,71}$	1,81
<b>Rotación de Ctas. Por Pagar</b>	$\frac{\text{Compras a crédito al año}}{\text{Promedio ctas. por pagar}} = \frac{496808,38}{334531,70}$	1,49
<b>Endeudamiento</b>	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} = \frac{225636,84}{868070,83}$	0,26
<b>Rentabilidad</b>	$\frac{\text{Utilidad Antes de Participación}}{\text{Patrimonio}} = \frac{265497,65}{225636,84}$	1,17

Continúa 

<b>Apalancamiento</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{642433,99}{225636,84}$	2,85
<b>Apalancamiento Corto Plazo</b>	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}} = \frac{642433,99}{225636,84}$	2,85
<b>Margen Neto</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{169254,92}{1895148,68}$	0,08
<b>Margen Operativo</b>	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} = \frac{176024,94}{1895148,68}$	0,09
<b>Margen Bruto</b>	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{698341,65}{1895148,68}$	0,37

**Fuente:** EDIPCENTRO

### *Connotación Gerencial*

Liquidez: EDIPCENTRO por cada \$1 que adeuda cuenta con \$1,35, para pagar dicha deuda a corto plazo, por lo que es una **DEBILIDAD** de mediano impacto ya que este índice debe estar por encima de \$1,50.

Prueba ácida: EDIPCENTRO por cada \$1 que adeuda cuenta con \$0,37 para pagar dicha deuda, en esta prueba se consideran los activos más líquidos con los que cuenta la empresa, y al ser esta una empresa comercializadora gran parte de su dinero se encuentra en sus inventarios, es decir que no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías, es una **DEBILIDAD** de bajo impacto ya que existen muchas variables más que inciden en la capacidad de pago real.

Liquidez Inmediata: EDIPCENTRO por cada \$1 que adeuda cuenta con \$0,34 para pagar dicha deuda, este ratio sirve para evaluar la capacidad de sus activos más líquidos (Caja y Bancos), es una **DEBILIDAD** de bajo impacto al ser esta una prueba muy exigente ya que solo considera al dinero que tiene la empresa.

Capital de trabajo: EDIPCENTRO cuenta con \$225.408,84 es una **DEBILIDAD** de medio impacto ya que el pasivo corriente es menor al activo corriente y la salud financiera de la empresa es mayor para hacer frente a las obligaciones en el corto plazo.

Rotación de inventarios: La rotación de los inventarios de EDIPCENTRO es de 2 veces es decir que los inventarios se vendieron o rotaron cada 6 meses, la mercadería permaneció en el almacén 6 meses antes de ser vendida, es una **DEBILIDAD** de medio impacto.

Rotación de Cuentas por Cobrar: EDIPCENTRO presenta una rotación de Ctas. Por cobrar de 1,81, representa una **DEBILIDAD** de medio impacto.

Rotación de Cuentas por Pagar: EDIPCENTRO cuenta con una rotación de Ctas. Por Pagar es de 1,49, es una **DEBILIDAD** de medio impacto ya que la empresa dedica 1 vez al año su efectivo para pagar las deudas con terceros.

Endeudamiento: El endeudamiento de EDIPCENTRO es de 26%, es una **DEBILIDAD** de medio impacto, ya que este ratio muestra que solo el 26% de la empresa les corresponde a los propietarios de la misma.

Rentabilidad: EDIPCENTRO tiene una rentabilidad del 117% lo que representa una **FORTALEZA** de alto impacto ya que la rentabilidad de los fondos aportados por los socios o accionistas es alta en relación su aporte.

Margen Neto: EDIPCENTRO presenta un margen neto del 8% lo que quiere decir que presenta una utilidad del 8% por cada unidad de venta, que queda después de todos los gastos, incluyendo los impuestos que ya han sido deducidos por lo que es una **DEBILIDAD** de alto impacto ya que este porcentaje no es alto.

Margen Bruto: EDIPCENTRO presenta un margen bruto del 37% lo que quiere decir que presenta una utilidad del 37% por cada unidad de medida de ventas, después que ha cubierto los costos de estos bienes, es una **FORTALEZA** de alto impacto ya que mientras mayor es el margen bruto significa que el costo de la mercadería que la empresa vende es bajo.

### **2.2.3 Capacidad de comercialización**

Evalúa la actuación de la empresa en el mercado de acuerdo a los precios y los productos que oferta la organización.

En EDIPCENRO se realiza la planificación de las compras en función de la previsión de demanda y de las ventas anuales que tiene la empresa eso les permite conocer en gran medida qué necesita la organización, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado. Además en la planificación se identifican los proveedores potenciales de cada compra y una estimación de sus principales políticas, tales como precio, plazos de entrega, calidad, etc., lo que contribuye a conseguir precios más competitivos, y efectuar compras oportunas.

Los productos que oferta EDIPCENRO son los de menor precio en relación a sus principales competidores.

Las políticas de comercialización y ventas de los textos escolares con las Instituciones Educativas ya sean públicas o privadas, son ventas a crédito y con el 30% de descuento en libro, además de ofertar paseos o regalos como: computadores, televisores LED o impresoras, según sea la necesidad y requerimiento del cliente

#### ***Connotación gerencial***

La capacidad de comercialización, es una **FORTALEZA** de alto impacto para EDIPCENRO.

### **2.2.4 Capacidad de Talento Humano**

La capacidad de talento humano evalúa que tan eficiente es la gestión del talento humano esto incluye la contratación del personal (personas que cumplan con las competencias necesarias para desempeñar un cargo), capacitación de los trabajadores, proporcionar los mecanismos necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

La empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos establecido, la persona encargada de la contratación del personal es la misma Gerente General, y lo

realiza en base de recomendaciones, ya que no hay procesos de selección y contratación del personal, además el personal no tiene capacitaciones en sus distintas áreas.

### *Connotación gerencial*

La capacidad de Talento humano, por lo tanto es una **DEBILIDAD** de alto impacto.

### **2.2.5 Capacidad tecnológica**

La capacidad tecnológica es la capacidad de poder tener una visión general de los elementos tecnológicos en el mercado, calcular su valor, seleccionar qué tecnología específica se necesita, usarla, adaptarla y mejorarla. Se refiere además a todo ese tipo de actividades que hacen posible que la empresa pueda elegir y utilizar tecnología, para crear ventajas competitivas.

- *Sistema Operativo*

El sistema operativo utilizado es SACI (Sistema de Administración y Control Contable) las pantallas de ventas son las más sencillas y fáciles de utilizar, pero las más completas en información; éstas cuentan con imágenes de los productos, equivalencias (para no perder ventas). NO necesita estarse cambiando de una pantalla a otra, no es necesario contar con expertos en la materia. El trabajar con SACI, permite contar con las herramientas más completas en el mercado, para la tomar decisiones y poder encontrar respuestas concretas a preguntas críticas: ¿Qué debo comprar?, ¿Cuánto debo comprar? y ¿Cuándo debo comprar?; basándose en:

- Pronósticos (simulaciones) de ventas basándose en las técnicas: Promedios móviles y Suavizamiento exponencial simple, para demandas con tendencia estable, y mínimos cuadrados, para tendencias incrementales y/o estacionales.
- Clasificación de los inventarios según Pareto (conocida también por clasificación A-B-C- ó Ley del 80-20).
- Cálculo automático de puntos mínimos según dos enfoques: Estadístico (basado en la clasificación A-B-C, en combinación con el nivel de servicio que queremos

ofrecerle al cliente), y Dinámico (basado en la historia de la pieza y el tiempo de entrega del proveedor).

- Sugerido de compra basándose en el modelo más conocido y efectivo del mundo: Modelo de la Cantidad Económica de Pedido (CEP).

El sistema operativo SACI le brinda a la empresa una serie de valiosos beneficios como decrementar el listado de ventas perdidas, afinar y optimizar los inventarios y por lo tanto, reducir gastos en inventarios mal planeados e incrementar las utilidades de la empresa

### *Connotación gerencial*

La capacidad tecnológica, por lo tanto representa una **FORTALEZA** de alto impacto para EDIPCENTRO.

## **2.3 Análisis Matricial**

Una vez realizado el análisis de los distintos aspectos que influyen en la empresa se debe realizar una clasificación de los resultados obtenidos a través de algunas matrices para poder realizar un estudio de la situación actual de la empresa tomando en cuenta los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades).

### **2.3.1 Matrices Resumen**

En estas matrices se debe evidenciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas determinadas en el análisis anterior.

### *Fortalezas*

Son todos los aspectos internos de la empresa que pueden influir positivamente.

**Tabla 7. Fortalezas**

N°	FORTALEZAS
1	La planificación de las compras se realiza en función de la previsión de la demanda.
2	Tiene una estructura organizacional definida
3	Realiza el control de inventarios a través de su sistema SACI
4	La rentabilidad es alta
5	Alto porcentaje de margen bruto (37%)
6	Costo de mercaderías bajo
7	Precios bajos en relación a sus principales competidores
8	Excelente capacidad de comercialización con sus clientes.
9	La Gerente General orienta a los trabajadores en las actividades que deben realizar.
10	Variedad de productos
11	Los productos que comercializa cumple con normas de calidad
12	Óptimas políticas de comercialización.

**Fuente:** EDIPCENRO

### *Debilidades*

Son todos aquellos aspectos internos de la empresa que pueden afectar negativamente.

**Tabla 8. Debilidades**

N°	DEBILIDADES
1	No cuenta con Planificación Estratégica
2	No tiene objetivos estratégicos
3	Falta de metas organizacionales
4	No posee una filosofía organizacional bien definida.
5	Tiene problemas de liquidez
6	El capital de trabajo es bajo
7	La rotación de inventarios es en promedio cada 6 meses
8	Baja rotación de cuentas por cobrar
9	Baja rotación de cuentas por pagar
10	La empresa presenta un endeudamiento del 26%
11	Bajo porcentaje de margen neto (8%)
12	No cuenta con un departamento financiero
13	No cuenta con un departamento de talento humano.
14	No tiene procesos de selección y contratación de personal
15	La contratación del personal se la realiza en base a recomendaciones
16	Desconocimiento de teorías de administración
17	Falta de capacitación a los trabajadores.

**Fuente:** EDIPCENRO



### *Oportunidades*

Son todas aquellas situaciones externas a la empresa que pueden influir positivamente.

**Tabla 9. Oportunidades**

N°	OPORTUNIDADES
1	Estabilidad económica en el país
2	Cambios positivos del sistema judicial
3	Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) mayor al 1.0% anual
4	Disminución de la inflación (menor al 10.0% anual)
5	Aumento del PEA
6	La tasa de interés activa es alta
7	Disminución del riesgo país
8	Deuda externa e interna pública inferior al 40% del PIB
9	Aumento de la tasa de empleo
10	Disminución de la tasa de desempleo (menor al 10%)
11	Santo Domingo tiene un comercio muy activo
12	Crecimiento educativo en Santo Domingo
13	Innovadores recursos tecnológicos que le pueden beneficiar a la empresa.
14	Excelente capacidad de negociación con los proveedores y clientes

**Fuente:** EDIPCENRO

### *Amenazas*

Son todas aquellas situaciones externas a la empresa que pueden influir negativamente.

**Tabla 10. Amenazas**

N°	AMENAZAS
1	Cambios en la ley de Educación
2	Gratuidad de materiales escolares para estudiantes de instituciones públicas
3	La producción nacional no satisface la demanda local.
4	Alto déficit fiscal (mayor al 3.0% del PIB)
5	Estacionalidad en la venta de sus productos.
6	El salario básico unificado no alcanza a cubrir la canasta familiar vital.
7	Alta tasa de subempleo
8	La delincuencia en el país no disminuye.
9	Pérdida permanente del patrimonio ambiental
10	Entrada de nuevos competidores.
11	Los competidores son a la vez proveedores
12	Variedad de productos sustitutos.
13	Misma ubicación geográfica de fuertes competidores.

**Fuente:** EDIPCENTRO

### **2.3.2 Matrices de Ponderación de Impacto**

Las matrices de impacto nos permiten fijar parámetros de medición, determinando si los aspectos de las matrices de resumen tiene un impacto alto (implicaciones que pueden tener efectos de una magnitud considerable), bajo (efectos aislados o poco duraderos) o medio (no se visualiza en las dos tendencias anteriores) en la gestión de la empresa.

**Tabla 11. Ponderación de Fortalezas**

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	La planificación de las compras se realiza en función de la previsión de la demanda.	X		
2	Tiene una estructura organizacional definida	X		
3	Realiza el control de inventarios a través de su sistema SACI		X	
4	La rentabilidad es alta	X		
5	Alto porcentaje de margen bruto (37%)	X		
6	Costo de mercaderías bajo	X		
7	Precios bajos en relación a sus principales competidores	X		
8	Excelente capacidad de comercialización con sus clientes.	X		
9	La Gerente General orienta a los trabajadores en las actividades que deben realizar.	X		
10	Variedad de productos	X		
11	Los productos que comercializa cumple con normas de calidad	X		
12	Óptimas políticas de comercialización.	X		

**Fuente:** EDIPCENTRO

**Tabla 12. Ponderación de Debilidades**

Nº	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	No cuenta con Planificación Estratégica	X		
2	No tiene objetivos estratégicos	X		
3	Falta de metas organizacionales		X	
4	No posee una filosofía organizacional bien definida.	X		
5	Tiene problemas de liquidez		X	
6	El capital de trabajo es bajo		X	
7	La rotación de inventarios es en promedio cada 6 meses		X	
8	Baja rotación de cuentas por cobrar		X	
9	Baja rotación de cuentas por pagar		X	
10	La empresa presenta un endeudamiento del 26%		X	
11	Bajo porcentaje de margen neto (8%)	X		
12	No cuenta con un departamento financiero	X		
13	No cuenta con un departamento de talento humano.	X		
14	No tiene procesos de selección y contratación de personal	X		
15	La contratación del personal se la realiza en base a recomendaciones	X		
16	Desconocimiento de teorías de administración			X
17	Falta de capacitación a los trabajadores.	X		

**Fuente:** EDIPCENTRO

**Tabla 13. Ponderación de Oportunidades**

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estabilidad económica en el país			X
2	Cambios positivos del sistema judicial			X
3	Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) mayor al 1.0% anual			X
4	Disminución de la inflación (menor al 10.0% anual)		X	
5	Aumento del PEA		X	
6	La tasa de interés activa es alta			X
7	Disminución del riesgo país			X
8	Deuda externa e interna pública inferior al 40% del PIB		X	
9	Aumento de la tasa de empleo	X		
10	Disminución de la tasa de desempleo (menor al 10%)	X		
11	Santo Domingo tiene un comercio muy activo	X		
12	Crecimiento educativo en Santo Domingo	X		
13	Innovadores recursos tecnológicos que le pueden beneficiar a la empresa.	X		
14	Excelente capacidad de negociación con los proveedores y clientes	X		

**Fuente:** EDIPCENTRO

**Tabla 14. Ponderación de Amenazas**

N°	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Cambios en la ley de Educación	X		
2	Gratuidad de materiales escolares para estudiantes de instituciones públicas	X		
3	La producción nacional no satisface la demanda local.			X
4	Alto déficit fiscal (mayor al 3.0% del PIB)		X	
5	Estacionalidad en la venta de sus productos.		X	
6	El salario básico unificado no alcanza a cubrir la canasta familiar vital.		X	
7	Alta tasa de subempleo			X
8	La delincuencia en el país no disminuye.		X	
9	Pérdida permanente del patrimonio ambiental			X
10	Entrada de nuevos competidores.	X		
11	Los competidores son a la vez proveedores	X		
12	Variedad de productos sustitutos.	X		
13	Misma ubicación geográfica de fuertes competidores.	X		

**Fuente:** EDIPCENRO

### 2.3.3. Matriz FODA

**Tabla 15. Matriz FODA**

MATRIZ FODA	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS POSITIVOS	F1 La planificación de las compras se realiza en función de la previsión de la demanda.	O1 Estabilidad económica en el país
	F2 Tiene una estructura organizacional definida	O2 Cambios positivos del sistema judicial
	F3 Realiza el control de inventarios a través de su sistema SACI	O3 Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) mayor al 1.0% anual
	F4 La rentabilidad es alta	O4 Disminución de la inflación (menor al 10.0% anual)
	F5 Alto porcentaje de margen bruto (37%)	O5 Aumento del PEA
	F6 Costo de mercaderías bajo	O6 La tasa de interés activa es alta
	F7 Precios bajos en relación a sus principales competidores	O7 Disminución del riesgo país
	F8 Excelente capacidad de comercialización con sus clientes.	O8 Deuda externa e interna pública inferior al 40% del PIB
	F9 La Gerente General orienta a los trabajadores en las actividades que deben realizar.	O9 Aumento de la tasa de empleo
	F10 Variedad de productos	O10 Disminución de la tasa de desempleo (menor al 10%)
	F11 Los productos que comercializa cumple con normas de calidad	O11 Santo Domingo tiene un comercio muy activo
	F12 Óptimas políticas de comercialización.	O12 Crecimiento educativo en Santo Domingo
	O13 Innovadores recursos tecnológicos que le pueden beneficiar a la empresa.	

Continua 

		O14 Excelente capacidad de negociación con los proveedores y clientes
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	D1 No cuenta con Planificación Estratégica	A1 Cambios en la ley de Educación
	D2 No tiene objetivos estratégicos	A2 Gratuidad de materiales escolares para estudiantes de instituciones públicas
	D3 Falta de metas organizacionales	A3 La producción nacional no satisface la demanda local.
	D4 No posee una filosofía organizacional bien definida.	A4 Alto déficit fiscal (mayor al 3.0% del PIB)
	D5 Tiene problemas de liquidez	A5 Estacionalidad en la venta de sus productos.
	D6 El capital de trabajo es bajo	A6 El salario básico unificado no alcanza a cubrir la canasta familiar vital.
	D7 La rotación de inventarios es en promedio cada 6 meses	A7 Alta tasa de subempleo
	D8 Baja rotación de cuentas por cobrar	A8 La delincuencia en el país no disminuye.
	D9 Baja rotación de cuentas por pagar	A9 Pérdida permanente del patrimonio ambiental
	D10 La empresa presenta un endeudamiento del 26%	A10 Entrada de nuevos competidores.
	D11 Bajo porcentaje de margen neto (8%)	A11 Los competidores son a la vez proveedores
	D12 No cuenta con un departamento financiero	A12 Variedad de productos sustitutos.
	D13 No cuenta con un departamento de talento humano.	
	D14 No tiene procesos de selección y contratación de personal	
	D15 La contratación del personal se la realiza en base a recomendaciones	A13 Misma ubicación geográfica de fuertes competidores.
	D16 Desconocimiento de teorías de administración	
	D17 Falta de capacitación a los trabajadores.	

**Fuente: EDIPCENRO**



## **CAPITULO III**

### **3. ENFOQUE ESTRATÉGICO**

El enfoque estratégico es un imperativo empresarial, sin embargo, no es algo que todas las empresas entienden completamente. Pensar estratégicamente requiere identificar un estado final deseado, teniendo en cuenta todos los efectos (positivos y negativos) que puedan afectar a la consecución de ese estado final y definir estrategias (planes generales para aprovechar las fortalezas y oportunidades, o para superar las debilidades y amenazas) con el objetivo de lograr resultados. (MENGUZZATO & RENAU, 1984, p. 18)

#### **3.1 Análisis FODA**

El nombre de FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento; es decir: F de Fortalezas, O de Oportunidades, D de Debilidades, y A de Amenazas.

Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

En tal sentido, el análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarla a diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir. (DIAZ DE SANTOS, 1995, p. 38)

Para EDIPCENTRO, la matriz FODA es una herramienta de suma importancia, ya que facilita comprender la situación actual de la empresa, así como también ayuda a diagnosticar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para poder pronosticar, decidir y crear estrategias.

### 3.2 Matrices Estratégicas FODO FADA

Esta matriz, permite establecer estrategias para la empresa, realizando el cruce de: Fortalezas con las Oportunidades FO, Debilidades con las Oportunidades DO, Fortalezas con las Amenazas FA, y Debilidades con las Amenazas DA. (DAVID, 2003, p.200).

#### 3.2.1 Matriz FO

La matriz FO se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas (DAVID, 2003, p.200)

**Tabla 16. Matriz FO**

	O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14
F															
F1	1	1	1	5	5	1	5	1	5	5	9	9	5	9	
F2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
F3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	
F4	1	1	1	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	5	
F5	1	5	1	5	5	1	5	1	5	5	1	1	5	5	
F6	5	1	1	5	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	
F7	1	1	5	9	1	1	5	1	5	5	5	1	5	9	
F8	1	1	5	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	5	
F9	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
F10	1	1	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1	5	9	
F11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	
F12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	

**Fuente:** EDIPCENRO

### 3.2.2 Matriz DO

La matriz Do tiene como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades. (DAVID, 2003, p.200).

**Tabla 17. Matriz DO**

	O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14
<b>D</b>															
<b>D1</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	9	9
<b>D2</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5
<b>D3</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5
<b>D4</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5
<b>D5</b>	1	1	5	5	5	1	5	1	5	5	9	9	5	9	
<b>D6</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	
<b>D7</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1
<b>D8</b>	9	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	5	5	5	9
<b>D9</b>	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	5	1	9	
<b>D10</b>	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	9	
<b>D11</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>D12</b>	1	1	1	1	1	1	5	5	9	1	1	1	1	1	1
<b>D13</b>	1	1	1	1	1	1	5	5	9	1	1	5	1	1	1
<b>D14</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>D15</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>D16</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	9	1	1	
<b>D17</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	9	1	1	

**Fuente:** EDIPCENRO

### 3.2.3 Matriz FA

La matriz FA, usa las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida debe enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. (DAVID, 2003, p.201)

**Tabla 18. Matriz FA**

	A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
<b>F</b>														
<b>F1</b>	5	9	1	1	9	1	1	1	1	1	1	5	5	5
<b>F2</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>F3</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
<b>F4</b>	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1
<b>F5</b>	5	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>F6</b>	1	5	9	1	1	1	5	5	1	1	1	5	1	1
<b>F7</b>	5	5	1	1	1	1	5	1	1	9	5	5	5	5
<b>F8</b>	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	5	5
<b>F9</b>	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	5
<b>F10</b>	1	1	1	5	1	1	5	5	1	1	1	5	9	5
<b>F11</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>F12</b>	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1

**Fuente:** EDIPCENRO

### 3.2.4 Matriz DA

La matriz DA, tiene como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en banca rota o elegir la liquidación. (DAVID, 2003, p.201)

**Tabla 19. Matriz DA**

	A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
<b>D</b>														
<b>D1</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>D2</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>D3</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>D4</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>D5</b>	5	5	1	1	9	1	1	1	1	1	5	1	5	5
<b>D6</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
<b>D7</b>	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	5	5	5	1
<b>D8</b>	1	5	1	1	1	9	1	1	1	1	5	5	5	5
<b>D9</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	5	5	1
<b>D10</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>D11</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>D12</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>D13</b>	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	5	1
<b>D14</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5
<b>D15</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>D16</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>D17</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

**Fuente:** EDIPCENTRO

### 3.3 Estrategias derivadas del análisis FODO FADA

- Estrategia FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- Estrategia DO: Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.
- Estrategia FA: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- Estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. (DAVID, 2003, p.200)

### 3.3.1 Matriz de Estrategias Básicas

**Tabla 20. Matriz de Estrategias Básicas**

<b>Cruces (9)</b>	<b>Desarrollo o Creación de Estrategias</b>
<b>FO</b>	
<b>F1 O11</b>	Optimizar el plan de compras de la empresa
<b>F1 O12</b>	Diseñar alianzas estratégicas con instituciones educativas
<b>F1 O14</b>	Mejorar la capacidad de negociación con proveedores y clientes
<b>F3 O13</b>	Elaborar un plan de mejoramiento tecnológico (TICS) para la empresa
<b>F7 O4</b>	Desarrollar un programa de atención al cliente
<b>F7 O14</b>	Diseñar un programa de fidelización al cliente
<b>F9 O14</b>	Mejorar las políticas de comercialización
<b>F10 O14</b>	Realizar una investigación de mercado para la empresa
<b>DO</b>	
<b>D1 O13</b>	Diseñar planes de negociación empresarial
<b>D1 O14</b>	Diseñar programas de negociación con proveedores y clientes instituc.
<b>D5 O11</b>	Diseñar un plan de financiamiento empresarial
<b>D5 O12</b>	Diseñar plan de comunicación empresarial
<b>D5 O14</b>	Elaborar el manual de procesos de cobranza
<b>D8 O1</b>	Elaborar el manual de políticas de cobranza para la empresa
<b>D8 O14</b>	Crear un plan de incentivos a los clientes
<b>D9 O14</b>	Desarrollar el manual de políticas de pago para la empresa
<b>D10 O14</b>	Mejorar los acuerdos con proveedores
<b>D12 O9</b>	Crear el departamento financiero
<b>D13 O9</b>	Crear el departamento de talento humano
<b>D16 O12</b>	Desarrollar un plan de capacitación empresarial
<b>D17 O12</b>	Desarrollar un programa de perfiles de puestos
<b>FA</b>	
<b>F1 A2</b>	Diseñar alianzas estratégicas con instituciones educativas.
<b>F1 A5</b>	Diseñar un plan de compras anuales
<b>F5 A2</b>	Mejorar la rentabilidad de la empresa
<b>F6 A3</b>	Diseñar un plan de promociones y descuentos
<b>F7 A10</b>	Mantener los precios más bajos que la competencia
<b>F10 A12</b>	Generar ventajas competitivas de diferenciación de los productos
<b>DA</b>	
<b>D5 A5</b>	Diversificar líneas de producto
<b>D7 A5</b>	Diseñar un plan de rotación de mercaderías
<b>D8 A6</b>	Crear un programa de sueldos y salarios
<b>D9 A11</b>	Incrementar la participación de mercado en un 3%

### 3.3.2 Matriz Estratégica Depurada

Tabla 21. Matriz Estratégica Depurada

<b>Cruce (9)</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Perspectivas</b>
<b>F1 O11, F1 O14, D1 O14, F1 A5</b>	Diseñar un plan de compras anuales para la empresa	Procesos
<b>F1 O12, F1 A2</b>	Diseñar alianzas estratégicas con instituciones educativas	Procesos
<b>F3 O13</b>	Elaborar un plan de mejoramiento tecnológico (TICS) para la empresa	Crecimiento y Aprendizaje
<b>F7 O4, F7 O14, F9 O14, F10 O14, D1 O13, D5 O12, D8 O14, D10 O14, F6 A3, F10 A12</b>	Elaborar el plan de marketing estratégico para la empresa	Procesos
<b>D5 O11</b>	Diseñar un plan de financiamiento empresarial	Procesos
<b>D5 O14, D8 O11</b>	Elaborar el manual de procesos de cobranza para la empresa	Procesos
<b>D9 O14</b>	Elaborar el manual de procesos de pago para la empresa	Procesos
<b>D12 O9</b>	Crear el departamento financiero	Procesos
<b>D13 O9</b>	Crear el departamento de talento humano	Procesos
<b>D16 O12</b>	Desarrollar un plan de capacitación empresarial	Crecimiento y Aprendizaje
<b>D17 O12</b>	Desarrollar un programa de perfiles de puestos	Crecimiento y Aprendizaje
<b>F5 A2</b>	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Financiera
<b>F7 A10</b>	Mantener los precios más bajos que la competencia	Cliente
<b>D5 A5</b>	Diseñar un plan de línea de Producto	Procesos
<b>D7 A5</b>	Diseñar un plan de rotación de mercaderías	Procesos
<b>D8 A6</b>	Desarrollar un programa de sueldos y salarios	Crecimiento y Aprendizaje
<b>D9 A11</b>	Incrementar la participación de mercado en un 3%	Cliente

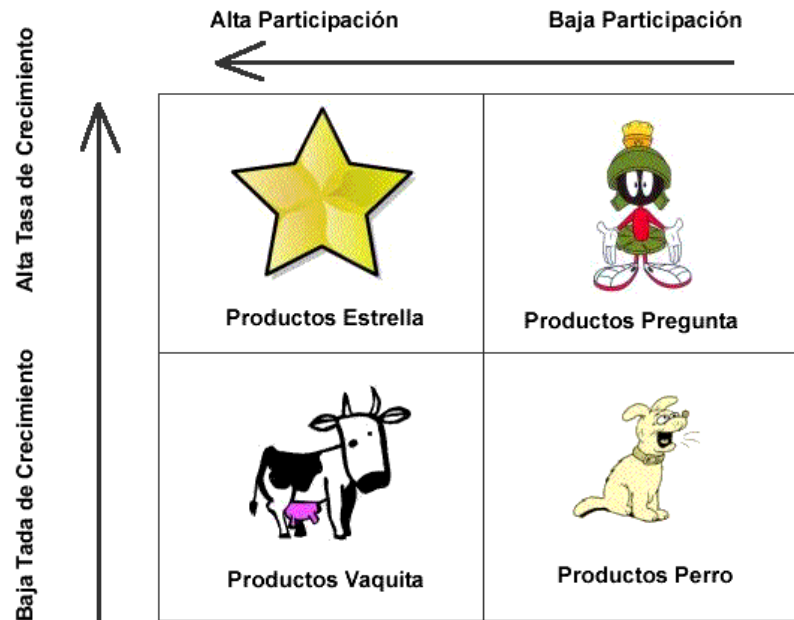


### 3.4 Matriz BCG

La matriz BCG o de participación de crecimiento es un método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado. Las UEN se clasifican como estrellas, vacas lecheras, interrogaciones y perros. (KOTLER y ARMSTRONG, 2001, p. 39)

El Boston Consulting Group (BCG), una empresa líder en consultoría gerencial, inventó y popularizó la matriz de crecimiento / participación, la misma que se divide en cuatro celdas, cada una de las cuales indica un tipo distinto de negocio:

- **Estrellas:** Las estrellas son ramos o productos con alto crecimiento y alta participación de mercado. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará, y se convertirá en vacas lecheras.
- **Vacas de dinero:** Las vacas de dinero son ramos o productos de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Estas UEN establecidas, que han tenido gran éxito, necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado; por tanto, producen mucho efectivo que la empresa usa para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que necesitan inversión.
- **Interrogaciones:** Las interrogaciones son unidades de negocios con baja participación en mercado de alto crecimiento. Estas UEN requieren mucho efectivo para mantener su participación, no digamos para incrementarlas. La gerencia tiene que meditar concienzudamente para determinar qué interrogaciones tratará de convertir en estrellas y qué otras debe descontinuar.
- **Perros:** Los perros son ramos y productos de bajo crecimiento y baja participación de mercado. Estas UEN podrían generar suficiente efectivo para mantenerse a sí mismas, pero no prometer ser fuentes importantes de efectivo. (KOTLER, 2002, p.42)



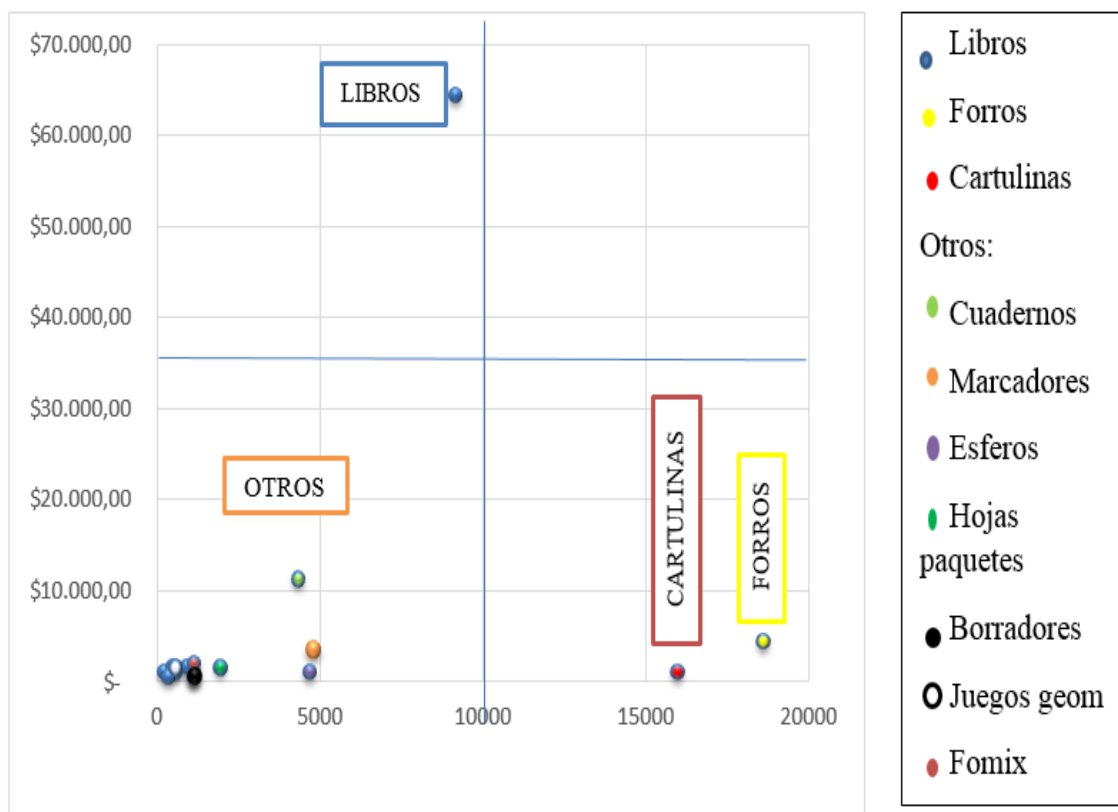
**Figura 40. Matriz BCG**  
 Fuente: Martínez, 2007

Para la empresa, la matriz BCG es una herramienta de planeación que evalúa los productos o unidades estratégicas del negocio en términos de la tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado, la misma que permitirá descubrir cuáles son los productos: estrellas (alto crecimiento y alta participación de mercado), vacas de dinero (bajo crecimiento y alta participación de mercado), interrogaciones (alto crecimiento y baja participación de mercado) y perros (bajo crecimiento y baja participación de mercado); para de esta forma, poder generar las estrategias correspondientes.

**Tabla 22. Principales Productos Vendidos en el año 2013**

<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD (Q)</b>	<b>MONTO FACTURADO (\$)</b>
LIBROS	9225	\$ 63.886,20
CUADERNOS	4375	\$ 10.922,00
ESFEROS	4800	\$ 742,00
LAPICES	1200	\$ 570,00
PINTURAS	600	\$ 1.590,00
MARCADORES	4900	\$ 3.195,00
TÉMPERAS	600	\$ 960,00
COMPÁS	300	\$ 735,00
CARPETAS	1200	\$ 840,00
GOMA	1200	\$ 585,00
CARTULINAS	16000	\$ 640,00
HOJAS PAQUETES	2000	\$ 1.400,00
RESMAS DE PAPEL BOND	500	\$ 1.475,00
FOMIX	1200	\$ 1.760,00
JUEGOS GEOMETRICOS	1000	\$ 1.200,00
BORRADORES	1200	\$ 180,00
PLASTILINA	400	\$ 300,00
CRAYONES	600	\$ 1.260,00
FORROS	18700	\$ 4.090,00

**Fuente:** EDIPCENTRO (Desglose de las Ventas del año 2013)



**Figura 41. MATRIZ BCG EDIPCENTRO**

**Fuente:** EDIPCENTRO (Desglose de las Ventas del año 2013)

En la matriz de Boston Consulting Group de la empresa EDIPCENTRO, se puede observar y analizar cada cuadrante de la siguiente forma:

- **Estrella: Libros**, esta unidad de negocio se ha convertido en el producto estrella de la empresa ya que ha incrementado sus ventas, aumentado de esta manera anualmente el número de contratos vendidos por la empresa para instituciones educativas.

Los libros al ubicarse en el cuadrante de estrella de la matriz BCG permite evidenciar que se trata de un producto muy atractivo en el mercado y obviamente para la empresa, por lo que EDIPCENTRO ha generado una fuerte posición competitiva en el mercado de textos escolares, razón por la cual esta unidad de negocio es quien proporciona la mayor cantidad de efectivo recaudado, el mismo

que deberá ser reinvertido con el objetivo de mantener el éxito alcanzado por la empresa en el sector de libros.

- **Vacas de dinero: Otros productos** (Cuadernos, esferos, lápices, pinturas, temperas, compás, carpetas, goma, marcadores, paquetes de hojas, fomix, resmas de papel bond, juegos geométricos, borradores, plastilina y crayones) Estas unidades de negocio indican que son los productos que generan el mayor volumen de efectivo indicando una fortaleza competitiva en el mercado de las papelerías. Estos productos representan una fuente de flujo de efectivo que permitirá el desarrollo de otras unidades negocio de la empresa, es importante que la gerente de la empresa utilice o destine las utilidades obtenidas por estas vacas de dinero, al apoyo del desarrollo de las unidades de negocio que se encuentran en el cuadrante del perro.
- **Perros: Cartulinas y Forros**, estas unidades de negocio pueden generar suficiente efectivo para mantenerse a sí mismas, pero como se puede observar no son fuentes importantes de efectivo para EDIPCENRO. La empresa debería considerar aumentar el porcentaje de utilidad de estos productos, a través de estrategias de precio.
- **Interrogante: Ninguno**, el hecho de no tener ninguna unidad de negocio ubicado en este cuadrante, indica que la empresa no posee productos con baja participación en mercado de alto crecimiento, y por lo tanto no se necesitará estrategias en este cuadrante.

### 3.5 Matriz General Electric

General Electric (GE) introdujo una herramienta de planeación de cartera muy completa llamada matriz de planeación estratégica de negocios. Al igual que el enfoque del BCG, este método usa una matriz con dos dimensiones: una representa el atractivo de la industria (eje vertical) y la otra representa la fuerza de la empresa en esa industria (eje horizontal). Los mejores negocios son los que se encuentran en industrias muy atractivas donde la empresa tiene gran fuerza.

El enfoque de General Electric considera muchos factores además de la tasa de crecimiento del mercado para determinar el atractivo de una industria. Se emplea un índice de atractivo de la industria constituido por el tamaño de mercado, la tasa de crecimiento del mercado, el margen de utilidades de la industria, el grado de competencia, la variación de temporada y ciclicidad de la demanda, y la estructura de costos de la industria. Cada uno de estos factores recibe una calificación y se combina para dar un índice de atractivo de la industria. (KOTLER y ARMSTRONG, 2001, p. 41)



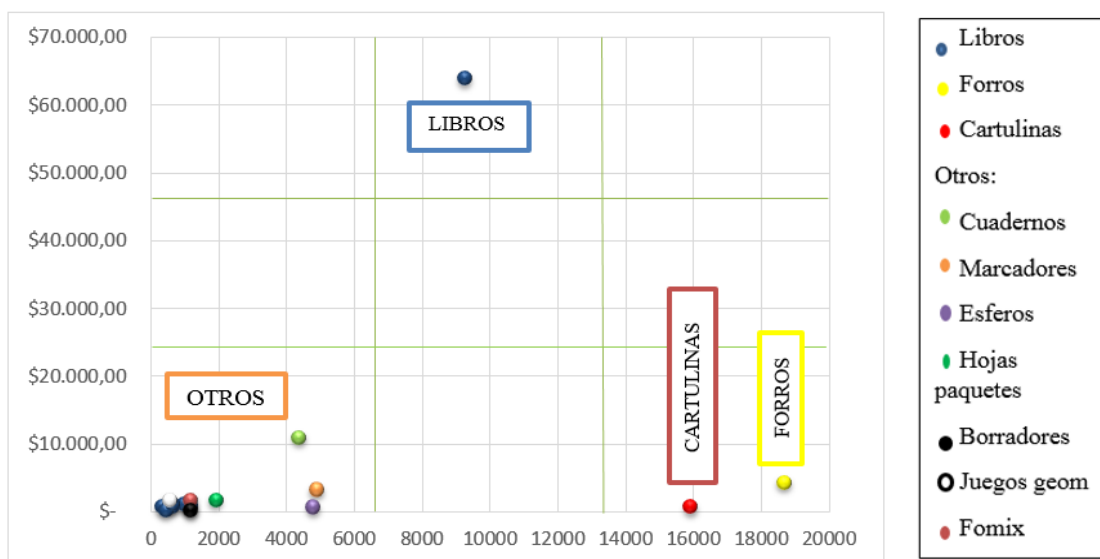
**Figura 42. Matriz General Electric**

Fuente: Martínez, 2007

***Estrategias:***

1. **Estrategia de inversión:** Deben asignarse recursos cuantiosos a las unidades de negocios situadas en las tres casillas a la izquierda de la matriz. Para fortalecer y acrecentar esta clase de unidades se requieren actividades de marketing agresivas y bien financiadas.

2. **Estrategia de protección:** Deben asignarse selectivamente recursos a las unidades estratégicas de negocios situadas a lo largo de la diagonal que va de la parte inferior izquierda a la parte superior derecha de la matriz. Este método, un tanto defensivo, ayuda a la unidad a conservar su posición actual en el mercado, porque genera el efectivo que necesitan otras unidades.
3. **Estrategia de cosecha:** Estas unidades, que se encuentran en las dos casillas situadas por debajo de la diagonal de tres casillas, no deben recibir grandes recursos frescos. Por el contrario, habrá que reducir los gastos para maximizar las utilidades que queden. Una opción es vender estas unidades estratégicas de negocios
4. **Estrategia de reducción:** Las unidades estratégicas colocadas en la casilla inferior derecha no tienen mucho futuro. De ahí que no reciban recursos. La mejor alternativa es, probablemente, eliminarlas del portafolio vendiéndolas o, si esto no es posible, cancelándolas. (<http://www.authorstream.com/Presentation/-estrategias-marketing/>)



Fuente: EDIPCENTRO (Desglose de las Ventas del año 2013)

Figura 43. Matriz General Electric EDIPCENTRO

En la matriz de General Electric de EDIPCENRO, se puede observar y analizar lo siguiente:

- **Invertir: Libros**, EDIPCENRO ha generado una fuerte posición competitiva en el mercado de libros escolares, generando un fuerte monto de efectivo recaudado, el mismo que deberá ser reinvertido con el objetivo de mantener el éxito alcanzado por la empresa en el sector de libros.
- **Proteger: Otros productos**, Estas unidades de negocio representan una fuente de flujo de efectivo que permitirá el desarrollo de otras unidades negocio de la empresa, es importante que la gerente de la empresa utilice o destine las utilidades obtenidas por estos productos, al apoyo del desarrollo de las unidades de negocio que se encuentran en el cuadrante del reducir.
- **Reducir: Cartulinas y Forros**, estas unidades de negocio pueden generar suficiente efectivo para mantenerse a sí mismas, pero como se puede observar no son fuentes importantes de efectivo para EDIPCENRO.

Estas unidades de negocio no pueden ser canceladas de la empresa, por lo tanto se debería considerar crear estrategias de marketing para estos productos.

A través de la matriz BCG y General Electric se pudo identificar lo siguiente: los productos estrellas de la empresa son los libros y por lo tanto se debe invertir en estos con el objetivo de mantener el éxito alcanzado por la empresa en el sector de libros; los productos vacas de dinero son los pertenecientes al grupo de otros productos, a los cuales se deben aplicar estrategias de protección, destinando las utilidades obtenidas por éstos para el apoyo de otros productos con menor crecimiento y participación; los productos perros son las cartulinas y forros, los mismos que no pueden ser eliminados por la empresa, por lo tanto se ratifica la estrategia creada de elaborar un plan de marketing para la empresa.

### 3.6 Análisis de Escenarios

Uno de los factores que más afecta la toma de decisiones, la definición de estrategias y los planes, de acción en cualquier organización, es la incertidumbre. Para tratar de



disminuir el riesgo, es que se plantean los diferentes escenarios posibles, tomando en cuenta los factores del entorno más sobresalientes que pueden interactuar e influir sobre la organización.

Un Escenario es la descripción de una situación futura posible, que se basa en la interacción de los factores o situaciones que pueden presentarse y que son los de mayor impacto sobre la organización.

Por lo general se analizan tres probabilidades o escenarios, uno optimista, uno pesimista y el más probable según los datos disponibles. Este tipo de análisis es especialmente útil para estar preparados en caso de cambios repentinos, al poderse adaptar con mayor rapidez teniendo un plan estratégico para diversas situaciones.

- Escenario Optimista: es un escenario que puede situarse por encima del Tendencial, pero que no es considerado utópico o irreal. Es un escenario construido a partir de cambios positivos posibles y razonables, además de no caer en exageraciones o en idealismos.
- Escenario Tendencial: es un escenario que trata de mostrar qué sucedería si las cosas continúan como lo hacen actualmente. Este escenario implícitamente requiere que se determine cuáles son los factores que harían las cosas continúen igual. En sí, describe un proceso de reforzamiento de las condiciones que se han presentado en el paso cercano y que son culpables del presente.
- Escenario Pesimista: consiste en la trayectoria que puede situarse por debajo del Escenario Tendencial, pero sin caer en situaciones caóticas y catastróficas. Es un leve deterioro de las condiciones actuales, todo dentro de una serie de posibles cambios, los cuales sobrepasen la lógica. (MEDINA Y ORTEGÓN, 2006, p. 284)

Para el análisis de escenarios de EDIPCENRO, se tomará en cuenta la estrategia del análisis DA, obtenida mediante el cruce de la Debilidad 9 (Baja rotación de cuentas por pagar) y la Amenaza 11 (Los competidores son a la vez proveedores), la cual es:

- **Incrementar la participación de mercado en un 3%**

- **Escenario Optimista:** Incrementar la participación de mercado en un 5%

- Que el poder de negociación con los clientes mejore
- Que la rivalidad entre competidores sea menos fuerte
- Que no ingresen nuevos competidores al mercado

El macro ambiente (Análisis Pest-a) y micro ambiente, (Análisis de las 5 fuerzas de Porter) se mantengan sin variación alguna, así como también que todas las estrategias se puedan ejecutar sin ninguna complicación externa o interna.

- **Escenario Tendencial o Real:** Incrementar la participación de mercado en un 3%

- Que el poder de negociación con los clientes y proveedores se mantenga
- Que los competidores actuales se mantengan en el mercado

El macro ambiente (Análisis Pest-a) y micro ambiente, (Análisis de las 5 fuerzas de Porter) pueden variar alguna de sus variables, sin embargo que las estrategias puedan superar estas variaciones y puedan ejecutarse con normalidad.

- **Escenario Pesimista:** Incrementar la participación de mercado en un 1%,

- Que el poder de negociación con los clientes empeore
- Que la rivalidad entre competidores aumente
- Que ingresen nuevos competidores al mercado

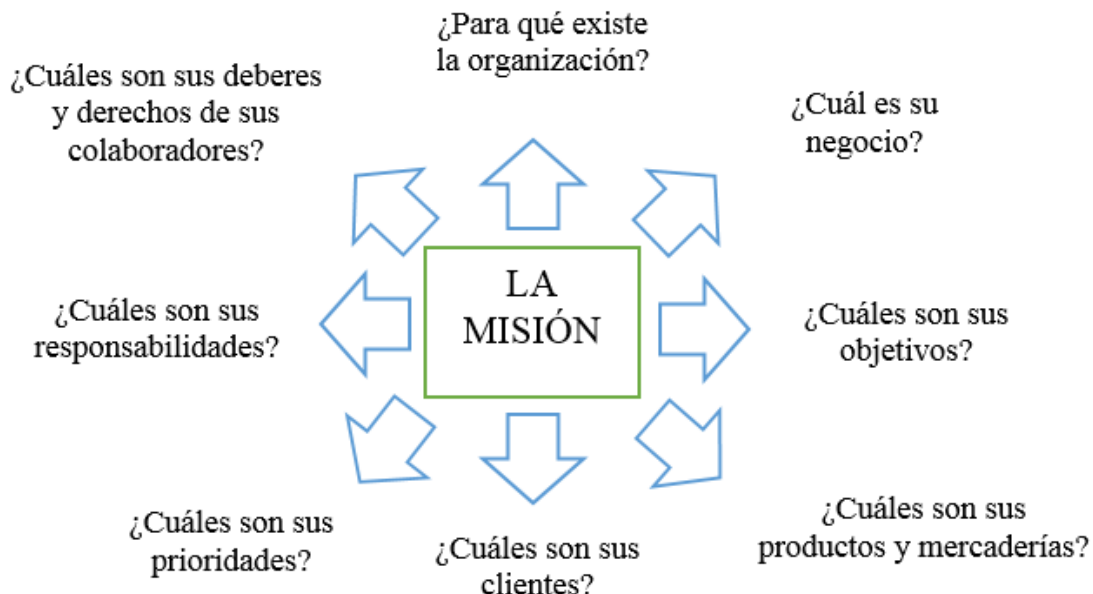
El macro ambiente (Análisis Pest-a) y micro ambiente, (Análisis de las 5 fuerzas de Porter) varíen en forma negativa todas sus variables, como crisis económica, política, etc; es decir que todas las oportunidades se conviertan en amenazas para la empresa.

### 3.7 Declaración de Misión y Visión

#### 3.7.1 Misión

La misión de una organización es su razón de existir. Las declaraciones de misión suelen centrarse por lo general en temas como los valores esenciales de la compañía, sus productos o servicios, mercados, tecnologías, filosofías y el concepto que tiene de sí misma e imágenes. (CERTO, 2005, p.78)

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: (SERNA, 2010, p.60)



**Figura 44. La Misión**

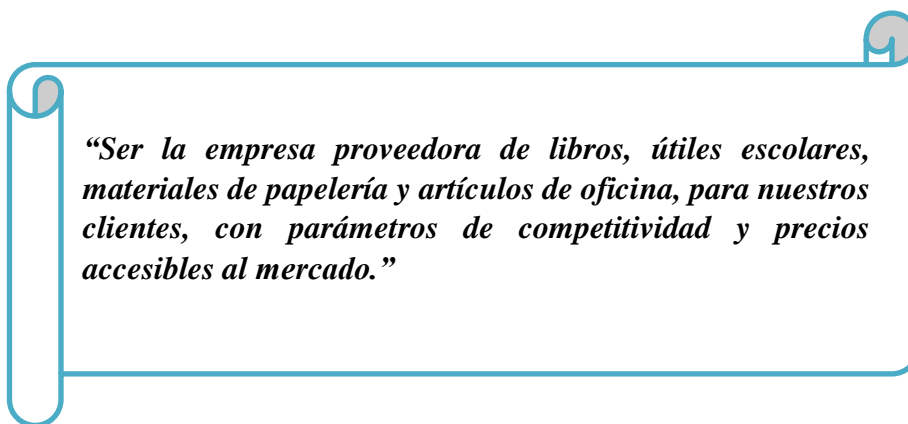
**Fuente:** Serna, 2010

La misión, por tanto debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. (SERNA, 2010, p.60)

### 3.7.1.1 Misión Actual de la empresa

No posee misión

### 3.7.1.2 Propuesta de Misión



**Figura 45. Propuesta de Misión**

### 3.7.2 Visión

La visión de una organización trata de describir la imagen ideal de la organización que se desea tener en el futuro, es una imagen guía del éxito de la organización. En este sentido, la visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo. (CÁMARA, 2005, p.84)

El enunciado de la visión debe ser consistente con los valores y cultura de la organización, representar un desafío para ésta y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario. Pero a la vez, ha de ser suficientemente realista, fácilmente comprensible, conocida y compartida por todas las personas de la organización.

La visión de una organización es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser, y para que sea válida, debe basarse en tres elementos:

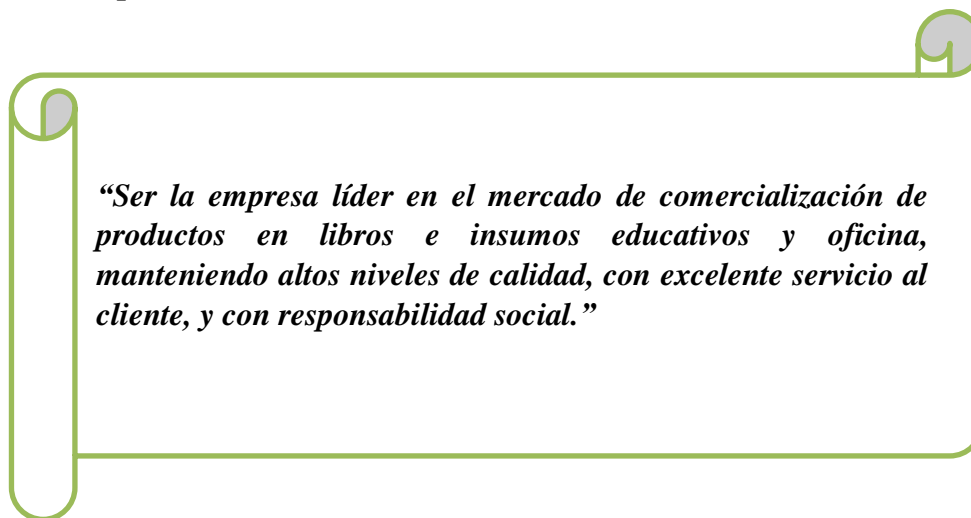
- Un concepto enfocado, que proporcione valor y que las personas perciban como real.
- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar su logro. (MATILLA, 2009, p.75)

La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa. Además, la visión, pone a la empresa en marcha, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia. (MARTÍNEZ Y MILLA, 2012, p.206)

### 3.7.2.1 Visión Actual de la empresa

No posee visión

### 3.7.2.2 Propuesta de Visión



**Figura 46. Propuesta de Visión**

### 3.8 Principios organizacionales

Los principios empresariales unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores que se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones, por tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa y se aplican a las pequeñas, medianas y grandes empresas. Las empresas se deberían instruir por propósitos responsables dirigidos a la consecución de valores éticos para con la comunidad y los empleados, la actividad empresarial de una organización afecta a muchos grupos constituyentes, que son los proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, comunidad general, entre otros. (EDITORIAL VÉRTICE, 2008, p. 43)

#### 3.8.1 Propuesta de Principios Organizacionales

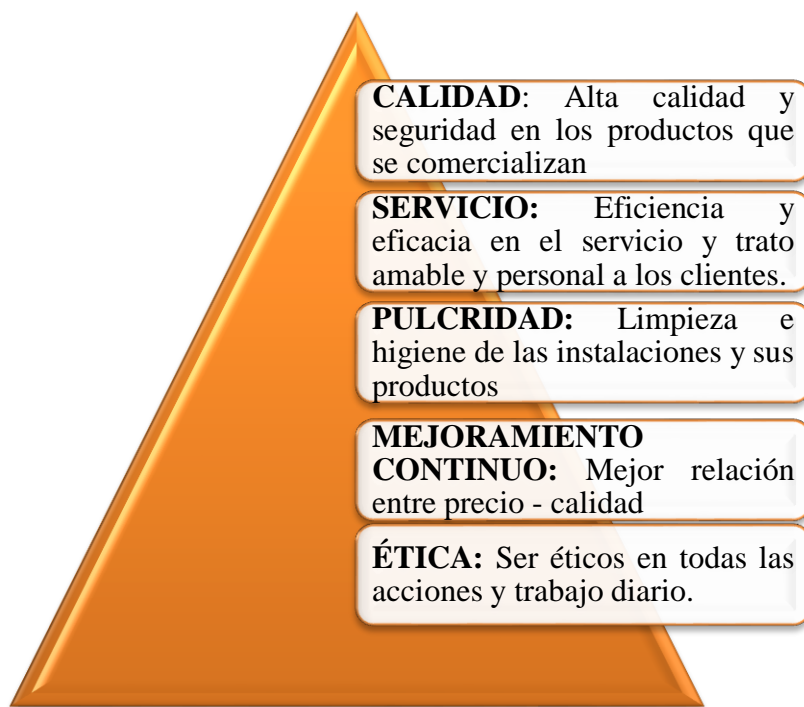


Figura 47. Propuesta de Principios Organizacionales

### 3.9 Valores organizacionales

Se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones.

Conviene tener presente, sin embargo, que aunque normalmente a los valores tendrían que seguirles las normas, y así sucede en muchas organizaciones, en otras –por el contrario- las normas explícitas son mínimas, lo que puede ser desconcertante, ya que los miembros de la misma no saben dónde obtener un feedback (retroalimentación) regulador de su conducta para saber si es la adecuada. Esta situación genera altas dosis de tensión y ansiedad entre los miembros, ya que, como se dice coloquialmente, “van perdidos”. (EDITORIAL VÉRTICE, 2008, p. 44)

#### 3.8.1 Propuesta de Valores Organizacionales



**Figura 48. Propuesta de Valores Organizacionales**

### 3.10 Mapa Estratégico

Cuando una organización ha definido su Plan Estratégico, normalmente surgen preguntas del tipo ¿y ahora qué?, ¿cómo hago para cumplirlo? En este sentido, existen organizaciones que archivan el documento mientras el tiempo pasa y se desactualiza, otras lo ponen en conocimiento del equipo directivo, pensando que esto es suficiente para trabajar en el cumplimiento del mismo, y otras incluso definen cuáles son las tareas a desarrollar y sus responsables, pero todo ello es insuficiente mientras no se desarrolle una acción común, dirigida por el “líder” de la organización, decidida a implementar dicho Plan, siendo en este sentido la definición de un Mapa Estratégico alineado con el Plan Estratégico una herramienta muy útil.

Cuando una organización ha desarrollado un Plan Estratégico y quiere implantarlo de una forma eficiente, fácil de comunicar y ágil de medir; con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente y rentable, debe definir su Mapa Estratégico.

Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

Si una organización cuenta con un Mapa Estratégico, éste le va a permitir a ella y a sus miembros concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos. (<http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>)

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. (MARTÍNEZ Y MILLA, 2012, p.216)





**Figura 49. Mapa Estratégico**

**Fuente:** Kaplan y Norton, *Mapas Estratégicos*, 2004

Para que esto sea así, el mapa estratégico debe cumplir según Kaplan Y Norton (2004) varios principios básicos:

1. **La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.** La consecución de rendimientos a largo plazo (necesario para asegurar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas), entra en conflicto directo con la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo. Es más, es posible mejorar sustancialmente los resultados en el corto plazo a través de la eliminación de gastos e inversiones con implicación en el largo plazo (por ejemplo, las actividades de innovación de productos, la formación y mejora de la capacitación del personal, etc.). Por este motivo, hay que buscar un adecuado equilibrio entre la reducción de costes en el corto plazo (deberíamos hablar más de racionalización que de reducción) y la realización de inversiones con capacidad de generar rendimientos en el futuro.

2. **La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.** Si la satisfacción de los clientes es la fuente de la creación de valor sostenible, la correcta definición de los clientes objetivo y de la proposición de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.
3. **El valor nace en los procesos internos.** La perspectiva financiera y del cliente son perspectivas externas que describen resultados respecto a lo que la empresa espera lograr (aumento del valor de los accionistas vía crecimiento de ingresos o mejora de la productividad, etc.) Por el contrario, los objetivos relacionados con las perspectivas internas y de capacidades estratégicas se corresponden con el ámbito interno de la empresa, debiendo definir de qué forma la empresa pondrá en práctica su estrategia.

Nos referimos solo a unos pocos aspectos del ámbito interno de la empresa (aquellos sobre los que sustentan su proposición de valor a los clientes), y podrán estar referidos a:

- Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes
- Gestión de los clientes: establecer y potenciar las relaciones con los clientes
- Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones
- Procesos reguladores y sociales: adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

4. **La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.** Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporarse al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos.

Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo:

- Las mejoras en los procesos operativos generalmente aportan resultados a corto plazo a través del ahorro de costes y el aumento de calidad.

- Los beneficios de una relación con los clientes mejorada comienza a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión de los clientes
- Los procesos de innovación, en general, requieren más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación
- Los beneficios de unos mejores procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad

**5. El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.** La cuarta perspectiva del mapa estratégico, la de capacidades estratégicas, describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- Capital humano: habilidades, talentos y conocimientos de los empleados
- Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica
- Capital organizativo: cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia. (MARTÍNEZ Y MILLA, 2012, p.216)

El mapa estratégico para EDIPCENRO, será una herramienta de gran utilidad que como indica la teoría, proporcionará un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de la empresa, con el fin de poder establecer los objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar, alineando a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos obtenidos en la matriz estratégica depurada

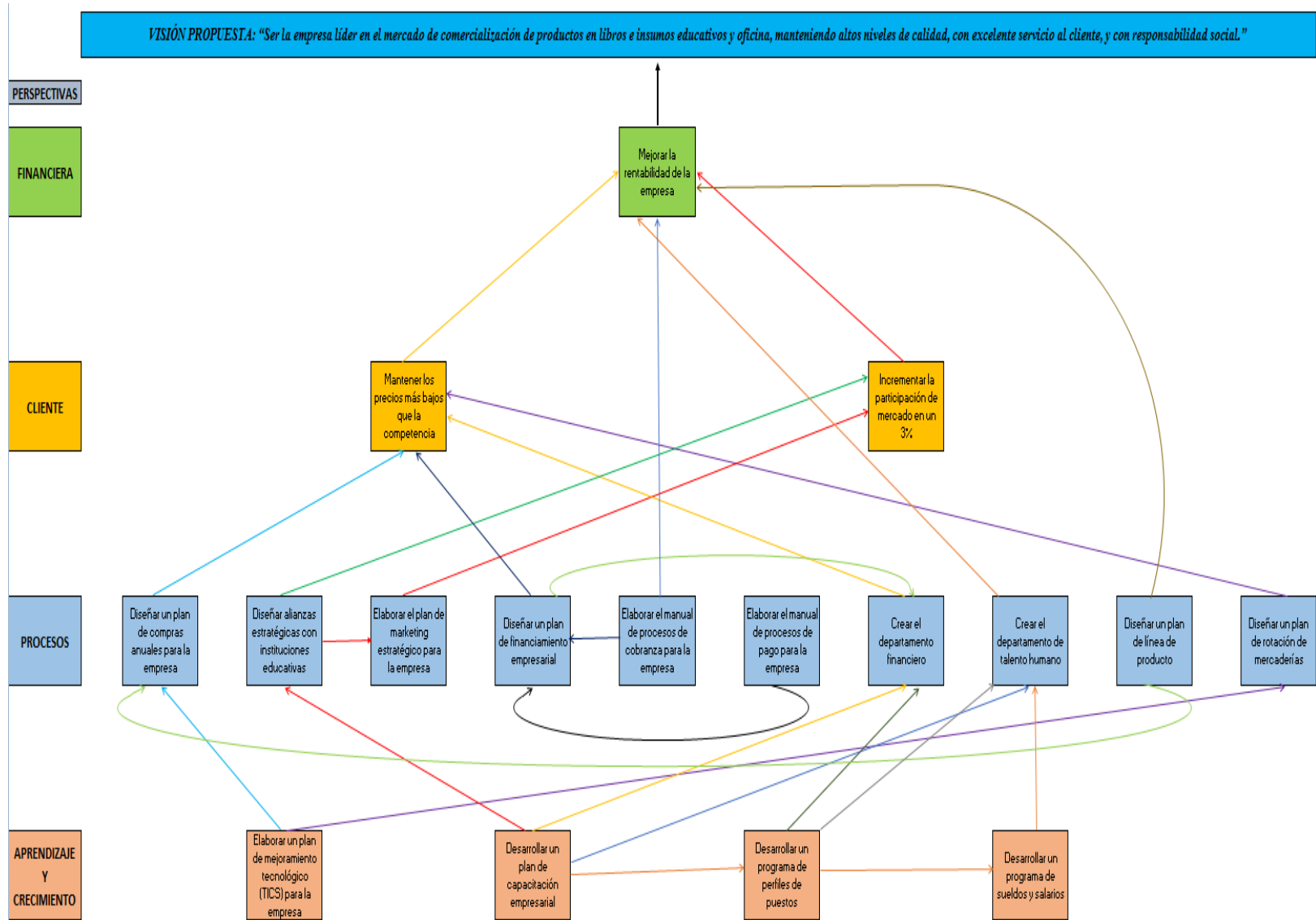


Figura 50. Mapa Estratégico EDIPCENTRO

## CAPITULO IV

### 4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, también de la zona de Boston. En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual. Las empresas que participaban en el estudio, junto con Kaplan y Norton, estaban convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaba a su capacidad de crear valor. El grupo discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y, por supuesto, también los intereses de los accionistas. Kaplan y Norton le dieron el nombre de “cuadro de mando integral” a la nueva herramienta y más tarde resumieron el concepto en el primero de tres artículos publicados en Harvard Business Review.

En los cuatro años siguientes, varias empresas adoptaron el cuadro de mando integral e inmediatamente obtuvieron resultados. Kaplan y Norton descubrieron que dichas empresas no sólo usaban el cuadro de mando para complementar las medidas financieras con los impulsores de futuros resultados, sino también para comunicar sus estrategias a través de las medidas seleccionadas para su cuadro de mando integral. El cuadro de mando fue ganando relevancia entre las empresas de todo el mundo como herramienta clave para la puesta en marcha de la estrategia, y Kaplan y Norton resumieron el concepto y lo aprendido hasta esa fecha en su libro de 1996 llamado “The Balanced Scorecard”.

El cuadro de mando integral es el conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar

a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. (NIVEN Y KAPLAN, 2002, p. 33)

El Cuadro de Mando Integral es la metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. De una forma más sintética se puede definirlo como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor. (BARAYBAR, 2011, p. 10)

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que influyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El Cuadro de Mando Integral, sin embargo, es algo más que nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastante limitados; conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

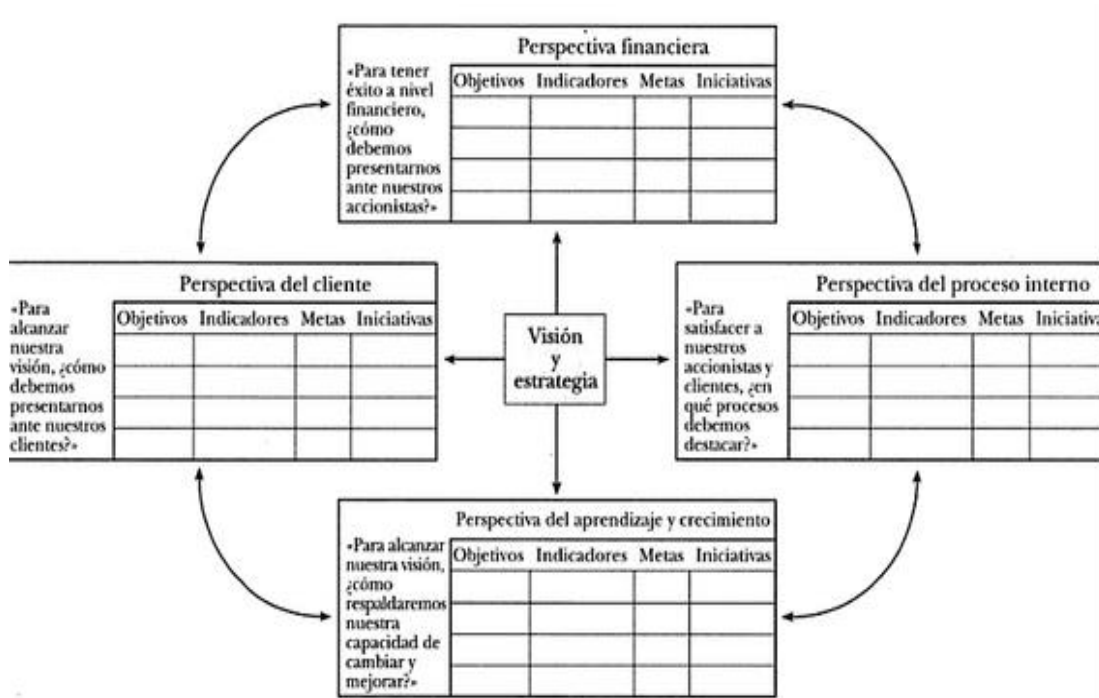
- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales

- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

El Cuadro de Mando Integral lleva el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el CMI se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información. (NORTON Y KAPLAN, 2009, p. 45)

#### 4.1 Perspectivas Estratégicas

En esta sección del capítulo IV se examinarán cada una de las cuatro perspectivas que forman el Cuadro de Mando Integral, las cuales son: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos y, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.



**Figura 51. Perspectivas Estratégicas del Cuadro de Mando Integral**  
**Fuente:** NIVEN Y KAPLAN, *El Cuadro de Mando Integral*, 2002

### 4.1.1 Perspectiva Financiera

Finanzas	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
"Para tener éxito financieramente", ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros accionistas?				

#### Figura 52. Perspectiva Financiera

Fuente: NIVEN Y KAPLAN, *El Cuadro de Mando Integral*, 2002

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbraban a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow. (NORTON Y KAPLAN, 2009, p. 54)

Las medidas financieras son un componente importante del cuadro de mando integral, especialmente en las empresas con ánimo de lucro. Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos está llevando a resultados finales mejores. Ejemplos habituales son rentabilidad, aumento de los ingresos y valor económico añadido. (NIVEN Y KAPLAN, 2002, p. 40)



### 4.1.2 Perspectiva del Cliente

Cliente	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
"Para alcanzar nuestra visión", ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes?				

**Figura 53. Perspectiva del Cliente**

**Fuente:** NIVEN Y KAPLAN, *El Cuadro de Mando Integral*, 2002

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. (NORTON Y KAPLAN, 2009, p. 55)

### 4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos

Procesos	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
"Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes", ¿En qué proceso del negocio debemos sobresalir?				

**Figura 54. Perspectiva de Procesos Internos**

**Fuente:** NIVEN Y KAPLAN, *El Cuadro de Mando Integral*, 2002

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes, pueden ir más allá de las

medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo, pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes, sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora.

Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, la onda larga o ciclo de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. Sin embargo, los directivos no han de elegir entre estos dos procesos internos vitales. La perspectiva del proceso interno del CMI incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta. (NORTON Y KAPLAN, 2009, p. 56)

#### 4.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Aprendizaje y Crecimiento	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
"Para alcanzar nuestra visión", ¿Cómo mantener nuestra capacidad de cambios y mejoras?				

**Figura 55. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**Fuente:** NIVEN Y KAPLAN, *El Cuadro de Mando Integral*, 2002

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, el aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas, y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos

están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos –satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados- junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación, los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes. (NORTON Y KAPLAN, 2009, p. 59)

#### **4.2 Indicadores estratégicos**

Los indicadores estratégicos consisten en la mejora de los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, aquellos que permitirán obtener varias ventajas competitivas en el mercado. Esto incluye mejoras en:

- Satisfacción de clientes y éxito en el mercado
- Productividad de todos los activos
- Velocidad y flexibilidad frente a los cambios del entorno
- Características de calidad del producto y servicio
- Reducción de costes
- Rentabilidad financiera

La principal dificultad en el desarrollo de los indicadores estratégicos estriba en la estimación de las relaciones entre los indicadores seleccionados, esto es mucho más difícil cuanto menos cuantitativo es el objetivo a medir. Desde un punto de vista más cualitativo las ventajas que cabe esperar de la utilización de indicadores estratégicos son las siguientes:



**Figura 56. Sistema de Indicadores**

**Fuente:** HEREDIA, *Sistema de Indicadores*, 2001

Los indicadores estratégicos deben traducir la misión y estrategias de la empresa en medidas que ayuden a:

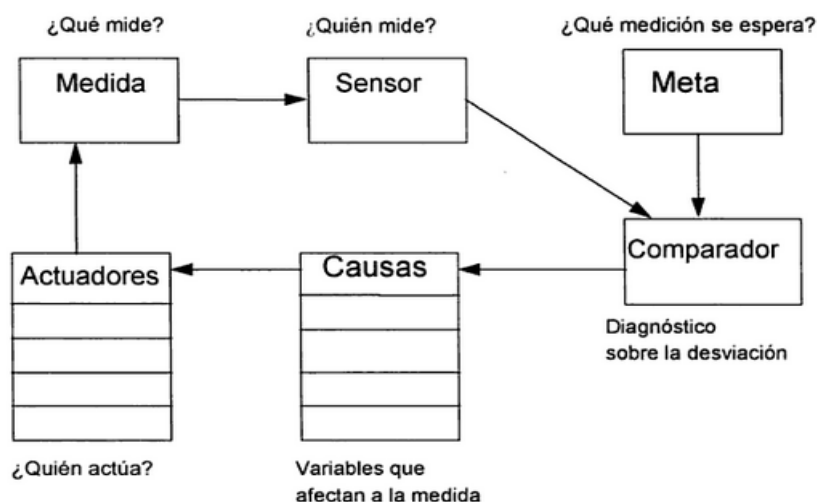
- Clarificar y comunicar los objetivos estratégicos a toda la organización
- Motivar y centrar el esfuerzo en su realización
- Controlar el grado de cumplimiento de tales objetivos
- Contrastar las hipótesis asumidas al elaborar los planes estratégicos

Los indicadores estratégicos pueden clasificarse considerando los siguientes criterios:

- La naturaleza del objetivo que mide: financiero, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento
- El nivel jerárquico de quien lo utiliza para tomar decisiones: estratégico, táctico, u operativo
- Su situación dentro del conjunto de indicadores: efecto, causa
- Su propósito: control, mejora
- Los datos que utiliza: histórico, previsión

Considerando todos los aspectos que deben definirse al establecer un indicador estratégico, se comprende que lo que se está haciendo realmente es diseñar un mecanismo de realimentación para la gestión del proceso o sistema de control. Los gestores de los

procesos siguen o deberían seguir continuamente la secuencia que se muestra en la siguiente figura:



**Figura 57. Indicadores estratégicos**

**Fuente:** HEREDIA, *Sistema de Indicadores*, 2001

A continuación se definirán los indicadores estratégicos para cada una de las perspectivas, los mismos que permitirán medir el alcance de cada uno de los objetivos estratégicos de EDIPCENRO.

#### 4.2.1 Indicadores Perspectiva Financiera

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
<b>FINANCIERA</b>	RENTABILIDAD: El incremento de ganancias a través de la optimización del manejo de los recursos de la empresa	MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	% Rentabilidad	total de ingresos - total de gastos	BIMENSUAL	BALANCE GENERAL	5%

**Figura 58. KPI's para Perspectiva Financiera**

## 4.2.2 Indicadores Perspectiva Cliente

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
CLIENTES	PRECIO: para mantener la ventaja competitiva en el sector o mercado	Mantener los precios más bajos que la competencia	% Ventas	(Ventas actuales / Ventas de años anteriores) *100	ANUAL	ESTADO DE RESULTADOS	5%
	PARTICIPACIÓN DE MERCADO: para aumentar el porcentaje que tenemos del mercado	Incrementar la participación de mercado en un 3%	%Participacion de mercado	(Total Nuevos Clientes/ Total Clientes)*100	ANUAL	LISTA DE CLIENTES	3%

**Figura 59.** KPI's para Perspectiva Cliente  
**Elaborado por:** Wilson Adrián Noboa Sevilla

## 4.2.3 Indicadores Perspectiva Procesos Internos

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
PROCESOS INTERNOS	PLAN DE COMPRAS: definir qué necesita la empresa, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo.	Diseñar un plan de compras anuales para la empresa	Tiempo de preparación de Plan de compras	Tiempo de preparación de plan de compras(meses)	ANUAL	ORDENES DE PEDIDOS	0
	ALIANZAS ESTRATÉGICAS: Para fortalecer las relaciones con las instituciones educativas públicas y privadas	Diseñar alianzas estratégicas con instituciones educativas	N. Alianzas estratégicas	Son la cantidad de alianzas estratégicas que tiene la empresa con instituciones educativas actuales	ANUAL	LISTA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS	32

Continua 



<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PLAN DE MARKETING:</b> Herramienta que se adapte a las necesidades de la empresa, permitiendo optimizar los recursos y mejorar la organización de la empresa	Elaborar el plan de marketing estratégico para la empresa	% Plan de marketing	% de avance del plan de marketing	ANUAL	REPORTES DE AVANCES DEL PLAN DE MARKETING	0%
	<b>PLAN DE FINANCIAMIENTO:</b> para poder atender las inversiones y gastos imprescindibles de la empresa, ya sea mediante recursos propios y/o recursos ajenos.	Diseñar un plan de financiamiento empresarial	%Plan de financiamiento	% de avance del plan de financiamiento	SEMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL PLAN FINANCIERO	0%
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>MANUAL DE COBRANZA:</b> Brindar información en forma clara y precisa sobre los procesos internos de facturación, cobro oportuno, control y registro de las cuentas con antigüedad de saldos de cada uno de los clientes	Elaborar el manual de procesos de cobranza para la empresa	% Manual de proceso de cobranza	% de avance del manual de proceso de cobranza	TRIMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL PLAN DE PROCESO DE COBRANZA	0%
	<b>MANUAL DE PAGO:</b> Establecer un procedimiento de pago a proveedores, con la finalidad de controlar y garantizar el pago de las obligaciones de la empresa.	Elaborar el manual de procesos de pago para la empresa	% Manual de proceso de pago	% de avance del manual de proceso de pago	TRIMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL PLAN DE PROCESO DE PAGO	0%

Continua 

PROCESOS INTERNOS	<p><b>DEPARTAMENTO FINANCIERO:</b> Administrar los recursos financieros de la empresa, con el objetivo económico de maximizar los beneficios</p>	Crear el departamento financiero	Tiempo de diseño de Departamento financiero	Tiempo de diseño del Departamento Financiero (meses)	SEMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO	0
	<p><b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO:</b> Planear, coordinar, ejecutar y prestar orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, basado en las políticas, directrices y normas legales y de la empresa.</p>	Crear el departamento de talento humano	Tiempo de diseño de Departamento de talento humano	Tiempo de diseño del Departamento talento humano (meses)	SEMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO	0
PROCESOS INTERNOS	<p><b>LÍNEA DE PRODUCTO:</b> Para satisfacer una necesidad del cliente, y obtener mayores beneficios para la empresa</p>	Diseñar un plan de línea de producto	% Nuevo Producto	% de avance del Nuevo producto	MENSUAL	REPORTES DE AVANCES DE LA CREACIÓN DEL NUEVO DE PRODUCTO	0%
	<p><b>ROTACION DE MERCADERÍAS:</b> Controlar la gestión de la función logística o del departamento comercial de la empresa, expresando el número de veces que se han renovado las existencias durante un período para lograr un manejo eficaz de sus inventarios.</p>	Diseñar un plan de rotación de mercaderías	% de Rotación de mercaderías	(Total de mercaderías actuales / total de mercaderías en stock)*100	ANUAL	ÍNDICES FINANCIEROS	2%

**Figura 60.**KPI's para Perspectiva Procesos Internos

#### 4.2.4 Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA	DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				
	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	TICS: Desarrollar el tratamiento de la información - comunicación y la integración de todos los procesos de la empresa	Elaborar un plan de mejoramiento tecnológico (TICS) para la empresa	Tiempo de actualización de TIC'S	Meses de actualización de TICS'S	SEMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO	0
	CAPACITACIÓN: Fortalecer las capacidades, conocimientos y desarrollo de habilidades con la finalidad de mejorar las competencias y lograr un mejor desempeño en el personal	Desarrollar un plan de capacitación empresarial	N. Capacitaciones	Es la cantidad de inducciones que brinda la empresa al personal sobre un tema específico	ANUAL	INFORMES DE CAPACITACIONES	3
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	PERFILES DE PUESTOS: Organizar y utilizar las capacidades, cualidades y actitudes del personal, mediante la selección, formación y motivación del mismo para conseguir la eficiencia empresarial.	Desarrollar un programa de perfiles de puestos	% Programa de perfil de puestos	% de avance del programa de perfil de puestos	TRIMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL PROGRAMA DE PERFIL DE PUESTOS	0%
	SUELDOS: lograr que la remuneración global que recibe el personal sea adecuada a la importancia de su puestos, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.	Desarrollar un programa de sueldos y salarios	% Programa de sueldos	% de avance del programa de sueldos	TRIMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL PROGRAMA DE SUELDOS Y SALARIOS	0%

Figura 61.KPI's para Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

### 4.3 Iniciativas estratégicas

Para poder conseguir los objetivos estratégicos definidos, en muchas ocasiones, las organizaciones tienen que llevar a cabo iniciativas o proyectos estratégicos que le ayuden a conseguirlos. Existen otro tipo de iniciativas, no menos importantes que las relativas a los objetivos, que son las que la organización ha de poner en marcha al objeto de desarrollar y construir aquellos indicadores para los que no dispone información.

Será el responsable del objetivo, quien proponga al resto del equipo, las iniciativas a llevar a cabo. Habrá un proceso de evaluación de impacto de todas y cada una de las iniciativas propuestas sobre los objetivos estratégicos establecidos, así como de evaluación de la inversión necesaria para su desarrollo y ejecución, al objeto de proceder a su selección y priorización.


Al objeto de seleccionar y priorizar las iniciativas a desarrollar, cada organización establece sus criterios. Uno de los criterios más utilizados, es aquel que evalúa por una parte, la importancia estratégica de la iniciativa, medida por el impacto que tiene sobre los objetivos estratégicos establecidos y, por otra, el coste/urgencia de su desarrollo.

El impacto estratégico de la iniciativa, puede ser evaluado y consensado por el equipo de trabajo, estimando los impactos estratégicos que dicha iniciativa tiene en todos y cada uno de los diferentes objetivos. Habrá iniciativas que impacten en varios objetivos de forma muy importante y, otras, que solo impacten en un objetivo de forma débil. Éstas últimas, probablemente no pasen el criterio de selección y serán desechadas.

Para todas y cada una de las iniciativas, debemos nombrar responsables de su desarrollo y ejecución. (BARAYBAR, 2011, p.56)

La consecución de los objetivos, indicadores y metas requiere de planes de acción y proyectos de mejora, que algunos autores conocen como iniciativas estratégicas. Su complejidad e impacto es enormemente variable, pudiéndose agrupar en complejas y simples. Las primeras pueden descomponerse en varias simples.

Es importante analizar el impacto de los planes y proyectos en los objetivos estratégicos, lo cual puede hacerse con la ayuda de la matriz de impacto. Esta es una tarea básica del propietario del objetivo, y forma parte del esquema de seguimiento y mejora. Una ayuda importante es la utilización de indicadores operacionales, como los que se muestran en la siguiente figura:

Objetivo estratégico	Iniciativas estratégicas / Planes de acción	Indicador operacional
Mejora de la calidad de servicio	– Potenciar el papel del Jefe de Tienda <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer plan de formación de líderes</li> <li>• Perfeccionar el sistema de dirección por objetivos</li> </ul>	– Horas de formación de líderes – Evaluación de la formación – % de personal evaluado
	– Establecer un programa de recualificación de la plantilla <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades futuras</li> <li>• Capacidades actuales</li> </ul> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center;">  </div> Plan de Capacitación	– % personal recualificado – Horas de formación de empleados – Evaluación de la formación
	– Contratación de nuevos empleados de acuerdo a nuevos perfiles	– % de plantilla cubierta

**Figura 62. Ejemplos de planes de iniciativas estratégicas**

**Fuente:** MEMBRADO, *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*, p.120

Como es fácil suponer, para conseguir las metas estratégicas y por tanto impactar en los objetivos estratégicos, pueden desarrollarse numerosos planes de acción y proyectos de mejora. Es fundamental que analicemos esas iniciativas desde el punto de vista de esfuerzo de implantación y los beneficios. A su vez, el esfuerzo de implantación puede medir el coste económico y las dificultades. (MEMBRADO, 2007, p. 120)

#### 4.4 Propuesta de BSC

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS													
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	MEDIDAS			METAS					
					FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC 2015	META DIC 2014	VARIACIONES			
										ROJO	AMARILLO	VERDE	
FINANCIERA	RENTABILIDAD: El incremento de ganancias a través de la optimización del manejo de los recursos de la empresa	MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	% Rentabilidad	total de ingresos - total de gastos	BIMENSUAL	BALANCE GENERAL	5%	6%	5%	X<2.99%	X≥3%	X≥5%	
DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS													
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	MEDIDAS			METAS					
					FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC 2015	META DIC 2014	VARIACIONES			
										ROJO	AMARILLO	VERDE	
CLIENTES	PRECIO: para mantener la ventaja competitiva en el sector o mercado	Mantener los precios más bajos que la competencia	% Ventas	(Ventas actuales / Ventas de años anteriores) *100	ANUAL	ESTADO DE RESULTADOS	5%	6%	5%	X>2.99%	X≥3%	X≥5%	
		PARTICIPACIÓN DE MERCADO: para aumentar el porcentaje que tenemos del mercado	Incrementar la participación de mercado en un 3%	%Participacion de mercado	(Total Nuevos Clientes/ Total Clientes)*100	ANUAL	LISTA DE CLIENTES	3%	4%	3%	X≥1%	X≥2%	X≥3%
DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS													
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	MEDIDAS			METAS					
					FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC 2015	META DIC 2014	VARIACIONES			
										ROJO	AMARILLO	VERDE	
PROCESOS	PLAN DE COMPRAS: definir qué necesita la empresa, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un periodo de tiempo.	Diseñar un plan de compras anuales para la empresa	Tiempo de preparación de Plan de compras	Tiempo de preparación de plan de compras(meses)	ANUAL	ORDENES DE PEDIDOS	0	2 MESES	8 MESES	X≥10 MESES	X=9 MESES	X≤8 MESES	
		ALIANZAS ESTRATÉGICAS: Para fortalecer las relaciones con las instituciones educativas públicas y privadas	Diseñar alianzas estratégicas con instituciones educativas	N. Alianzas estratégicas	Son la cantidad de alianzas estratégicas que tiene la empresa con instituciones educativas actuales	ANUAL	LISTA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS	32	60	40	X<20	X≥30	X≥40
		PLAN DE MARKETING: Herramienta que se adapte a las necesidades de la empresa, permitiendo optimizar los recursos y mejorar la organización de la empresa	Elaborar el plan de marketing estratégico para la empresa	% Plan de marketing	% de avance del plan de marketing	ANUAL	REPORTES DE AVANCES DEL PLAN DE MARKETING	0%	80%	30%	X<10%	X≥20%	X≥30%
		PLAN DE FINANCIAMIENTO: para poder atender las inversiones y gastos imprescindibles de la empresa, ya sea mediante recursos propios y/o recursos ajenos.	Diseñar un plan de financiamiento empresarial	%Plan de financiamiento	% de avance del plan de financiamiento	SEMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL PLAN FINANCIERO	0%	75%	25%	X<10%	X≥15%	X≥25%
		MANUAL DE COBRANZA: Brindar información en forma clara y precisa sobre los procesos internos de facturación, cobro oportuno, control y registro de las cuentas con antigüedad de saldos de cada uno de los clientes	Elaborar el manual de procesos de cobranza para la empresa	% Manual de cobranza	% de avance del manual de proceso de cobranza	TRIMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL PLAN DE PROCESO DE COBRANZA	0%	90%	35%	X<10%	X≥25%	X≥35%
		MANUAL DE PAGO: Establecer un procedimiento de pago a proveedores, con la finalidad de controlar y garantizar el pago de las obligaciones de la empresa.	Elaborar el manual de procesos de pago para la empresa	% Manual de proceso de pago	% de avance del manual de proceso de pago	TRIMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL PLAN DE PROCESO DE PAGO	0%	90%	30%	X<10%	X≥20%	X≥30%
		DEPARTAMENTO FINANCIERO: Administrar los recursos financieros de la empresa, con el objetivo económico de maximizar los beneficios	Crear el departamento financiero	Tiempo de diseño de Departamento financiero	Tiempo de diseño del Departamento Financiero (meses)	SEMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO	0	3 MESES	14 MESES	X≥16 MESES	X =15 MESES	X≤14 MESE
		DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO: Planear, coordinar, ejecutar y prestar orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, basado en las políticas, directrices y normas legales y de la empresa.	Crear el departamento de talento humano	Tiempo de diseño de Departamento de talento humano	Tiempo de diseño del Departamento talento humano (meses)	SEMESTRAL	REPORTES DE AVANCES DEL DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO	0	3 MESES	14 MESES	X≥16 MESES	X =15 MESES	X≤14 MESE
		LÍNEA DE PRODUCTO: Para satisfacer una necesidad del cliente, y obtener mayores beneficios para la empresa	Diseñar un plan de línea de producto	% Nuevo Producto	% de avance del Nuevo producto	MENSUAL	REPORTES DE AVANCES DE LA CREACIÓN DEL NUEVO DE PRODUCTO	0%	100%	50%	X<29.99%	X≥30%	X≥50%
		ROTACION DE MERCADERÍAS: Controlar la gestión de la función logística o del departamento comercial de la empresa, expresando el número de veces que se han renovado las existencias	Diseñar un plan de rotación de mercaderías	% de Rotación de mercaderías	(Total de mercaderías actuales / total de mercaderías en stock)*100	ANUAL	ÍNDICES FINANCIEROS	2%	5%	3%	X<1.99%	X≥2%	X≥3%

#### 4.5 Proyectos

OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: DISEÑAR EL PLAN DE CUMPLIMIENTO FINANCIERO

DESCRIPCIÓN: El plan de cumplimiento financiero se creará con el objetivo principal de verificar que la situación financiera de la empresa esté desarrollándose como fue planificada, además servirá para elaborar, aprobar y ejecutar los presupuestos y demás actuaciones que afecten a los ingresos y gastos de la empresa, también será una guía para cumplir con la sostenibilidad financiera para poder financiar compromisos de gastos presentes y futuros de la empresa, así como también para poder evaluar el cumplimiento de las normas financieras.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Recopilación de información financiera histórica	\$ 100,00
2	Determinar índices financieros	\$ 400,00
3	Proyección en base de índices calculados el comportamiento futuro de las actividades	\$ 100,00
4	Determinar las posibilidades de comportamientos futuros, variando los índices calculados	\$ 150,00
5	Realizar posibles propuestas de planes financieros	\$ 100,00
6	Revisión y aprobación del plan financiero	\$ 150,00
7	Creación de un respaldo informático	\$ 10,00
8	Seguimiento y Retroalimentación	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.210,00

Figura 64. Proyecto 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO: MANTENER LOS PRECIOS MÁS BAJOS QUE LA COMPETENCIA

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: OPTIMIZAR EL PLAN DE VENTAS

DESCRIPCIÓN: El plan de ventas será el conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas, en donde se proyecten las ventas periódicamente que se estiman realizar en el siguiente período. El pronóstico de ventas que queda registrado dentro del plan, será considerado como la proyección a futuro más importante que tendrá la empresa, a fin de que logre sus metas incrementales de volúmenes de venta y de ganancias, lo cual apoyará la elaboración de estrategias competitivas, logrando así un máximo retorno de inversión en las actividades de comercialización, analizando desde el qué se va a vender (diseño, materiales con los que esté fabricado, medidas, modelos, color, precio); con una revisión de las estrategias de ventas, la identificación de clientes potenciales, canales de distribución, e incluso, hasta una revisión de las conductas de compra.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Recopilación de información de ventas históricas	\$ 100,00
2	Determinar los porcentajes de ventas anuales	\$ 500,00
3	Proyección en base de índices calculados el comportamiento futuro de las ventas	\$ 100,00
4	Determinar las posibilidades de comportamientos futuros, variando los índices calculados	\$ 150,00
5	Realizar posibles propuestas de planes de ventas	\$ 100,00
6	Revisión y aprobación del plan de ventas	\$ 200,00
7	Creación de un respaldo informático	\$ 10,00
8	Seguimiento y Retroalimentación	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.360,00

Figura 65. Proyecto 2



OBJETIVO ESTRATÉGICO: INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN UN 3%

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: DISEÑAR EL PLAN DE INCREMENTO DE PARTICIPACION DE MERCADO

DESCRIPCIÓN: El plan de incremento de participación de mercado indicará que tan bien la empresa se está desempeñando en el mercado con relación a sus competidores, también permitirá evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar, además, acciones estratégicas. Definir el mercado al que se sirve o mercado meta, conocer su situación y determinar su tamaño; expresándolo en términos de unidades vendidas o del volumen de ventas en valores monetarios, con relación a un determinado número de competidores, productos, servicios, canales, clientes, categorías, áreas geográficas y

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Recopilación de información de participación de mercado histórica	\$ 100,00
2	Determinar los porcentajes de participación de mercado	\$ 550,00
3	Proyección en base de porcentajes calculados el comportamiento futuro de la participación de mercado	\$ 100,00
4	Determinar las posibilidades de comportamientos futuros, variando los índices calculados	\$ 150,00
5	Realizar propuestas de planes de incremento de part. de mercado	\$ 100,00
6	Revisión y aprobación del plan de incremento de part. de mercado	\$ 100,00
7	Creación de un respaldo informático	\$ 10,00
8	Seguimiento y Retroalimentación	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.310,00

Figura 66. Proyecto 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DISEÑAR UN PLAN DE COMPRAS ANUALES PARA LA EMPRESA

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: DISEÑAR EL PROCESO DE COMPRAS ANUALES

DESCRIPCIÓN: El plan de compras permitirá definir con precisión qué productos se requerirán, de dónde obtenerlos y cómo realizar una gestión óptima de los mismos, así como también una mejor organización y mayor eficiencia en las operaciones del área de compras, con la correspondiente reducción en los costos y una mejor planificación del flujo de efectivo, programar funciones, seleccionar proveedores, fijar fechas de entrega y cantidades, características técnicas de productos, análisis de los costes de estos, suministros alternativos, organización del almacén, gestión de existencias, controles de calidad, proveedores alternativos, equilibrio entre las compras y las existencias.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Recopilación de información de compras históricas	\$ 100,00
2	Determinar los volúmenes de compras	\$ 450,00
3	Proyección en base a los volúmenes hallados el comportamiento futuro de las compras	\$ 100,00
4	Determinar las posibilidades de comportamientos futuros, variando los volúmenes calculados de compras	\$ 150,00
5	Realizar propuestas de planes de compras	\$ 120,00
6	Revisión y aprobación del plan de compras	\$ 100,00
7	Creación de un respaldo informático	\$ 10,00
8	Seguimiento y Retroalimentación	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.230,00

Figura 67. Proyecto 4

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DISEÑAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: DISEÑAR EL PLAN DE ALIANZAS ESTRATEGICAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS

DESCRIPCIÓN: El plan de alianzas estratégicas con las instituciones, ayudará a mantener las relaciones con las instituciones existentes y generar nuevas alianzas con otras, este plan hará más que crear buenas alianzas o relaciones, construir fuentes de ingresos que crecerán de manera constante en el tiempo, además permitirá acordar el ingreso objetivo y los beneficios que cada parte va a recibir, determinar las necesidades de apoyo de marketing de la empresa y las instituciones, evaluar las necesidades de capacitación de los empleados de la empresa y los de las instituciones, seleccionar estrategias, identificar y seleccionar a las instituciones y negociar los acuerdos.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Identificación de las características de las instituciones educativas	\$ 300,00
2	Generación de los objetivos del plan	\$ 50,00
3	Elaboración del presupuesto del plan	\$ 100,00
4	Búsqueda y análisis de las instituciones educativas	\$ 400,00
5	Realizar propuestas del plan de alianzas estratégicas	\$ 100,00
6	Selección de instituciones educativas	\$ 150,00
7	Aprobación de la propuesta del plan	\$ 100,00
8	Seguimiento y Control	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.400,00

Figura 68. Proyecto 5

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ELABORAR EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: DISEÑAR EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

DESCRIPCIÓN: El plan de marketing será una herramienta de gestión que ayudará a determinar los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos de marketing. Ésta no será una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa. Se estimulará el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing, ayudará a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa, orientará a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo; evitará que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Elaboración de la investigación de mercado	\$ 1.300,00
2	Análisis y evaluación de los resultados de la investigación	\$ 500,00
3	Análisis FODA	\$ 200,00
4	Fijación de objetivos del plan de marketing	\$ 50,00
5	Elaboración de estrategias	\$ 50,00
6	Elaboración del presupuesto	\$ 100,00
7	Aprobación de la propuesta del plan	\$ 100,00
8	Seguimiento y Control	\$ 200,00
TOTAL		\$ 2.500,00

Figura 69. Proyecto 6

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DISEÑAR UN PLAN DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: DISEÑAR EL PLAN DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL

DESCRIPCIÓN: El plan de financiamiento empresarial pretenderá traducir en términos económicos las iniciativas estratégicas desarrolladas (planes de marketing, de compras, de ventas, procesos y programas, etc.). Esto permitirá verificar la viabilidad económica del proyecto en su conjunto, así como identificar necesidades de financiación, inversiones y financiación inicial, previsión cuantitativa de: ventas, compras, producción, personal, tesorería, cuenta de resultados, balances; así como también indicará qué inversiones necesitamos realizar, qué financiación se necesita, dónde se obtendrá, en qué condiciones, cuál será el nivel de endeudamiento, cómo afectará a la

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Recopilación de la información financiera	\$ 100,00
2	Análisis y evaluación de los resultados de la información	\$ 300,00
3	Elaboración de la proyección de actividades de la empresa	\$ 100,00
4	Búsqueda de instituciones financieras ideales para financiamiento	\$ 150,00
5	Evaluación competitiva del sector y de la empresa	\$ 150,00
6	Elaboración del presupuesto	\$ 100,00
7	Aprobación de la propuesta del plan	\$ 100,00
8	Seguimiento y Control	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.200,00

Figura 70. Proyecto 7

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ELABORAR EL MANUAL DE PROCESOS DE COBRANZA PARA LA EMPRESA

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: ELABORAR EL MANUAL DE PROCESOS DE COBRANZA EMPRESARIAL

DESCRIPCIÓN: El manual de procesos de cobranza de la empresa brindará información en forma clara y precisa sobre los procesos internos para llevar a cabo la facturación, cobro oportuno, el control y registro de las cuentas con antigüedad de saldos de cada uno de los clientes, también servirá de apoyo administrativo para conocer los objetivos, misión y visión, marco legal, procedimientos administrativos, funciones y atribuciones del área de cobranzas, por tal motivo este manual constituirá un instrumento de referencia para el conocimiento de cómo debe llevarse a cabo las rutinas y directrices para la capacitación, inducción y evaluación del personal adscrito al

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Recopilación de la información del área de cobranzas	\$ 100,00
2	Análisis y evaluación de los resultados de la información	\$ 250,00
3	Elaboración de la proyección de actividades de la empresa	\$ 100,00
4	Fijación de objetivos del manual	\$ 130,00
5	Elaboración de estrategias y políticas de cobranza	\$ 130,00
6	Elaboración del presupuesto del manual	\$ 100,00
7	Aprobación de la propuesta del manual	\$ 100,00
8	Seguimiento y Control	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.110,00

Figura 71. Proyecto 8

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ELABORAR EL MANUAL DE PROCESOS DE PAGO PARA LA EMPRESA

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: ELABORAR EL MANUAL DE PROCESOS DE PAGO EMPRESARIAL

DESCRIPCIÓN: El manual de procesos de pago de la empresa establecerá el procedimiento de recepción de la documentación necesaria para la generación de pago por adquisición de bienes, mercaderías, servicios u otros, con la finalidad de establecer control y manejo de dichos documentos controlando y garantizando el pago de las obligaciones de la empresa, dar a conocer a los proveedores los requisitos, condiciones y procedimientos de entrega y pago de facturas con el fin de que se tenga claridad en cada una de las etapas del proceso, se buscará mejorar la coordinación de las actividades comerciales y logísticas, esperando que estas se reflejen en un mejoramiento del servicio a los clientes finales.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Recopilación de la información de pagaduría	\$ 100,00
2	Análisis y evaluación de los resultados de la información	\$ 250,00
3	Elaboración de la proyección de actividades de la empresa	\$ 100,00
4	Fijación de objetivos del manual	\$ 130,00
5	Elaboración de estrategias y políticas de pago	\$ 130,00
6	Elaboración del presupuesto del manual	\$ 100,00
7	Aprobación de la propuesta del manual	\$ 100,00
8	Seguimiento y Control	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.110,00

Figura 72. Proyecto 9

OBJETIVO ESTRATÉGICO: CREAR EL DEPARTAMENTO FINANCIERO

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: CREAR EL DEPARTAMENTO FINANCIERO

DESCRIPCIÓN: El departamento financiero será el encargado de la administración general de los recursos económicos de la empresa, para ello tendrá que tomar decisiones de como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios. A la cabeza del departamento estará el Director Financiero, que deberá coordinar y supervisar las acciones del área, dentro de sus objetivos principales estarán: obtener recursos financieros que la empresa necesite para desarrollar ciertas actividades, determinar la estructura financiera más conveniente para la empresa, seleccionar los diferentes tipos de inversiones necesarias para efectuar todas las actividades

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Determinar las necesidades a satisfacer del departamento	\$ 100,00
2	Elaboración del presupuesto para la creación del departamento	\$ 200,00
3	Elaboración de la proyección de actividades del departamento	\$ 100,00
4	Elaboración del direccionamiento estratégico del departamento	\$ 250,00
5	Búsqueda y contratación de personal capacitado	\$ 1.200,00
6	Elaboración del manual de procedimientos del departamento	\$ 100,00
7	Inducción a los diferentes cargos	\$ 250,00
8	Asignación de responsabilidades dentro del departamento	\$ 100,00
TOTAL		\$ 2.300,00

Figura 73. Proyecto 10



OBJETIVO ESTRATÉGICO: CREAR EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: CREAR EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

DESCRIPCIÓN: El departamento de Talento Humano planeará, coordinará, ejecutará y prestará orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, basado en las políticas, directrices y normas legales y de la empresa. Asegurar que la empresa cumpla y aplique las legislaciones laborales, desarrollar planes de capacitación y formación orientados a mejorar la competencia de los trabajadores y al desarrollo del potencial humano, ejecutar acciones integradas que ayuden a preservar la calidad de vida del trabajador, mejorar su estado de salud física y emocional.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Determinar las necesidades a satisfacer del departamento	\$ 100,00
2	Elaboración del presupuesto para la creación del departamento	\$ 200,00
3	Elaboración de la proyección de actividades del departamento	\$ 100,00
4	Elaboración del direccionamiento estratégico del departamento	\$ 250,00
5	Búsqueda y contratación de personal capacitado	\$ 1.200,00
6	Elaboración del manual de procedimientos del departamento	\$ 100,00
7	Inducción a los diferentes cargos	\$ 250,00
8	Asignación de responsabilidades dentro del departamento	\$ 100,00
TOTAL		\$ 2.300,00

Figura 74. Proyecto 11

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DISEÑAR UN PLAN DE LÍNEA DE PRODUCTO

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: DISEÑAR NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTO

DESCRIPCIÓN: Las nuevas líneas de productos, pretenderán aumentar la participación de mercado actual que tiene la empresa, estos productos deberán tener alguna diferencia perceptible a los productos actuales, y sobre todo que disminuya la amenaza ocasionada por los productos sustitutos, además deberán atender una demanda de mercado insatisfecha. Es importante acotar que la nueva línea deberá ser innovadora, tener buenas medidas organizativas, administrar profesionalmente el nuevo producto, realizar investigaciones y predicciones detalladas, así como adoptar criterios analíticos para tomar decisiones.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Realizar la investigación de mercado para la nueva línea de productos	\$ 700,00
2	Análisis y evaluación de los resultados de la investigación	\$ 50,00
3	Determinar las posibilidades de comportamientos futuros con relación al nuevo producto	\$ 150,00
4	Realizar posibles propuestas de líneas de productos	\$ 250,00
5	Evaluación competitiva del sector y de los nuevos productos	\$ 150,00
6	Elaboración del presupuesto para la nueva línea de productos	\$ 100,00
7	Aprobación de la propuesta de la nueva línea de productos	\$ 100,00
8	Seguimiento y Control	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.700,00

Figura 75. Proyecto 12

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DISEÑAR UN PLAN DE ROTACIÓN DE MERCADERÍAS

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: ELABORAR UN PLAN DE ROTACIÓN DE MERCADERÍAS

DESCRIPCIÓN: El plan de rotación de mercaderías, permitirá conocer el número de veces en que el inventario es realizado, es decir en venderse, en un periodo determinado, de una manera ordenada, simple y confiable; el objetivo principal de este plan será el de aumentar la rotación para que las mercancías permanezcan menos tiempo en el almacén, lo que será consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios, para así lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Recopilación de información de rotación de inventarios históricos	\$ 100,00
2	Determinar los porcentajes de rotación de mercaderías	\$ 450,00
3	Proyección en base a los porcentajes calculados el comportamiento futuro de las mercaderías	\$ 100,00
4	Determinar las posibilidades de comportamientos futuros, variando los porcentajes calculados de inventarios	\$ 150,00
5	Realizar propuestas de planes de rotación de mercaderías	\$ 100,00
6	Revisión y aprobación del plan	\$ 100,00
7	Creación de un respaldo informático	\$ 10,00
8	Seguimiento y Retroalimentación	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.210,00

Figura 76. Proyecto 13

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ELABORAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO (TICS) PARA LA EMPRESA

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: DISEÑAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO PARA LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN: El plan de mejoramiento tecnológico, pretenderá incrementar la capacidad tecnológica de la empresa, fomentar la colaboración tecnológica entre la empresa y su matriz ubicada en la ciudad de Riobamba, analizar con rigor y profundidad la cartera de productos: su ciclo de vida, la competencia, las tecnologías inherentes a los productos, mejorar e innovar los procesos de gestión y organización logística con los avances tecnológicos existentes en el mercado.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Determinar las necesidades tecnológicas de la empresa	\$ 100,00
2	Búsqueda y selección del mejor proveedor de software tecnológico	\$ 450,00
3	Recepción de propuestas	\$ 50,00
4	Análisis y revisión de la mejor propuesta	\$ 100,00
5	Aprobación de la mejor propuesta de software tecnológico	\$ 120,00
6	Capacitación al personal	\$ 100,00
7	Pruebas de funcionamiento y adaptación	\$ 10,00
8	Control de la operatividad del sistema tecnológico	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.130,00

Figura 77. Proyecto 14

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DESARROLLAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: ELABORAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

DESCRIPCIÓN: El plan de capacitación empresarial, se desarrollará con el objetivo principal de elevar el nivel de rendimiento de los empleados y, con ello, incrementar la productividad y rendimiento de la empresa, ayudará a preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos, brindará oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el trabajador puede ser considerado, modificará actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementará la motivación del trabajador haciéndolo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Determinar las necesidades de capacitación del personal	\$ 100,00
2	Búsqueda y selección de los capacitadores	\$ 150,00
3	Recepción de planes y beneficios de la capacitación	\$ 50,00
4	Aprobación del plan de capacitación	\$ 50,00
5	Contratación de capacitadores	\$ 500,00
6	Desarrollo y ejecución del plan de capacitación	\$ 50,00
7	Evaluación de la capacitación	\$ 150,00
8	Seguimiento y Retroalimentación	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.250,00

Figura 78. Proyecto 15

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DESARROLLAR UN PROGRAMA DE PERFILES DE PUESTOS

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: DESARROLLAR EL PROGRAMA DE PERFILES DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN: El programa de perfiles de puestos, servirá para definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en la empresa, así se logrará definir claramente lo que la empresa espera del empleado o cualquier persona que pretenda ocupar su puesto. Los perfiles de puesto representarán una base para el desarrollo de manuales de operación y procedimientos que permitirán estandarizar o normalizar las actividades de los empleados, y de esta forma poder usar el perfil de puesto como base para seleccionar al candidato ideal; con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la empresa tendrán mayor posibilidad de ser cumplidos.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Determinar las necesidades de puestos del personal	\$ 100,00
2	Análisis y evaluación de los resultados de la información	\$ 150,00
3	Elaboración de la proyección de actividades de la empresa	\$ 100,00
4	Fijación de objetivos del programa de perfiles de puestos	\$ 100,00
5	Elaboración de los procedimientos del programa	\$ 200,00
6	Elaboración del presupuesto del programa	\$ 150,00
7	Aprobación de la propuesta del programa	\$ 150,00
8	Seguimiento y Control	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.150,00

Figura 79. Proyecto 16

OBJETIVO ESTRATÉGICO: DESARROLLAR UN PROGRAMA DE SUELDOS Y SALARIOS

INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTO: DESARROLLAR EL PROGRAMA DE SUELDOS Y SALARIOS

DESCRIPCIÓN: El programa de sueldos y salarios, permitirá remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa, recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación, atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa, mantener equilibrio entre los intereses financieros de la empresa y su política de relaciones con los empleados.

PRESUPUESTO		
Nº	ACTIVIDAD	USD
1	Medir el nivel de desempeño individual y de trabajo en equipo	\$ 100,00
2	Análisis y evaluación de los resultados de la información	\$ 150,00
3	Elaboración de la proyección de actividades del personal	\$ 100,00
4	Fijación de objetivos del programa de sueldos y salarios	\$ 100,00
5	Elaboración de los procedimientos del programa	\$ 200,00
6	Elaboración del presupuesto del programa	\$ 150,00
7	Aprobación de la propuesta del programa	\$ 150,00
8	Seguimiento y Control	\$ 200,00
TOTAL		\$ 1.150,00

Figura 80. Proyecto 17

**Tabla 23. Resumen de Iniciativas Estratégicas / Proyectos**

<b>N</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS</b>	<b>USD</b>
1	DISEÑAR EL PLAN DE CUMPLIMIENTO FINANCIERO	\$ 1.210,00
2	OPTIMIZAR EL PLAN DE VENTAS	\$ 1.360,00
3	DISEÑAR EL PLAN DE INCREMENTO DE PARTICIPACION DE MERCADO	\$ 1.310,00
4	DISEÑAR EL PROCESO DE COMPRAS ANUALES	\$ 1.230,00
5	DISEÑAR EL PLAN DE ALIANZAS ESTRATEGICAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS	\$ 1.400,00
6	DISEÑAR EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO	\$ 2.500,00
7	DISEÑAR EL PLAN DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL	\$ 1.200,00
8	ELABORAR EL MANUAL DE PROCESOS DE COBRANZA EMPRESARIAL	\$ 1.110,00
9	ELABORAR EL MANUAL DE PROCESOS DE PAGO EMPRESARIAL	\$ 1.110,00
10	CREAR EL DEPARTAMENTO FINANCIERO	\$ 2.300,00
11	CREAR EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	\$ 2.300,00
12	DISEÑAR NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTO	\$ 1.700,00
13	ELABORAR UN PLAN DE ROTACIÓN DE MERCADERÍAS	\$ 1.210,00
14	DISEÑAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO PARA LA EMPRESA	\$ 1.130,00
15	ELABORAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	\$ 1.250,00
16	DESARROLLAR EL PROGRAMA DE PERFILES DE PUESTOS	\$ 1.150,00
17	DESARROLLAR EL PROGRAMA DE SUELDOS Y SALARIOS	\$ 1.150,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24.620,00</b>



## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- La falta de un diagnóstico estratégico situacional en el que se desenvuelve EDIPCENTRO, no ha permitido determinar, conocer y comprender el comportamiento del sector, obstaculizando la creación de estrategias y objetivos claros para llevar a cabo una administración adecuada.
- La matriz de análisis FODA ha permitido demostrar que la empresa cuenta con fortalezas y oportunidades que le permiten disminuir las amenazas que se encuentran en el entorno y las debilidades internas, sin embargo éstas no han sido tomadas en cuenta por la Gerencia de la empresa, impidiendo de esta forma que se puedan tomar decisiones acertadas en favor del crecimiento y competitividad de EDIPCENTRO dentro del sector de librerías y papelerías.
- La carencia de un Direccionamiento Estratégico para la empresa, en el cual se mencione de forma clara y precisa la misión, visión, valores, principios, objetivos y estrategias; no le permite generar ventajas competitivas dentro del sector, y además, disminuye la motivación y desempeño del personal.
- Desde la creación de la empresa no se ha implementado ningún sistema de gestión empresarial como el Cuadro de Mando Integral, ocasionando de esta manera que la Gerencia no pueda evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas propuestas.
- La empresa no cuenta con proyectos o planes de iniciativas estratégicas que le permitan desarrollarse y crecer dentro del sector de forma organizada y diferenciada.
- La ausencia de una planificación estratégica no ha permitido a la Gerencia de EDIPCENTRO, poder tomar adecuadas decisiones actuales y potenciar su fortalecimiento y éxito en el futuro.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar un diagnóstico estratégico periódico del entorno y de la situación actual de la empresa, mediante recolección de información que le permita definir y diseñar las estrategias necesarias para mejorar su gestión y poder cumplir sus objetivos.
- Actualizar periódicamente la matriz de análisis FODA de la empresa, analizando mesurada y sistemáticamente todas las variables externas e internas, con el propósito de tener información veraz y actualizada para la toma de decisiones y creación de estrategias.
- Utilizar el Direccionamiento Estratégico propuesto, como herramienta administrativa y generadora de una filosofía corporativa, para crear ventajas competitivas dentro del sector de librerías y papelerías; y mejorar el desempeño y motivación del personal.
- Implementar y utilizar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en la administración de la empresa, para poder dar un seguimiento y control constante y puntual en tiempo real al cumplimiento de los objetivos estratégicos, y de esta forma lograr las metas propuestas y el desarrollo empresarial de EDIPCENTRO.
- Ejecutar los proyectos o iniciativas estratégicas propuestas, para poder alcanzar el crecimiento diferenciado en el sector, verificando los objetivos de cada proyecto, la secuencia de sus actividades, presupuesto, tiempo y unidad de medida.
- Aplicar la planificación estratégica propuesta le permitirá a EDIPCENTRO y a su alta dirección la toma adecuada de decisiones, correr los riesgos elegidos, ejecutar las estrategias idóneas para hacer frente a los diversos cambios del entorno y reorganizar la empresa para el futuro, en busca constante del cumplimiento de su Misión y Visión, alcanzando las metas que le asegure un futuro exitoso en el sector de librerías y papelerías.

## Bibliografía

- Arrechea, A. (2008). *Atribuciones al Poder Ejecutivo*. México: Club Azteca.
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: ESIC.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Prentice Hall.
- Cámara, L. (2005). *Planificación Estratégica Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio laboral*. Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- Casado Díaz, A. B., & Selles Rubio, R. (2006). *Dirección de Marketing*. Alicante: Club Universitario.
- Certo, S. (2005). *Dirección estratégica*. Madrid: Ediciones Irwin, S.A.
- Correa, E., & Alicia, G. (2004). *Economía Financiera Contemporánea*. México: Club Azteca.
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación S.A de C.V.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Heredia Álvaro, J. A. (2001). *Sistema de Indicadores*. Madrid: Universitat Jaume I.
- Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos*. Costa Rica: EUNED, S.L.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Brosmac, S.L.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: Ediciones para Latinoamérica*. México: Pearson Education.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. Mexico: Pearson Education.
- Mankiw, N. G. (2004). *Principios de Economía*. México: Cengage Learning Editores S.A de C.V.

- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Mapas Estratégicos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica*. Barcelona: Carrera Edición, S.L.
- Medina Vásquez, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Membrado Martínez, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid: Díaz de Santos.
- Menguzzato, & Renau. (1984). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. La Habana: EMPES.
- Milla Gutiérrez, A. (2012). *Elementos básicos del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Muñoz, M. (2007). *Macroeconomía: versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación, S.A.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas - Guía participativa basada en valores*. Madrid: NARCEA S.A. .
- Niven, P. R., & Kaplan, R. S. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Noguera Tur, J., Pitarch Garrido, M. D., & Esparcia Pérez, J. (2009). *Gestión y Promoción del desarrollo local*. Valencia: Guada Impresores, S.L.
- O'Shaughnessy, J. (2004). *Marketing competitivo un enfoque estratégico*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo Edición actualizada y aumentada*. Barcelona: Ediciones Deusto, S.A.
- Santos, D. d. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Serna Gómez, H. (2010). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos, S.A.
- Spencer, M. (2003). *Economía Contemporánea*. Madrid: REVERTÉ S.A.
- Vértice, E. (2008). *Dirección Estratégica* . Madrid: Publicaciones Vértice, S.L.

## Linkografía

- Authorstream. (s.f). *Estrategias de marketing*. Obtenido de <http://www.authorstream.com/Presentation/-estrategias-marketing/>
- Banco Central del Ecuador. (s.f). *Indicadores económicos*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Blogspot. (s.f). Obtenido de <http://cuandrodemandointegral.blogspot.com/>
- Consejo de la Judicatura. (s.f). *CONSEJO DE LA JUDICATURA*. Obtenido de <http://www.funcionjudicial.gob.ec/>
- Definicionabc. (s.f). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/aprendizaje.php>
- GAD Municipal de Santo Domingo. (s.f). *Ciudad de Santo Domingo*. Obtenido de <http://www.santodomingo.gob.ec/index.php/la-ciudad>
- IAT. (s.f). *Mapa estratégico*. Obtenido de <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s.f). *INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL*. Obtenido de <http://www.iess.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. (s.f). *MINISTERIO COORDINADOR DE CONOCIMIENTO Y TALENTO HUMANO*. Obtenido de <http://www.conocimiento.gob.ec/>
- Ministerio de Educación. (Octubre de 2012). *Marco Legal Educativo. Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Intercultural y Reglamento General*. Obtenido de <http://nadienuncamas.educacion.gob.ec/images/descargas/3.Marco-Legal-Educativo-compilacion.pdf>

Ministerio de Educación. (s.f). *Lista de útiles escolares*. Obtenido de [http://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Listado\\_Utiles\\_Escolares1.pdf](http://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Listado_Utiles_Escolares1.pdf)

Ministerio de Finanzas. (s.f). *MINISTERIO DE FINANZAS*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/>

Planeación Estratégica. (s.f) Obtenido de <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/tema1.html>

Santo Domingo de los Tsáchilas. (s.f). *Comunidad tsáchila*. Obtenido de [http://www.viajandox.com/santo\\_domingo/tsachilas-colorados-comunidad.htm](http://www.viajandox.com/santo_domingo/tsachilas-colorados-comunidad.htm)

Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f). *Educación superior en Santo Domingo de los Tsáchilas*. Obtenido de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/santo-domingo-de-los-tsachilas-apunta-al-progreso-de-la-educacion-superior/>

Servicio de Rentas Internas. (s.f). *SERVICIO DE RENTAS INTERNAS*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Superintendencia de Compañías. (s.f). *SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/>

Wordreference. (s.f). Obtenido de <http://www.wordreference.com/acción/>

## ANEXOS

**EMPRESA “EDIPCENTRO”**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

<b>ACTIVO</b>		<b>\$ 868.070,83</b>
<i><b>CORRIENTE</b></i>		<b>\$ 867.842,83</b>
<b>CAJA - BANCOS</b>	\$ 217.385,32	
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	\$ 21.844,71	
<b>INVENTARIOS</b>	\$ 628.612,80	
<i><b>NO CORRIENTE</b></i>		<b>\$ 228,00</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>	\$ 228,00	
<b>PASIVO</b>		<b>\$ 642.433,99</b>
<i><b>PASIVO CORRIENTE</b></i>		<b>\$ 642.433,99</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	\$ 334.531,70	
<b>PRESTAMOS C/P</b>	\$ 307.902,29	
<i><b>PATRIMONIO</b></i>		<b>\$ 225.636,84</b>
<b>CAPITAL</b>	\$ 76.015,64	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$ 149.621,20	
<i><b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b></i>		<b>\$ 868.070,83</b>

---

 GERENTE

---

 CONTADORA

**EMPRESA “EDIPCENTRO”**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

<b>VENTAS BRUTAS</b>		<b>\$ 2.034.522,75</b>
(-) DEVOLUCION Y DSCTOS EN VENTAS		\$ 139.374,07
<b>(=) VENTAS NETAS</b>		<b>\$ 1.895.148,68</b>
(-) COSTO DE VENTAS		\$ 1.196.807,03
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 698.341,65</b>
(-) GASTOS OPERACIONALES		\$ 522.316,71
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 143.970,81	
GASTOS DE VENTAS	\$ 378.345,90	
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 176.024,94</b>
(+) OTROS INGRESOS		\$ 89.472,71
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IR</b>		<b>\$ 265.497,65</b>
(-) 15% PART DE TRABAJADORES		\$ 39.824,65
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 56.418,08
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 169.254,92</b>

---

GERENTE

---

CONTADORA