PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PAPELERÍA MAPED DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

PRÁCTICA PROFESIONAL

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DANIELA TENORIO LLANTEN

LUIS FERNANDO SAMBONI NOGUERA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

POPAYÁN

2024

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PAPELERÍA MAPED DE LA CIUDAD DE POPAYÁN

PRÁCTICA EMPRESARIAL

DANIELA TENORIO LLANTEN

LUIS FERNANDO SAMBONI NOGUERA

TUTOR

MAG. CLAUDIA LILIANA BEDOYA INCHIMA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

POPAYÁN

2024

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma Del Presidente Del Jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Popayán, junio, 2024

DEDICATORIA

A Dios por brindarnos su guía con su sabiduría toda la serenidad, la valentía y la fortaleza para afrontar cada reto.

Luis Samboni y Daniela Tenorio.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Cada una de las personas involucradas en este proceso. Su apoyo, comprensión y paciencia fue fundamental para alcanzar esta meta que en conjunto logramos sacar adelante.

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN 11
ABSTRACT 12
INTRODUCCIÓN 13
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 16
1.1. Planteamiento del Problema 16
1.2. Formulación del Problema 18
2. OBJETIVOS 19
2.1. Objetivo General 19
2.2. Objetivos Específicos 19
3. JUSTIFICACIÓN 20
4. ANTECEDENTES 22
5. MARCO TEÓRICO 32
6. METODOLOGÍA 38
6.1. Tipo de Estudio 39
6.2. Método de Investigación 40
6.3. Técnicas para la Recolección de la Información 40
6.4. Población y Muestra 40
6.5. Sistematización de la Información 41
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS 43
7.1. Análisis de la técnica de recolección elegida en la metodología 43
7.2. Análisis y procesamiento de datos 44
7.2.1. Entrevista a Propietarios 44
7.2.2. Entrevista a Empleados 48
7.2.3. Encuesta a Clientes 53
8. DIAGNÓSTICO 61
8.1. Contexto Organizacional (Historia, misión, visión, valores) 61
8.1.1. Misión 61
8.1.2. Visión 61

8.1.3. Valores **61**
8.1.4. Políticas **62**
8.1.5. Estructura Organizacional **62**
8.2. Análisis Interno y Externo **64**
8.3. Análisis externo **66**
8.4. Análisis interno **68**
8.5. Objetivos estratégicos **70**
8.6. Estrategias a implementar **72**
8.7. Actividades, metas, indicadores, tiempos, responsables y presupuesto **74**
9. CONCLUSIONES **81**
10. RECOMENDACIONES **85**
11. BIBLIOGRAFÍA **86**
12. ANEXOS **89**

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 La Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	**66**
Tabla 2 Matriz de perfil competitivo (MPC)	**67**
Tabla 3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	**68**
Tabla 4 Matriz DOFA	**69**
Tabla 5 Objetivos estratégicos para la papelería Maped	**71**
Tabla 6 Estrategia para el objetivo 1	**73**
Tabla 7 Estrategia para el objetivo 2	**73**
Tabla 8 Estrategia para el objetivo 3	**74**
Tabla 9 Estrategia para el objetivo 4	**74**
Tabla 10 Elementos para alcanzar el objetivo estratégico 1	**75**
Tabla 11 Elementos para alcanzar el objetivo estratégico 2	**76**
Tabla 12 Elementos para alcanzar el objetivo estratégico 3	**77**
Tabla 13 Elementos para alcanzar el objetivo estratégico 4	**77**
Tabla 14 Presupuesto del plan estratégico para la Papelería Maped	**78**

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1 Variedad de productos **54**
Figura 2 Calidad de los productos **55**
Figura 3 Atención al cliente **56**
Figura 4. Necesidad de compra **57**
Figura 5 Frecuencia de visita a la papelería.....**58**
Figura 6 Productos que faltan en la papelería **59**
Figura 7 Razones de preferencia.....**60**
Figura 8 Estructura organizacional de la Papelería Maped **63**

Lista de Anexos

Pág.

Anexo 1 Formato de consentimiento informado 89
Anexo 2 Formato de entrevista dirigido a propietarios 92
Anexo 3 Formato de entrevista dirigido a empleados 93
Anexo 4 Formato de encuesta dirigido a clientes 94

RESUMEN

Se presenta una investigación sobre el diseño de un plan estratégico empresarial para papelería Maped de la ciudad de Popayán. La investigación se desarrolla desde un enfoque mixto, el cual involucra aspectos tanto de lo cualitativo como de lo cuantitativo, además, el método de investigación es descriptivo. Las técnicas empleadas para la recolección de la información son la entrevista semiestructurada (invest. Cualitativa) y encuesta (invest. Cuantitativa). Por tanto, se realiza una revisión documental, especialmente, de los planes estratégicos empresariales en lo global, lo nacional y lo regional, además, se diseñan e implementan entrevistas dirigidas a propietarios y empleados, así como una encuesta dirigida a clientes, con el fin de hilvanar para encontrar los datos requeridos con base al objeto de la investigación. En síntesis, los resultados de la investigación apuntan a que es tan necesario como importante diseñar e implementar un plan estratégico para la papelería Maped de la ciudad de Popayán, puesto que el proceso permite identificar las falencias y potencializar el uso los recursos disponibles con el fin de mejorar de manera integral el curso de la empresa.

Palabras clave: plan estratégico, empresa, papelería

ABSTRACT

An investigation is presented on the design of a strategic business plan for Maped stationery in the city of Popayán. The research is developed from a mixed approach, which involves both qualitative and quantitative aspects, in addition, the research method is descriptive. The techniques used to collect information are the semi-structured interview (Qualitative research) and survey (Quantitative research). Therefore, a documentary review is carried out, especially, of the strategic business plans at the global, national and regional levels, in addition, interviews aimed at owners and employees are designed and implemented, as well as a survey directed at clients, in order to of basting to find the required data based on the object of the investigation. In summary, the results of the research indicate that it is as necessary as it is important to design and implement a strategic plan for the Maped stationery store in the city of Popayán, since the process allows identifying shortcomings and enhancing the use of available resources for the purpose. to comprehensively improve the course of the company.

Keywords: strategic plan, company, stationery

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación con enfoque cualitativo corresponde a la práctica empresarial cuyo propósito es formular un plan estratégico para la empresa papelería Maped en la ciudad de Popayán.

Lo anterior está orientado a partir de la siguiente pregunta central: ¿Será posible que el plan estratégico para la Papelería Maped en la ciudad de Popayán proporcione solución a los inconvenientes que se están presentando?, además, la investigación se distribuye en el delineado y alcance de los siguientes objetivos específicos: 1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa Papelería Maped frente al plan estratégico. 2. Crear el diseño de la filosofía organizacional de la empresa Papelería Maped. 3. Definir estrategias e indicadores de gestión para el plan estratégico. 4. Diseñar un plan de acción y de inversión.

En consecuencia, de los elementos que guían esta investigación y que se mencionaron y describieron de modo breve en el párrafo anterior, se presenta la revisión de antecedentes, a partir de la documentación relacionada con los planes estratégicos empresariales en la escala global, como en la escala nacional y en la escala regional.

Además, esta investigación se basa en un enfoque mixto, el cual combina métodos de la investigación cualitativa (es este caso, la entrevista) como de la investigación cualitativa (en este caso, la encuesta). Por ende, se realizó el diseño de tres formatos de entrevista, dirigida a propietarios y empleados y un formato de encuesta, dirigido a clientes, con el fin de realizar un

análisis interno sobre la situación actual de la empresa Papelería Maped sobre el conocimiento y aplicación de un plan estratégico empresarial.

Las entrevistas y la encuesta aplicadas, brindaron información relevante a partir de la cual se continuó el uso de herramientas de evaluación y análisis interno y externo, tales como: 1. La Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). 2. La Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). 3. La Matriz del perfil competitivo (MPC). 4. La Matriz DOFA, mismas que permitieron identificar las características internas y la situación externa en la Papelería Maped de la ciudad de Popayán.

Por lo anterior, el (la) lector (a) podrá encontrar la definición del problema, misma que se encuentra integrada por el planteamiento del problema y la formulación del problema, para enunciar y describir el propósito de la investigación, la importancia de realizar este estudio frente a los aportes institucionales y los requerimientos de la población comprometida. Posterior a ello, se encuentra el objetivo general y los objetivos específicos, mismos que guían los pasos para resolver la pregunta central de la investigación.

En el apartado de la justificación se hace explícito el interés en esta temática de investigación y los motivos para desarrollar la presente investigación. Luego, se encuentra el apartado de antecedentes, el cual corresponde a una revisión de tipo bibliográfico a partir de los trabajos previos respecto al diseño e implementación de lo que se conoce como: *plan estratégico empresarial*, tanto en lo internacional, como en lo nacional y en lo regional.

Más adelante, en el apartado referente al marco conceptual se enuncian y describen conceptos concatenados de manera lógica en procura de una mayor comprensión y apoyo respecto al tema de investigación.

En el apartado de la metodología se explica el tipo de estudio, el método de investigación, las técnicas para la recolección de la información, la población y la muestra, asimismo, la sistematización de la información obtenida, donde se detallan los datos obtenidos y el proceso para llegar a ellos en la triangulación de la información.

En el diagnóstico se da cuenta de cada uno de los elementos de información que integran a la ¨Papelería Maped en su contexto organizacional. Estos elementos son: misión, visión, valores, políticas y estructura organizacional. También es posible encontrar el análisis interno y externo de la empresa, el delineado de los objetivos estratégicos, las estrategias a implementar en el plan estratégico y, por último, las actividades, metas, indicadores, tiempos, responsables y presupuesto.

En consideración de lo anteriormente descrito, es posible diseñar un plan estratégico en el cual se tienen en cuenta los objetivos estratégicos, las actividades, la estrategia, los indicadores y el presupuesto.

Por último, están las conclusiones, basadas en cada uno de los objetivos específicos delineados al principio y las recomendaciones resultantes del proceso de investigación con las que se pretende brindar un aporte a futuras investigaciones que aborden el tema de planes estratégicos empresariales.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

La Papelería Maped, está ubicada en el barrio la Esmeralda de la ciudad de Popayán, ofrece a sus clientes todo aquello relacionado con útiles escolares y demás productos de papelería. Es una microempresa con una gran trayectoria, aún con su gran trayectoria en el momento no se ha logrado posicionar en el mercado perdiendo clientes y adicionalmente se han tomado decisiones de mercadeo erróneas que han llevado a la papelería a perder un gran número de líneas de mercado.

Desde hace un tiempo viene dando unos resultados que a sus propietarios les inquieta, porque debido a esto se ha perdido una gran cantidad de clientes, ha disminuido de manera significativa el nivel de ventas lo cual hace que la rentabilidad de la empresa cada vez sea menor, lo que podría generar un recorte de personal afectando también el empleo que genera la papelería.

Debido a esto han generado situaciones y problemáticas, entre estas pérdidas de clientes, disminución en las ventas se muestra algunos desaciertos que su causa tiene que ver mucho con la disposición, actitud y habilidad de sus colaboradores todo esto a causa de que la empresa papelería maped no hace constantemente capacitaciones para ilustrar y preparar a sus colaboradores en temas de atención al cliente y ventas, se refleja bajo sentido de pertenencia, desmotivación y desinformación de algunos colaboradores de la empresa.

La empresa desde su inicio se ha preocupado por la excelente atención, capacitación y diversidad de productos con lo cual ha obtenido su reconocimiento. Sin embargo, en cuanto al

orden y a la productividad, se han venido presentando desmejoras debido a la falta de conocimiento e información de los empleados en cuanto a sus funciones, así como su relación con los productos de la empresa lo cual ocasiona desinformación ante los clientes. La meta de la empresa es crecer frente a su competencia ya que en el momento no es la primera en el mercado, la localización del punto de venta y la falta de inyección de capital hace que la competencia sea más dura y deba ganarse un espacio frente a las demás empresas de la ciudad de Popayán. Actualmente, la competencia entre las empresas va creciendo debido al aumento de la cantidad y calidad de los negocios. Las condiciones de compra las imponen los clientes y a estos hay que suplir sus necesidades.

En la actualidad la Papelería Maped desarrolla sus actividades económicas llevando a cabo una distribución directa a los clientes, dejando de lado otros factores como ventas al por mayor, realización de promoción y mercadeo en zonas estratégicas que podrían mejorar y fortalecer su proceso comercial.

Por esta razón se propone realizar un plan estratégico para la Papelería Maped, el cual les permitirá, tomar decisiones, obtener, analizar y procesar información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado de la ciudad de Popayán.

Por lo anterior, se propone realizar una práctica profesional en relación a la propuesta de realizar un plan estratégico dentro de la empresa Papelería Maped de la ciudad de Popayán.

1.2. Formulación del Problema

¿Será posible que el plan estratégico para la Papelería Maped en la ciudad de Popayán proporcione solución a los inconvenientes que se están presentando?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Formular un plan estratégico para la empresa Papelería Maped en la ciudad de Popayán.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa Papelería Maped frente al plan estratégico.
- Crear el diseño de la filosofía organizacional de la empresa Papelería Maped.
- Definir estrategias e indicadores de gestión para el plan estratégico.
- Diseñar un plan de acción y de inversión.

3. JUSTIFICACIÓN

La Papelería Maped es una empresa con varios años de trayectoria, y se encuentra ubicada en el barrio la Esmeralda en la ciudad Popayán, para la cual se realizará un plan estratégico, que le ayude a posicionar e incrementar su participación en el mercado.

Actualmente, la rápida acción en los negocios, la competencia creciente y la gran oferta del mercado para los consumidores, exige que las organizaciones cuenten con herramientas que contribuyan a enfrentar los considerables desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en el mercado.

Aunque la empresa está establecida, una de las principales metas es lograr un mayor crecimiento y liderar en el segmento con calidad, precios, atención y comodidad para los clientes. Con el adecuado plan estratégico se conseguirán estos objetivos pues permite identificar dónde se encuentra la empresa a dónde quiere llegar, los recursos con los que cuenta y planear la ruta a seguir; además permitirá detectar las ventajas competitivas con las que cuenta la organización.

El plan estratégico direccionará correctamente el plan de acción para posicionar correctamente la empresa y sus productos en la mente de los consumidores, para desarrollar todo el potencial empresarial elevando su estructura organizacional y permitiendo su crecimiento. Es preciso analizar estrictamente la empresa y construir el plan estratégico como método esencial para determinar su estado, tomar los correctivos necesarios y diseñar planes de mejora que garanticen su continuidad y crecimiento.

Un paso fundamental es identificar el método que permita llevar el control de los productos que la Papelería Maped ofrece a su amplia clientela y, de este modo, plantear estrategias adecuadas a la organización para que ésta pueda adaptarse a los cambios del mercado. Tras la construcción de este plan estratégico le será presentando a la empresa para que se lleve a cabo la implementación con la asesoría y acompañamiento de los autores del presente trabajo.

Desde la Administración de Empresas, es posible la aplicación de un conocimiento en pro de la realización de estrategias eficientes, ordenadas, efectivas y concretas para dar solución a problemas reales en un entorno comercial cada vez más competitivo, asimismo, se pretende dar luz a las empresas para enfocarse en el aprovechamiento de las oportunidades a que haya lugar.

La administración de la empresa está segura que, aumentando las ventas efectivas, crecen las utilidades y con ello las expectativas de consolidarse de mejor manera en el mercado. Esperamos mediante la realización de este plan estratégico, impactar de manera positiva en el mercado de la ciudad, innovando en los productos para así poder tener variedad en el inventario, teniendo un personal altamente capacitado para poder brindar la mejor atención a los clientes.

Con lo anterior, la Papelería Maped podría alcanzar sus metas de consolidación y crecimiento mejorando sus procesos desarrollando las estrategias más adecuadas y optimizando el manejo de los recursos. Por ende, es posible que otras empresas opten por la aplicación de estrategias en aras de ocasionar un desarrollo comercial en el sector. Los autores, pretenden dar el mayor alcance a esta oportunidad de aportar al bienestar de la economía y de la sociedad.

4. ANTECEDENTES

Los autores Masías y Prado (2016) desarrollaron un "*Plan estratégico de una empresa comercial"*. La empresa Coelpra S.A.C., en la ciudad de Lima- Perú. Este plan estratégico se requirió debido a la nacesidad de crear mayor competitividad en el mercado de la venta de materiales eléctricos industriales. Por ende, los objetivos trazados fueron: 1. Realizar un análisis del entorno externo. 2. Analizar el entorno interno. 3. Realizar un diagnóstico de la situación. 4. Definir estrategia y estructura para el plan estratégico de Coelpra. Los autores del trabajo realizaron un análisis del entorno externo empleando las Cinco Fuerzas de PORTER, además de la identificación de las unidades que aportan mayores beneficios y valor a la empresa. También se realizó un análisis interno de la empresa describiendo sus capacidades y presentando su cadena de valor en la identificación de las actividades clave para su operación.

Los investigadores Masías y Prado (2016) de la mano con los accionistas, definieron la misión, la visión, los valores y la estrategia general. Por tanto, se determinaron las unidades de negocios en las cuales la empresa no debería insistir y en cuáles debería ingresar, y en cuáles podría continuar. Lo anterior, con base en el criterio económico, el volumen de negocio y factibilidad de desarrollo de capacidades, y por último se presenta la estructura organizativa que servirá de apoyo para implementar el plan estratégico. En el desarrollo e implementación del plan estratégico es evidante la necesidad de mejorar la comunicación para implementar, comunicar y verificar que el plan estratégico marche correctamente, asímismo, es necesario mejorar las relaciones laborales, ya que un mejor clima laboral daría paso al éxito de dicho plan, por lo cual es necesario que la Gerencia General trabaje en los sistemas de control, remuneración e información al interior de la empresa para un mejor desarrollo del plan estratégico.

La investigadora Guevara (2018) trabajó en la *"Formulación del plan estratégico y operativo para una empresa comercializadora de artículos de papelería en la ciudad de Quito. Caso: Papelería Geniecitos".* La investigadora partió de tres objetivos, a saber: 1. Realizar el análisis de factores externos. 2. Diagnosticar la situación de la empresa. 3. Determinar un modelo de plan estratégico adecuado a las necesidades de la empresa. En consecuencia, Guevara realizó debidamente el análisis situacional de la empresa tanto en lo interno como en lo externo, mediante la aplicación de la Matriz POAM, la Matriz EFE, la Matriz EFI, la Matriz MPC, la Matriz PCI, para la primera etapa que corresponde a los insumos, para la segunda etapa, la de adecuación, la hoja de trabajo FODA y la Matriz FODA, ya para la tercera etapa de que correspondió a la etapa de decición, se empleó la MCPE.

De acuerdo con los resultados de los análisis realizados por Guevara (2018) y anteriormente enunciados, se llevó a cabo la definición del mapa estratégico basado en cuatro perspectivas: 1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva de los clientes. 3. Perspectiva de los procesos internos. 4. Perspectiva de la innovación y el aprendizaje. Cada una de las perspectivas aporta objetivos, estrategias e indicadores para mejorar el crecimiento organizacional mediante actividades y tareas definidas en el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced scored, para que Geniecitos logre ser más competitiva y mejor a la hora de tomar decisiones para captar la máxima demanda del sector. En la implementación del plan estratégico para Geniecitos, fue posible aumentar el número de ventas en artículos de cristalería, bazar y papelería, lo cual refiere que para que el plan estratégico continué dando buenos resultados, es adecuado que se haga una evaluación mensual constante.

A nivel nacional, Galvis (2019) en su investigación titulada *"Propuesta de un Plan estratégico de Marketing para el posicionamiento de la empresa Exacore S.A.S. de la ciudad de Pereira"*. La autora partió de los siguientes objetivos específicos: 1. Elaborar un diagnóstico interno y externo de la situación actual de la empresa Exacore S.A.S en la ciudad de Pereira. 2. Definir objetivos y estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa. 3. Establecer las estrategias de la mezcla de marketing para la empresa Exacore S.A.S. Por lo cual, Galvis realizó un estudio mixto, no experimental y como instrumento de recolección de información usó la entrevista y la encuesta dirigidas al gerente de la empresa en cuestión y a algunos clientes, además, el análisis FODA y Matriz BCG con el propósito de plantear un diagnóstico interno y externo. En el se identificó una pérdida de participación así como la generación de estrategias encaminadas a la recuperación de la participación y la creación de productos innovadores.

El plan de marketing propuesto por Galvis (2019) tuvo en cuenta los siguientes aspectos: 1. Análisis de la situación. 2. Público Objetivo. Objetivos. 4. Estrategias y tácticas y 5. Desglose del presupuesto. Los cuales se orientaron desde el uso de campañas BTL en zonas estratégicas de Pereira para dar a conocer a Exacore, promocionar sus productos y servicios y fidelizar clientes con el mejoramiento de las soluciones ofertadas realizando un acompañamiento constante y visitas periódicas para la ampliación de sus servicios en aras del apalancamiento financiero para los clientes.

El estudio realizado por Galvis (2019) develo que la escasa innovación en Exacore S.A.S la hacia menos competitiva en el mercado, además, no realiza un adecuado uso de las TIC's, lo que ocasiona un estancamiento para la empresa, también es importante destacar que en la mezcla de los objetivos y estrategias de marketing se halló que fue acertado implementar una APP que brinde soluciones al mercado potencial, con el propósito de mitigar los impactos económicos a nivel interno respecto a las nuevas políticas que puedan implementar en la empresa, asímismo, la autora consideró adecuado aprovechar la cultura del crédito para aumentar los clientes potenciales en los que son aliados estratégicos las entidades financieras, y para aumentar el acercamiento al cliente se determinó que las visitas y llamadas desde la empresa a los clientes deben ser constantes con el fin de conocer posibles problemas y brindar asesoría técnica en la resolución de estos.

Por otra parte, el trabajo realizado por Carabalí y Pacheco (2019) denominado *"Formulación de un plan estratégico para la empresa Servicios Especializados Industriales Rodríguez SEIR LTDA para la vigencia 2020 a 2025"* en el municipio de Yumbo, Valle del Cauca, obedece a un enfoque de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo), un tipo de investigación descriptiva y un método de investigación deductivo, presenta a detalle las acciones dentro de un plan estratégico para la empresa en cuestión a un plazo de cinco años continuos, para lo cual es precisa una revisión documental, la entrevista estructurada y la encuesta estructurada.

El objetivo general del trabajo realizado por Carabalí y Pacheco (2019) coincide con el título del proyecto, y los tres objetivos específicos son: 1. Diagnosticar y analizar el estado actual de la empresa SEIR LTDA desde sus aspectos internos, externos y el sector; para lo cual se tiene en

cuenta cada una de las dependencias y las dimensiones de las mismas en la empresa, el diagnóstico situacional tiene en cuenta elementos de planificación estratégica tales como la misión, la visión y los objetivos. 2. Formular el direccionamiento estratégico misión, visión, objetivos y el diseño organizacional para la empresa, respecto a los objetivos estratégicos, se aplicó la matriz DOFA. 3. Construir el plan de acción que incluya los indicadores de gestión para ser un elemento de seguimiento y control, mismo que está constituido por cinco estrategias (Aumentar el número de clientes, Aumentar el flujo de caja, Control del proceso administrativo, Transformación empresarial, Implementar SGC), cada estrategia corresponde a cada uno de los cinco objetivos (Diseñar y poner en marcha un plan de marketing a mediano plazo para posicionar los servicios de la empresa en el mercado, Elaborar políticas de recolección de cartera, Elaborar formato para control y seguimiento de las solicitudes realizadas por los clientes, Elaborar una reestructuración de la empresa y alcanzar mejoras, Fortalecer la calidad de los servicios mediante diseño de un SGC), de lo cual se desglosan cinco actividades, cinco metas e indicadores, la definición de los recursos necesarios, el tiempo de requisición y el la designación de responsables.

La implementación de la propuesta realizada por Carabalí y Pacheco (2019) arrojó la importancia de los análisis de orden externo e interno de la empresa. Del mismo modo, ante las exigencias y los requerimientos del mercado para la empresa Servicios Especializados Industriales Rodríguez SEIR LTDA, el plan estratégico desarrollado sirvió como puente para comunicar de manera clara y específica, los objetivos y propósitos de la gerencia con las concepciones que el personal tenía al respecto, para trabajar mancomunadamente en las actividades necesarias para una mayor competitividad de la empresa en cuestión.

Llano y Suárez (2019) desarrollaron un trabajo de investigación titulado *"Plan estratégico 2019-2021 para la empresa Castaña Diseño S.A.S."* en la ciudad de Medellín. La empresa que presta servicios en las áreas de marca y empaque, requiere de una propuesta de valor a los segmentos de clientes para basar su crecimiento, misma propuesta que debió construirse a partir de un lienzo de modelo de negocio teniendo en cuenta aspectos como: asociaciones clave, actividades clave, propuesta de valor, relaciones con clientes, segmentos de mercado, recursos clave, canales, estructura de costos, fuentes de ingresos. Lo anterior a partir de los siguiente sobjetivos: 1. Realizar un diagnóstico interno. 2. Realizar un análisis de la competencia y las macrotendencias del entorno externo. 3. Definir los objetivos y estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa. 4. Diseñar un plan de implementación y control.

Los autores Llano y Suárez (2019) llevaron a cabo una investigación con enfoque cualitativo y tipo descriptivo basada en un análisis del entorno interno y externo mediante el uso de PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y DOFA, asimismo, el planteamiento de estrategias funcionales y de negocio con los indicadores pertinentes para evaluar su rendimiento. Estas estrategias se dieron desde cinco perspectivas, a saber: 1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva comercial. 3. Perspectiva procesos internos y 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Para la primera perspectiva se dispusieron dos objetivos, el primero, Crecer con responabilidad, y el segundo, definir las líneas de negocio que son rentables para la compañía; para la segunda perspectva, el primer objetivo es Incrementar el número de clientes atendidos en los segmentos de interés, y el segundo objetivo corresponde a Desarrollar habilidad en la gestión de mercados; para la tercera perspectiva se delineo un primer objetivo: Incrementar la capacidad instalada operativa, y el segundo objetivo fue: Rediseñar la marca haciéndola coherente con la propuesta de valor; en la

última perspectiva propuesta, los objetivos fueron: Desarrolar conocimientos y capacidades para conectar con la estrategia del cliente y Definir los perfiles requeridos para la ejecución de la estrategia de la compañía.

Del estudio realizado por Llano y Suárez (2019) fue posible definir dos estrategias: la primera, enfocada en el psoicionamiento de la compañía en los segmentos de diseño de marca y empaque, y la segunda, en la entrega de soluciones integrales a los clientes. Además, teniendo en consideración la capacidad de ejecución de la compañía y las estrategias e iniciativas ya definidas, Llano y Suárez (2019) establecieron un cronograma de implementación que busca priorizarlas y marcar el rumbo de lo que la empresa debe realizar con el fin de lograr su objetivo. En ese sentido, se establecieron una serie de indicadores para que sea más fácil medir los avances para la compañía, cuyo objetivo es que puedan hacer seguimiento y los ajustes necesarios a la implementación.

Otro trabajo que se considera pertinente acotar es *"Formulación de un plan estratégico a mediano plazo para Digiprint Editores S.A.S. ubicada en Bogotá D.C."* realizado por Álvarez (2019). El campo de acción de la empresa en cuestión es el de la litografía digital. La autora del trabajo define tres objetivos específicos: 1. Determinar el estado actual de las prácticas de planeación estratégica. 2. Establecer un conjunto reducido de escenarios deseables para la empresa. 3. Formular un plan estratégico para la empresa Digitalprint Editores S.A.S.

Para el desarrollo de los objetivos propuestos y anteriormente enunciados, Álvarez (2019)

definió una metodología que consta de tres fases, a saber: Fase 1. Diagnóstico: A partir de la decripción de Cadena Productiva (internacional, nacional y local), Análisis externo de la empresa (factores económicos, factores políticos, factores sociales y ambientales), Análisis interno de la empresa (cadena de valor actividades primarias y cadena de valor actividades de apoyo). Lo anterior, mediante los análisis DOFA, cinco fuerzas de PORTER y la curva de valor de la competencia. Fase 2. Formulación de escenarios: es necesario delimitar el sistema a estudiar, establecer el árbol de competencia actual y futuro, identificar variables claves de la empresa y su entorno, asimismo, comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, su entorno, evolución, fuerzas y debilidades con relación a los principales autores, además, prever escenarios para reducir incertidumbre sobre las cuestiones claves del futuro. Fase 3. Formulación de plan estratégico: desde el trazado de un mapa estratégico y el plan de trabajo desde el método PERT.

En la aplicación del plan estratégico propuesto por Álvarez (2019) es de gran importancia para la empresa en cuestión con respecto a su estructura, la toma de decisiones y la aceptación de cambios y la flexibilidad que se requiere para afrontar los cambios en el nicho de la litografía digital.

Rambal (2018) llevó a cabo su trabajo denominado *"Formulación de un plan estratégico para la empresa "Tajaditas Don José""* en la ciudad de Cartagena de Indias. Se trata de un trabajo de investigación con enfoque mixto y tipo de estudio descriptivo. El objetivo general es totalmente proporcional al título, de allí se desprenden tres objetivos específicos, a saber: 1. Realizar el diagnóstico empresarial del ambiente externo e interno de la empresa tajaditas "Don Jose";

Realizando un diagnóstico ((PEST) Político, Económico, Social, Tecnológico), teniendo en cuenta las 5 fuerzas de Porter, y los diagramas (DAFO-COME). 2. Definir filosofía corporativa, y establecer misión, visión y valores organizacionales teniendo en cuenta todos los niveles jerárquicos. 3. Formular objetivos, prioridades estratégicas, plan de acción que permitan alcanzar los objetivos.

El plan estratégico formulado por Rambal (2018) para *"Tajaditas Don José"* consta de la definición de objetivos estratégicos en el aspecto Financiero, tales como: 1. Incrementar la rentabilidad de la empresa. 2. Optimizar costos y gastos operacionales. 3. Aumentar la participación en el mercado. Otros objetivos se definieron para los clientes y consumidores, estos fueron: 1. Fortalecer lazos con clientes, 2. Responder a desafíos medioambientales, 3. Ofrecer servicios oportunos y pertinentes. En el aspecto de los procesos, estos fueron los objetivos: 1. Fortalecer procesos de innovación y desarrollo de productos y servicios, 2. Fortalecer gestión de mercadeo y ventas y 3. Fortalecer gestión financiera. Respecto a los impulsores, los objetivos definidos fueron: 1. Aumentar productividad, 2. Potenciar el capital humano (Motivación y capacitación), 3. Crear un sistema de información, 4. Fortalecer estructura org. Sinergia, 5. Adecuar infraestructura física y tecnológica. Cada uno de los objetivos mencionados anteriormente se acompaña de una meta y un indicador.

Para finalizar, Rambal (2018) expresa que el márgen de error puede reducirse a partir de la definición del plan estratégico actual, la auditoría de recursos y el pronóstico estratégico, lo cual

recae en el valor de la información con que cuente la empresa en la toma de decisiones. Rambal (2018) recalca que,

> …el logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia, para ello se debe de crear una cultura de Calidad en la organización que la lleve a la práctica, se deben integrar de todos los procesos, y crear compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un coordinado trabajo en equipo.

5. MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Muñiz et al. (2022) la planeación en una organización es un aspecto que contribuye a la competitividad, la innovación constante y la implementación de estrategias con el propósito de posicionarse para captar nuevos clientes y fidelizar clientes recurrentes, lo que hace parte de una administración eficiente y un crecimiento empresarial constante (p. 372).

En ese orden de ideas, la planeación estratégica desde la perspectiva de Macías y Mero (2022) en una organización adquiere gran relevancia debido a la educación inmersa en todo el proceso desde el trazado de los objetivos y metas, pasando por los modos para alcanzar los propósitos con una vista de frente a las necesidades que se tienen en un momento dado para alcanzar una mayor competitividad en el nicho comercial en el que la organización se desenvuelva. Por ende, sabiendo que los cambios dados a nivel global repercuten en los modelos económicos en cada parte de la sociedad, es preciso que exista un formulación y reformulación estratégica con la cual sea posible adquirir una dinámica flexible que permita el crecimiento de una organización.

Entonces, la flexibilidad es uno de los más grandes beneficios que se puede adquirir mediante la planeación estratégica. Ante lo cual, Macías y Mero (2022) recalcan que,

> …la planificación estratégica tiene un rol fundamental, en el entendido cierto de que

> trata de mantener a la organización siempre adaptada al entorno cambiante para alcanzar los objetivos de desarrollo y crecimiento planeados que le permitan no solo lograr altos rendimientos, sino también mantenerse en el tiempo de manera competitiva. (p. 31)

Por lo anteriormente expuesto, es menester el abordaje del diseño y control de la estrategia, pues, de manera preventiva, para que el diseño de un plan estratégico sea exitoso, sobre todo, en la fase de control es preciso "…distinguir aquellos criterios de valor estratégico… por lo cual el establecimiento de los mecanismos de control estratégico deberá acompañar desde sus inicios al diseño de la estrategia" (Naranjo et al., 2005, pp. 59-60), tales como: 1. La elección de una o varias estrategias de acuerdo a las necesidades de la empresa u organización. 2. Definir los criterios de las acciones al interior de la estrategia. 3. La posibilidad de producción de una nueva estrategia o de mejores modos para su adecuada y pertinente implementación. 3. Deben existir hipótesis en las cuales se basa la estrategia.

Por ende, es posible afirmar que el control es la función en la cual converge todo el proceso de retroalimentación y re direccionamiento de un plan aplicado a una organización, sin embargo, "…en la práctica empresarial es la parte a la cual, por lo general, menor atención se le presta por los directivos" (Naranjo et al., 2005, p. 58). Ante esta evidente dificultad general, es importante comprender que tanto el diseño de una estrategia como los mecanismos de seguimiento y control deben constituir una unidad que proporcione flexibilidad y mejoramiento en la toma de decisiones en una empresa.

De la mano de la planeación estratégica está el aspecto de la competitividad, misma que tiene una estrecha relación con el crecimiento y el desarrollo económico de un país (Medeiros et al., 2019). La competitividad en una empresa se constituye de factores determinantes como: factores empresariales, factores estructurales y factores sistémicos.

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica debe considerar los factores empresariales, se exalta que estos están constituidos por: "…procesos de esfuerzo de ventas, capacitación productiva, acceso a fuentes de materias primas y proveedores de piezas y componentes, además de los directamente vinculados con la innovación y la difusión de nuevas técnicas) que son capaces de generar ventajas competitivas" (Ferraz et al., 1996 como se citó en Medeiros et al., 2019, p. 10). De estos factores, la empresa debe tener un control sustancial, puesto que se relacionan con el conocimiento generado en la empresa en relación con sus estrategias. Por ende, las estrategias estarán basadas en "…la eficacia de la gestión, la capacitación y el desempeño, la capacitación tecnológica en procesos y productos, los métodos de organización y los recursos humanos, entre otros" (Medeiros et al., 2019, p.10).

Los factores estructurales son aquellos sobre los cuales la empresa tiene menos control en relación con los factores empresariales, puesto que el proceso de competencia y sus especificidades son limitantes ineludibles. Asimismo, la demanda y la oferta "…incluyen la influencia de instituciones fuera del mercado que definen el régimen de incentivos y regulación, la distribución geográfica, el grado de sofisticación tecnológica, las tasas de crecimiento, los sistemas de

comercialización y las oportunidades de acceso a productos internacionales" (Ferraz et al., 1996 como se citó en Medeiros et al., 2019, p. 11).

Por otro lado, los factores sistémicos respresentan para la empresa poco o ningún control dado que se trata, precisamente, de los factores que genran externalidades a las empresas en el momento de parametrizar el proceso de decisión. De acuerdo con Medeiros et al., (2019), los procesos sistémicos son:

> …infraestructurales (disponibilidad, calidad y costo de la energía, transporte, telecomunicaciones, insumos básicos y servicios tecnológicos); macroeconómicos (tipo de cambio, carga tributaria, tasa de crecimiento del producto interno, oferta de crédito y tasas de interés y política salarial); político-institucionales (política tributaria, política arancelaria, apoyo fiscal al riesgo tecnológico, poder adquisitivo del gobierno); sociales (sistema de calificación de la mano de obra, políticas de educación y formación de recursos humanos, laboral y de seguridad social); legales y normativos (políticas de protección de la propiedad industrial, preservación del medio ambiente, defensa de la competencia y protección del consumidor); e internacionales (tendencias del comercio mundial, flujos internacionales de capital, inversiones de riesgo y tecnología, relaciones con organismos multilaterales).(p. 11)

Con base en lo descrito anteriormente, se puede afirmar que la eficiencia y la competitividad de una empresa está definida tanto por las medidas o estándares internacionales

como por las políticas públicas al interior de un país para el mejoramiento de un ambiente competitivo entre las empresas, así como de la ampliación de beneficios para los ciudadanos en tanto que crecimiento y desarrollo económico (Medeiros et al., 2019).

Asimismo, es importante resaltar que se consideran objetivos estratégicos aquellos que son delineados para lograr la misión de una empresa u organización, estos objetivos pueden ser definidos a mediano o largo plazo. De acuerdo con los planteamientos de Andía (2016), estos objetivos deben cumplir con cuatro características: 1. Cuantificables: para que permitan expresar en valores cuantitativos los cambios dados en determinado tiempo. 2. Realizables: es necesario trazar objetivos posibles de alcanzar según las condiciones y necesidades de la empresa. 3. Comprensibles: debe emplearse un lenguaje sencillo para facilitar la comprensión del propósito, especialmente, por los involucrados en trabajar para que sea posible. 4. Motivadores: deben estimular a que haya la mayor productividad posible.

Es importante tener en cuenta que las papelerías hacen parte del sector papelero o de la industria papelera que, en Colombia, según un estudio realizado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia- ANDI (2018),

> …aporta el 4,6% del PIB industrial nacional, genera más de 9.000empleos y exporta a países como Ecuador, Perú y Centroamérica. A nivel mundial, la producción de papel y cartón en Colombia representa el 0,3%, y el 6% en América Latina. Mientras que, en el caso de la pulpa, estas cifras corresponden al 0,1% y al 13%, respectivamente. (ANDI, 2018)

Además, "…los colombianos consumieron .650.537 toneladas de papel, manteniendo la tendencia de crecimiento en los últimos años, con un aumento del 3% en el consumo" (ANDI,

2018)

La industria papelera, es una de las más sostenibles debido a la tecnificación presente en los distintos procesos de la transformación de la materia prima en papel. Lo cual ha generado impactos positivos en el desarrollo social y económico de las comunidades, y en los últimos años, ha enfrentado diversos cambios con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial y su compromiso con la conservación del medio ambiente, al mismo tiempo que aumenta la productividad ante la creciente demanda del consumo de papel tanto para uso nacional como para exportación. (ANDI, 2018)

6. METODOLOGÍA

El enfoque metodológico desde el que se desarrolla este proyecto es un enfoque mixto que combina el método cuantitativo y el método cualitativo. La combinación de ambos enfoques ofrece una visión más completa y equilibrada, lo que es especialmente beneficioso en proyectos que buscan abordar problemas complejos y multidimensionales en entornos organizativos, pues mientras que los métodos cuantitativos pueden ofrecer datos numéricos y estadísticas, los métodos cualitativos proporcionan profundidad y contexto (Monje, 2011).

El tipo de investigación es descriptivo ya que se enfoca en describir y entender las características actuales, las interrelaciones de los elementos, y delimitar los hechos relevantes para abordar el problema de manera detallada (Martínez y Gonzáles, 2023). Este enfoque proporcionará una base sólida para la formulación de estrategia, pues la investigación descriptiva sirve para comprender a fondo la situación actual como punto de partida para la formulación del plan estratégico.

El enfoque mixto debe integrarse de manera coherente con el tipo de investigación descriptiva. Esto se logra a través del uso complementario de técnicas cuantitativas y cualitativas para describir la situación actual de la Papelería Maped desde múltiples perspectivas. La triangulación e integración de todos estos datos permitirán lograr una descripción completa, integral y multifacética de la realidad problemática, característica de la investigación descriptiva.

El desarrollo del proyecto se llevará a cabo en 4 fases, las cuales permiten estructurar el proceso de trabajo de manera lógica y secuencial, además de facilitar la gestión del tiempo y la planificación efectiva. Estas fases se crearon a partir de los objetivos tanto general como específicos.

Las fases propuestas son las siguientes:

- Fase 1: Diagnóstico y Análisis de la situación actual de la empresa.
- Fase 2: Estrategias e Indicadores de Gestión
- Fase 3: Diseño del Plan de implementación y control.
- Fase 4: Elaboración y Formulación del Plan Estratégico

6.1. Tipo de Estudio

El enfoque metodológico desde el que se desarrolla este proyecto es un enfoque mixto que combina el método cuantitativo y el método cualitativo. La combinación de ambos enfoques ofrece una visión más completa y equilibrada, lo que es especialmente beneficioso en proyectos que buscan abordar problemas complejos y multidimensionales en entornos organizativos, pues mientras que los métodos cuantitativos pueden ofrecer datos numéricos y estadísticas, los métodos cualitativos proporcionan profundidad y contexto (Martínez y Gonzáles, 2023)

6.2. Método de Investigación

El tipo de estudio que se presenta es de tipo es descriptivo.

6.3. Técnicas para la Recolección de la Información

- Encuesta: Para evaluar la percepción de los clientes sobre los productos y servicios de la papelería.
- Entrevista: A los empleados para obtener información detallada sobre la operación interna y las áreas de mejora. A los directivos para obtener perspectivas sobre metas y objetivos estratégicos de la empresa.
- Análisis documental: Revisión de documentos internos de la empresa para comprender su historia y estructura. Revisión de informes y documentos que contengan información relevante para la formulación de estrategias. Recopilación de datos financieros para evaluar la viabilidad económica de las estrategias propuestas.

6.4. Población y Muestra

La población son todos los clientes, empleados y directivos de la Papelería Maped en la ciudad de Popayán, lo cual suma un total de 1.046 personas. Esta cantidad se determinó teniendo en cuenta un promedio de 40 clientes diarios, multiplicados por 26 días de funcionamiento al mes, más los empleados y directivos.

Por otro lado, la muestra corresponde a dos (2) propietarios, cinco (5) empleados y cuarenta (40) clientes.

6.5. Sistematización de la Información

Para dar inicio al uso de los instrumentos establecidos en la metodología, se contó con el consentimiento informado para manejar de manera confidencial toda información suministrada, cuyo uso exclusivo tiene lugar en esta investigación.

Entrevista a propietarios

Los autores diseñaron un formato de entrevista en un documento de Word, luego realizaron la impresión para sostener una guía, así fue posible interactuar de manera verbal con los propietarios de la Papelería Maped en la ciudad de Popayán. De la situación conversacional para constatar y aclarar aspectos de la papelería en lo relativo a las estrategias empleadas para el aprovechamiento de oportunidades en el sector en cuestión, con el debido consentimiento del propietario, y otros tantos registros que correspondieron a notas rápidas. Tales registros permitieron la adecuada transcripción y análisis de la información obtenida.

Entrevistas a los empleados

Para realizar la entrevista a los empleados, fue necesaria la elaboración de un formato de entrevista en Word, mismo que constituyó una guía para la realización de las preguntas específicas de acuerdo con el planteamiento central de la actual investigación en aras de establecer un plan

estratégico, teniendo en cuenta la percepción y opinión de cada uno de los empleados para establecer así debilidades y fortalezas de la Papelería Maped.

Cada una de las entrevistas fue registrada en el documento impreso del formato previamente diseñado para facilitar la transcripción y análisis pertinentes para así orientarse hacia el planteamiento de objetivos y estrategias que contribuyan al mejoramiento de la empresa.

Encuestas a clientes

En la aplicación de la encuesta dirigida a los clientes de la Papelería Maped en la ciudad de Popayán, fue necesario contar con su consentimiento de manera verbal. Una vez accedieron a brindar la información, se les proporcionó el formato de encuesta impreso, el cual respondieron en el orden y sentido correspondientes.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con el marco teórico establecido y la metodología empleada se desarrolla a continuación el paso a paso del análisis de los resultados obtenidos a través de la entrevista a propietarios y empleados, asimismo, la encuesta dirigida a clientes.

7.1. Análisis de la técnica de recolección elegida en la metodología

Para obtener los datos correspondientes al propósito de la actual investigación sobre Formular un plan estratégico para la empresa Papelería Maped en la ciudad de Popayán fue necesario recurrir a la entrevista, misma que se entiende como "…una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa [y mixta], permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador" (Vargas, 2012 como se citó en Troncoso y Amaya, 2017, p. 330).

Desde la perspectiva general de la entrevista se definió el uso de la entrevista estructurada, la cual se asume como la "… situación de diálogo en que se emplearían tanto preguntas preestablecidas como otras no previstas inicialmente" (Feria et al., 2020, p. 69).

También se aludió al uso de la encuesta que según López y Fachelli (2015) corresponde a una "…técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida" (p. 8).

7.2. Análisis y procesamiento de datos

Es necesario recordar que la muestra corresponde a dos (2) propietarios, cinco (5) empleados y cuarenta (40) clientes. Por tanto, se construyó un cuestionario de entrevista con once (11) ítems (*véase Anexo 1*) dirigido a propietarios. También se construyó un cuestionario de entrevista dirigido a empleados con once (11) ítems (*Véase Anexo 2*). Por otra parte, se elaboró un cuestionario de encuesta dirigido a clientes con siete (7) ítems.

7.2.1. Entrevista a Propietarios

A continuación, se presenta el procesamiento de los datos, partiendo de la entrevista a propietarios cuya estructura se basa en diez (10) ítems con sus respectivas respuestas:

Pregunta número 1

¿Cuál es su nombre?

Respuestas:

- Propietario 1: "*Yasmín Diago*".
- Propietario 2: "*Jimmy Hurtado*".

Pregunta número 2

¿Cuál es su formación?

Respuestas:

- Propietario 1: "*Bachiller*".
- Propietario 2: "*Bachiller*".

Pregunta número 3

¿Cuál es su cargo en esta entidad?

Respuestas:

- Propietario 1: "*Propietaria*".
- Propietario 2: "*Propietario*".

Pregunta número 4

¿Cuál es el área que maneja?

Respuestas:

- Propietario 1: "*La verdad de todo lo que necesite*".
- Propietario 2: "*Todo lo relacionado a la papelería*".

Pregunta número 5

¿Cuál es la percepción que tiene usted del clima organizacional de la papelería Maped?

Respuestas:

- Propietario 1: "*Los muchachos se la llevan bien. Han tenido diferencias como en toda parte, pero nada grave*".
- Propietario 2: "*Me parece que las personas que trabajan aquí se la llevan bien y se respetan, que es lo importante*".

Pregunta número 6

¿Cuál es la mayor dificultad a la que se ha enfrentado como propietario de la papelería?

Respuestas:

- Propietario 1: "*Tener personal estable por bastante tiempo".*
- Propietario 2: "*En el encontrar personas que se adapten al horario y ritmo de trabajo*".

Pregunta número 7

¿Qué cree usted que lo diferencia de la competencia?

Respuestas:

- Propietario 1: "*Creo que el tiempo que llevamos aquí, también los precios y nos gusta tener el lugar siempre muy agradable para nuestros clientes*".
- Propietario 2: "*Creo que la antigüedad y la calidad de los productos*".

Pregunta número 8

¿Cuáles son las estrategias que utiliza en la papelería?

Respuestas:

- Propietario 1: "*La verdad, no sé mucho de estrategias, pero lo que hacemos para poder complacer a nuestros clientes es tener un horario extenso, ya que muchos salen después de las 6: 00 p.m., y la mayoría de partes cierran a esa hora, tampoco cerramos a medio día, así, quien sale a almorzar y necesita algo lo puede encontrar aquí*".

- Propietario 2: *"Pues considero que las estrategias son: atender bien al público y traer siempre cosas novedosas, y, además manejar precios cómodos".*

Pregunta número 9

¿Cuántas capacitaciones al año realiza a sus colaboradores frente a la atención al cliente y a los productos que ofrecen al público?

Respuestas:

- Propietario 1: "*La verdad, no hacemos capacitaciones como tal. Sólo se les da la inducción de cómo funcionamos aquí y dónde están los productos, y ya*".
- Propietario 2: "*La verdad, nosotros no hacemos esas cosas. Mi esposa les brinda la inducción y arrancan a trabajar*".

Pregunta número 10

¿Cada cuánto realiza la variación de productos en su papelería?

Respuestas:

- Propietario 1: "*Tratamos de hacerlo seguido para tener variedades*".
- Propietario 2: "*Pues casi todo el tiempo. Aquí solo se pide cosas que vendamos bastante*".

Conclusiones:

De la entrevista a propietarios, se puede notar que:

- Los propietarios coordinan sus ideas para la toma de decisiones.

- Los propietarios afirman que el clima laboral es sano y respetuoso.
- Según los propietarios, el personal no es estable debido a que no todas las personas logran adaptarse al horario y el ritmo laboral.
- Lo que permite que Maped se destaque entre otras papelerías es la antigüedad, los precios cómodos y la calidad de los productos.
- Aunque no se cuenta con conocimientos respecto a estrategias para la empresa, los propietarios aseguran que para complacer a los clientes es preciso considerar lo siguiente: 1. Horario extenso. 2. Agradable atención. 3. Artículos novedosos. 4. Precios cómodos.
- En la Papelería Maped no se realizan capacitaciones, únicamente se brinda una inducción a cada nuevo integrante.
- Para los propietarios de la Papelería Maped es indispensable manejar variedad en los productos que ofrece, asimismo, es importante manejar los productos de más alta demanda.

7.2.2. Entrevista a Empleados

A continuación, se presenta el procesamiento de los datos, partiendo de la entrevista a empleados, cuya estructura se basa en diez (10) ítems con sus respectivas respuestas:

Pregunta número 1

¿Cuál es su nombre?

Respuestas:

- Empleado 1: "*Carlos*".
- Empleado 2: "*Alonso*".

- Empleado 3: "*Jesica*".
- Empleado 4: "*Cristina*".
- Empleado 5: "*Ingrid*".

Pregunta número 2

¿Cuál es su formación?

Respuestas:

- Empleado 1: "*Bachiller*".
- Empleado 2: "*Contador".*
- Empleado 3: "*Bachiller*".
- Empleado 4: "*Técnico*".
- Empleado 5: "*Bachiller Técnico*".

Pregunta número 3

¿Cuál es el cargo que ocupa?

Respuestas:

- Empleado 1: "*Bodeguero*".
- Empleado 2: "*Contador".*
- Empleado 3: "*Vendedora*".
- Empleado 4: "*Vendedora*".
- Empleado 5: "V*endedora*".

Pregunta número 4

¿Cuál es el área que maneja?

Respuestas:

- Empleado 1: "*La bodega*".
- Empleado 2: "*De las cosas que tienen que ver con impuestos, pago de nómina y declaración de renta*".
- Empleado 3: "*Ventas*".
- Empleado 4: "*Ventas*".
- Empleado 5: "*Ventas*".

Pregunta número 5

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Papelería Maped?

Respuestas:

- Empleado 1: "*6 meses*".
- Empleado 2: "*10 meses*".
- Empleado 3: "*7 meses*".
- Empleado 4: "*5 meses*".
- Empleado 5: "*1 año*".

Pregunta número 6

¿Conoce usted sus principales responsabilidades y funciones dentro de la papelería?

Respuestas:

- Empleado 1: "*Sí. Yo me encargo de la bodega siempre: organizar, recibir mercancía,*

llevar, traer y decir cuando algo se está acabando".

- Empleado 2: "*La verdad es que la conozco por lo que yo trabajo con ellos, pero no fijo, sino que cuando necesitan de mis servicios, pues aquí estoy*".
- Empleado 3: "*Sí, aunque a veces me dicen cosas que yo no sabía que tenía que hacer*".
- Empleado 4: "*Sí, cuando entré me las dijeron*".
- Empleado 5: "*Pues digamos que cuando entré me dijeron lo que tenía que hacer acá, y pues, eso hago*".

Pregunta número 7

¿Cuántas capacitaciones ha recibido desde el momento que ingreso hasta ahora frente a sus obligaciones dentro de la papelería?

Respuestas:

- Empleado 1: "*Ninguna*".
- Empleado 2: "*Ninguna, porque yo no trabajo fijo aquí. Yo me capacito solo*".
- Empleado 3: "*Ninguna. Aquí no hacen eso*".
- Empleado 4: "*Desde que estoy aquí, ninguna*".
- Empleado 5: "*La verdad, ninguna, pues doña Jaz, me dice lo que tengo que hacer y ya*".

Pregunta número 8

¿Conoce completamente la variedad de productos que maneja la papelería?

Respuestas:

- Empleado 1: "*Si, yo soy quien recibe, los conozco muy bien*".

- Empleado 2: "*No me encargo de los productos*".
- Empleado 3: "*Sí. A veces me olvido es de los precios*".
- Empleado 4: "*Creo que sí, aunque son tantos que, como llevo poco tiempo, aún pregunto*".
- Empleado 5: "*Sí, y cuando llega algo nuevo, pues miro el precio y ya*".

Pregunta número 9

¿Qué mejoras crees que se podrían hacer en la papelería Maped?

Respuestas:

- Empleado 1: "*Sería bueno que modificaran un poquito los horarios, el pago, y que nos capacitaran más. Uno aquí aprende porque toca, no porque alguien le explique, y eso hace más duro el proceso*".
- Empleado 2: "*Podría ser: tener más control y más orden con la parte financiera*".
- Empleado 3: "*La verdad, el horario me parece pesado*, *y trabajamos más de ocho (8) horas, no más*".
- Empleado 4: "*Creo que algo muy importante sería el sueldo porque aquí trabajamos más de ocho (8) horas diarias*".
- Empleado 5: "*Pues sería en las capacitaciones, ahora que lo menciona*".

Pregunta número 10

¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en la papelería?

Respuestas:

- Empleado 1: "*Sin respuesta".*

- Empleado 2: "*Pues me gusta trabajar con ellos porque son muy serios, me dejan hacer mi trabajo, me respetan, y pues, como no trabajo fijo sino cuando me necesitan no más*".
- Empleado 3: "*Pues me gusta que nos respetan siempre*".
- Empleado 4: "*Pues me dieron la oportunidad, necesito trabajar y ellos nos tratan bien*".
- Empleado 5: "*Son muy respetuosos y cuando dicen las cosas, las dicen de buena gana*".

Conclusiones:

De la entrevista dirigida a empleados se puede concluir que:

- Los empleados son: 1 bodeguero, 1 contador y 3 vendedoras.
- La antigüedad mínima de los empleados es de 5 meses y la máxima de 1 año.
- Todos los empleados afirman no haber recibido ninguna capacitación.
- Todos los empleados tienen el manejo de los productos, excepto el administrador.
- Las mejoras que podría tener la Papelería Maped desde la perspectiva de los empleados son: 1. Modificación de horarios, pues actualmente, todos, excepto el administrador, cumplen más de ocho horas diarias de trabajo. 2. Control y orden en el aspecto financiero. 3. Implementar capacitaciones para los empleados.
- Para lo empleados, lo más agradable de trabajar en la Papelería Maped es la seriedad y el respeto con que los propietarios les tratan.

7.2.3. Encuesta a Clientes

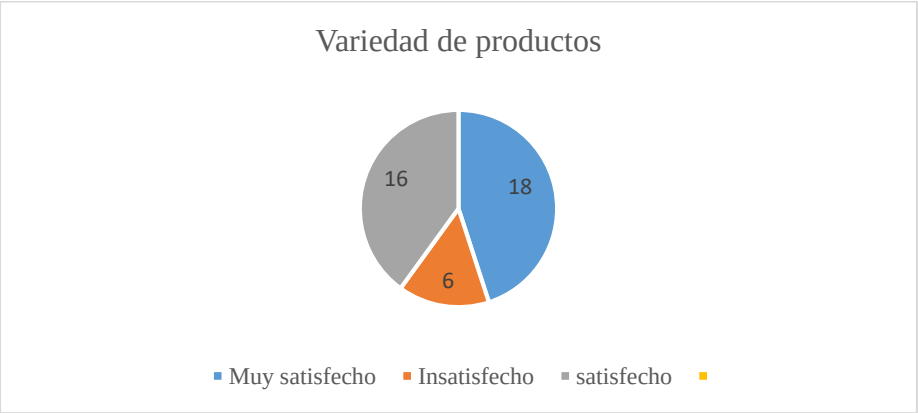
La encuesta estuvo dirigida a cuarenta (40) clientes y el cuestionario que la constituye consta

de siete (7) ítems.

Ante la primera pregunta de la encuesta sobre ¿Qué tan satisfecho está con la variedad de productos que le ofrece la papelería MAPED?, los clientes respondieron:

Figura 1

Variedad de productos



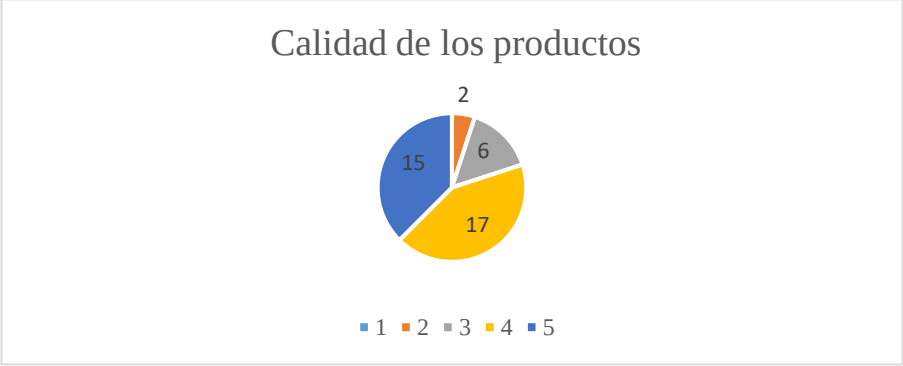
Fuente: Elaboración propia.

De los cuarenta clientes encuestados, 18 dijeron que se sentían satisfechos respecto a la variedad de productos que encontraban en la Papelería Maped, 16 clientes encuestados dijeron sentirse muy satisfechos, mientras que seis clientes manifestaron sentirse insatisfechos. Lo anterior indica que los productos que se ofrecen en la Papelería Maped son mayoritariamente apetecibles, lo cual podría ser causa de una adecuada selección de proveedores, lo cual podría constituir un motivo para que los clientes regresen a buscar sus productos favoritos.

Ante la segunda pregunta de la encuesta sobre ¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece la papelería Maped en comparación a otras papelerías? (Donde 5 es la mejor calificación y 1 es la menor calificación), los clientes respondieron:

Figura 2

Calidad de los productos



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la calidad de los productos que ofrece la papelería Maped, 17 clientes dieron una calificación de 4 puntos, indicando que la calidad de los productos es óptima, seguido de ello 15 clientes manifestaron que la calidad de los productos no era tan buena, recibiendo la menor calificación: 1. Por otro lado, dos personas manifestaron que los productos eran de regular calidad, brindando una calificación de 2 puntos y seis clientes dieron una calificación de 3 puntos a la calidad de los productos. La segunda pregunta de la encuesta, aclara el panorama respecto a la pregunta número uno, dado que los clientes manifestaron, en su mayoría, que la calidad de los productos tiende a ser buena, sin embargo, una tercera parte no se sintió tan conforme, entonces, sería adecuado revisar cuáles son los productos de calidad óptima y cuáles no para llevar un control y tomar decisiones respecto a los proveedores.

Ante la pregunta número tres de la encuesta ¿Considera que el personal es amable y servicial?

¿Por qué?, los clientes respondieron:

Figura 3

Atención al cliente

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la percepción de los clientes respecto a la atención, un total de 33 personas aseguraron que no recibieron amabilidad ni buen servicio, mientras que 7 personas aseguraron sentirse atendidas de la manera adecuada. Este ítem de la encuesta devela una importante dificultad, pues refiere que hay falencias en la comunicación, el asertividad y la organización en el fuero interno, lo cual podría mejorarse con capacitaciones constantes para adquirir habilidades en la atención al cliente y generar una mejor impresión, asimismo, un mayor número de ventas.

A partir de la pregunta número cuatro de la encuesta ¿Cuándo visita la papelería Maped, encuentra los productos que necesita para resolver su necesidad de compra?, los clientes respondieron:

Figura 4.

Necesidad de compra

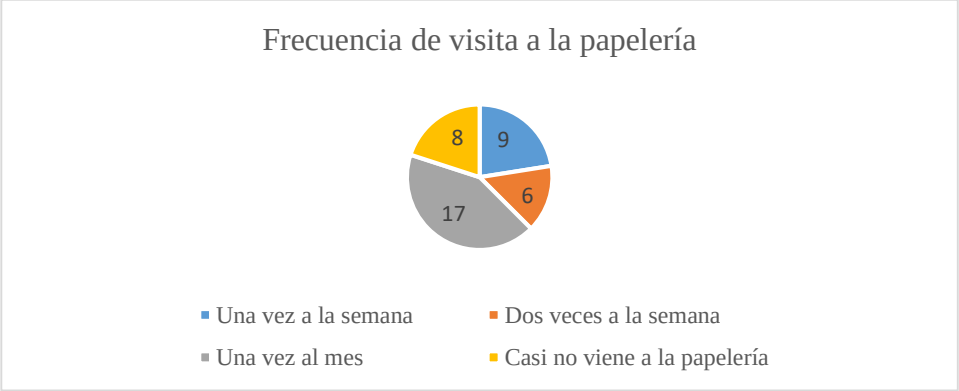
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la respuesta de la Papelería Maped a la necesidad de compra, 23 clientes afirmaron que algunas veces se resolvía su necesidad, 16 personas admitieron que siempre encontraban los productos requeridos y 1 cliente indicó que nunca se resolvió su necesidad de compra. Este ítem permite una perspectiva clara sobre la demanda de los clientes respecto a los productos de la papelería y conllevan a entender que no existe un balance entre lo que el cliente requiere o necesita y lo que ofrece la papelería, lo cual puede deberse a calidad o cantidad de uno o varios productos de búsqueda recurrente.

La pregunta número cinco de la encuesta sobre ¿Con qué frecuencia visita usted la papelería Maped?, los clientes respondieron:

Figura 5

Frecuencia de visita a la papelería



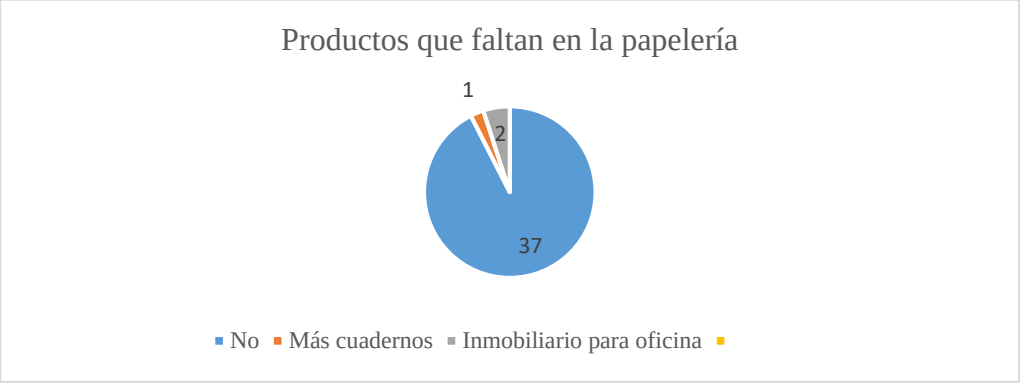
Fuente: Elaboración propia.

En la anterior gráfica puede apreciarse que 17 clientes visitan la papelería una vez al mes, 9 clientes visitan la papelería una vez a la semana, 8 clientes afirmaron casi no visitar la papelería, mientras que 6 clientes aseguraron visitar la papelería dos veces por semana. Entonces, es preciso incrementar el número de clientes y fidelizar los ya existentes teniendo en cuenta la calidad de los productos, la satisfacción a la necesidad de compra y el mejoramiento de la atención al cliente.

La pregunta número seis de la encuesta ¿Existe algún producto que le gustaría encontrar en la papelería y que actualmente no lo ofrezca?, los clientes respondieron:

Figura 6

Productos que faltan en la papelería



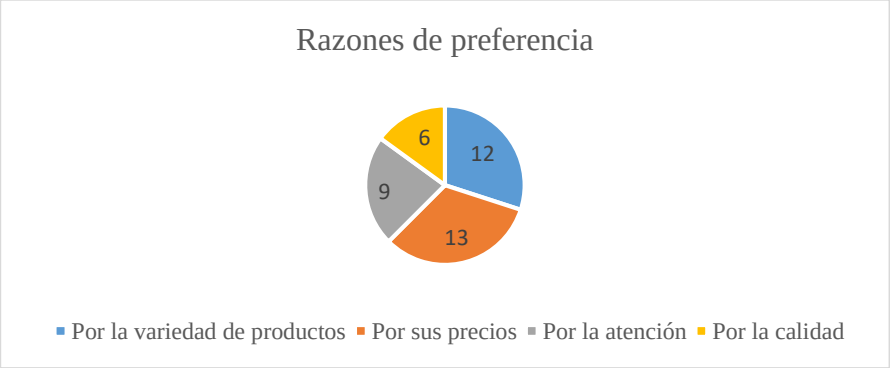
Fuente: Elaboración propia.

Los clientes manifestaron en su mayoría, con un total de 37 personas que no requieren encontrar un producto más allá de lo que ofrece la Papelería Maped, sin embargo, 2 clientes afirmaron que hace falta inmobiliario para oficina y 1 cliente indicó que se requieren más cuadernos. Ante esta realidad, es necesario evaluar cuáles son los productos de mayor rotación y las ofertas de proveedores respecto a las otras necesidades de compra de los clientes.

Respecto a la pregunta número siete de la encuesta ¿Por qué visita la papelería Maped?, los clientes respondieron:

Figura 7

Razones de preferencia



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las respuestas otorgadas por los clientes a la última pregunta de la encuesta, las razones por las que visitan la Papelería Maped, 13 clientes manifestaron que se debe a sus precios, 12 clientes aseguraron que, por la variedad de los productos, 9 clientes manifestaron que por la atención y 6 clientes indicaron que por la calidad de los productos. Lo anterior conlleva a recabar en que es preciso atender la evaluación de la calidad de los productos, así como el mejoramiento de la atención al cliente, pues en tanto que la variedad y los precios, la mayoría de clientes se sienten satisfechos.

8. DIAGNÓSTICO

8.1. Contexto Organizacional (Historia, misión, visión, valores)

8.1.1. Misión

Papelería Maped, es una empresa comercial que contribuye a la educación de la comunidad, a la productividad y buen funcionamiento de empresas de la ciudad, mediante la distribución de productos competitivos, de buena calidad, por medio de un excelente servicio, generando además de una rentabilidad un beneficio mutuo.

8.1.2. Visión

Consolidar a Papelería Maped, como empresa líder regional y nacional en la distribución de productos escolares, de oficina y tecnología, manteniendo siempre un excelente nivel de calidad.

8.1.3. Valores

- Compromiso: para la Papelería Maped es de gran importancia asumir cada obligación contraída en lo comercial.
- Honestidad: en Papelería Maped siempre se habla y se actúa con la mayor sinceridad posible.
- Responsabilidad: es la base de la ética empresarial de la Papelería Maped, por tanto, se asume la magnitud de cada acción de manera más integral posible.
- Comunicación: es uno de los valores que permite que haya claridad, continuidad y sinergia en la Papelería Maped.
- Respeto: es la base fundamental de la empresa, puesto que permite la construcción de relaciones interpersonales sólidas teniendo en consideración de la libertad personal.

8.1.4. Políticas

Las políticas de la Papelería Maped consisten en:

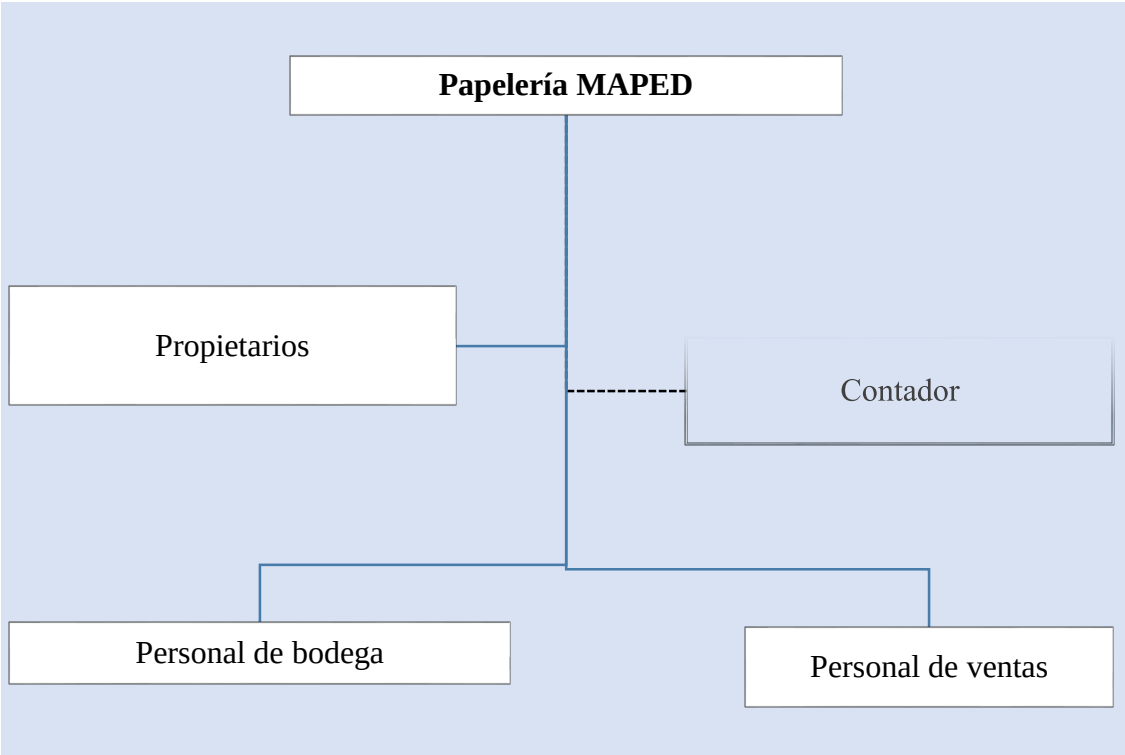
- Contar con proveedores idóneos que ofrezcan los mejores precios del mercado respecto a productos de calidad.
- Adquirir el material en cantidades justas para evitar desperdicios o pérdidas en la Papelería.
- Hacer un uso adecuado de los recursos financieros

8.1.5. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Papelería Maped, la cual lleva más de quince años a disposición de la ciudadanía, consta de cuatro roles. A saber: 1. Propietario. 2. Personal de ventas.3. Personal de bodega. 4. Contador. Dado que se trata de una pequeña empresa, todos los integrantes se rotan las distintas actividades de acuerdo a los requerimientos cotidianos.

Figura 8

Estructura organizacional de la Papelería Maped



Fuente: Elaboración propia.

En la Papelería Maped de la ciudad de Popayán, los dos propietarios se encargan de atender cualquier necesidad de la empresa, pues manifiestan estar al pendiente del funcionamiento de la empresa desde lo que ellos consideran es indispensable para que haya la mayor cantidad de clientes satisfechos ante la reñida competencia del sector.

Por otra parte, la persona encargada de la bodega se encarga de recibir, organizar y llevar el control de inventario para evaluar constantemente la rotación de los productos que se manejan en la Papelería.

El personal de ventas maneja las existencias de cada referencia ante la necesidad de compra de los clientes. Además, se informan sobre la ausencia o existencia de cada producto para brindar la asesoría requerida y hacer efectiva cada venta.

El contador, es el profesional se encarga de realizar los trámites relativos al manejo e informe financiero de la Papelería Maped a las autoridades reguladoras de manera periódica.

Cabe resaltar que todos, excepto el contador, asisten a diario a la Papelería Maped y cumplen horarios de más de ocho horas diarias sin el pago de horas extras. Asimismo, ninguno de los integrantes recibe algún tipo de capacitación.

8.2. Análisis Interno y Externo

Para la elaboración del plan estratégico de la Papelería Maped en la ciudad de Popayán, se recurrió al uso de:

- **La Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).** La cual constituyó la realización de un listado en el cual se dispusieron los factores determinantes (oportunidades y amenazas) para alcanzar las metas de mejoría en la Papelería Maped; a tales factores se les asignó un preso relativo donde 0.0 significa que no es importante, mientras que 1.0 es muy importante. Posteriormente, se le asignó una calificación de 1 (el valor más bajo) a 4 (el valor más alto) a cada uno de los factores existentes en el listado que se consideran importantes para alcanzar el éxito.

Adicional a lo anterior, para definir la calificación ponderada se multiplicó el valor asignado a cada factor de acuerdo a su clasificación. Finalmente, se realizó la suma de todas las calificaciones ponderadas, el valor total resultante está entre 1.0 (el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto) y el valor promedio del ponderado es de 2.5.

- **La Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).** Cuya aplicación es similar a la Matriz MEFE.
- **La Matriz del perfil competitivo (MPC).** Se estableció como factores determinantes de éxito: 1. La calidad de productos y/o servicio. 2. La competitividad de los precios. 3. Liderazgo de la dirección ejecutiva. 4. Posición financiera. 5. Fidelidad de los clientes. A estos factores se les asignaron rangos del 4 (gran fortaleza) al 1 (gran debilidad), entonces, se multiplicó el valor por la clasificación (rango).
- **La Matriz DOFA.** A partir de una investigación general de la empresa (mediante los datos obtenidos con la aplicación de la entrevista y la encuesta), fue posible identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades para luego analizar los resultados y delinear objetivos estratégicos y estrategias que nutran el plan estratégico propuesto en esta investigación para la Papelería Maped.

8.3. Análisis externo

Tabla 1

La Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Conocer qué es un plan estratégico.	0.12	4	0.48
Explorar estrategias para el adecuado funcionamiento de la empresa.	0.12	4	0.48
Brindar capacitación de acuerdo al manejo de productos y la atención al cliente.	0.15	4	0.6
Adquirir habilidades para aprovechamiento del tiempo.	0.10	4	0.4
Distribuir horarios y funciones teniendo en cuenta aspectos del talento humano para mejorar el clima laboral y que no haya tanta rotación de personal.	0.15	4	0.6
Amenazas			
Muchas empresas ya tienen conocimientos sobre planes estratégicos.	0.08	2	0.16
Varias empresas han definido y manejan de manera óptima el plan estratégico empresarial.	0.06	1	0.06
La mayoría de las empresas cuentan con facilidades para capacitar al personal de su empresa.	0.08	2	0.16
La competencia comprende la dinámica de la atención al cliente.	0.06	1	0.06
La mayoría de los establecimientos cuentan conocimientos en la gestión de planes de manejo estratégico para que su empresa rinda frutos en el equilibrio del clima laboral y la atención al cliente.	0.08	2	0.16
Valor ponderado			3.13

Fuente: Elaboración propia.

Si se considera que el valor más alto en la aplicación de la MEFE es 4, y el análisis resultó en un valor ponderado de 3.13, puede deducirse que la Papelería Maped de la ciudad de Popayán está respondiendo medianamente a los manejos actuales, y debe fortalecerse a través del diseño e implementación de un plan estratégico teniendo en cuenta elementos como la capacitación,

habilidades en el aprovechamiento del tiempo, el mejoramiento del clima laboral y la disminución en la rotación de personal.

Tabla 2

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores determinantes del éxito	Valor	Papelería Maped (Mi empresa)		Impocauca (Competidor 1)		Dispacauca (Competidor 2)	
		Clasificación	Puntaje Resultante	Clasificación	Puntaje Resultante	Clasificación	Puntaje Resultante
Calidad de productos y/o servicio	0,2	3	0,6	3	0,6	1	0,2
Competitividad de los precios	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Liderazgo de la dirección ejecutiva	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Posición financiera	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Fidelidad de los clientes	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Total	1	11	2,2	11	2,2	8	1,6

Fuente: Elaboración propia.

De la aplicación de la MPC es posible anotar que los factores con rangos de gran fortaleza se basan en la competitividad de los precios y los rangos de gran debilidad se refieren al liderazgo de la dirección ejecutiva y la fidelidad de los clientes, ya en un punto medio se encuentra la calidad de los productos.

8.4. Análisis interno

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores internos (*EFI)*

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Ubicación del establecimiento en área comercial.	0.10	3	0.30
Amplia trayectoria.	0.10	4	0.40
Variado surtido.	0.15	4	0.60
Personal idóneo	0.15	4	0.60
Buenos proveedores.	0.13	3	0.39
Debilidades			
No tiene una adecuada atención al cliente.	0.12	1	0.12
Falta un adecuado manejo de publicidad	0.5	2	1
Hace falta un plan estratégico.	0.10	1	0.1
No se cuenta con herramientas para la capacitación de personal.	0.10	2	0.2
Es necesario implementar un plan estratégico para atraer nuevos clientes y fidelizar los que ya se tienen para garantizar mayor número de ventas.	0.10	1	0.1
Valor ponderado			3.81

Fuente: Elaboración propia.

Si se considera que el valor más alto en la aplicación de la EFI es 4, y el análisis resultó en un valor ponderado de 3.81, puede deducirse que la Papelería Maped de la ciudad de Popayán está respondiendo en el punto medio del ponderado, y debe fortalecerse a través de la implementación de un plan estratégico para atraer nuevos clientes y fidelizar aquellos que ya se tiene, con el fin de garantizar un mayor número de ventas.

Tabla 4

Matriz DOFA

Factores Internos de la Organización	Factores Externos a la Organización
Debilidades (-)	**Amenazas (-)**
1 Falta una adecuada atención al cliente.	**1** Varias empresas han definido y manejan de manera óptima la implementación de un plan estratégico para mejorar diversos aspectos tan importantes como la atención al cliente.
2 Hace falta un plan estratégico para mejorar el clima laboral y distribución adecuada del tiempo teniendo en cuenta la calidad de vida de los empleados.	**2** La mayoría de las empresas cuentan con facilidades para capacitar al personal de su empresa.
3 No se cuenta con herramientas para la capacitación de personal.	**3** La competencia comprende la dinámica de la organización y gestión empresarial.
4 No se ha implementado un plan estratégico para capacitar constantemente al personal y evitar su alta rotación, asimismo, para que exista una mejor atención al cliente y mayor cantidad de ventas.	**4** La mayoría de los establecimientos cuentan con cuentan conocimientos en la gestión de planes de manejo estratégico para que su empresa rinda frutos en mayor cantidad de clientes y mayor número de ventas en el equilibrio entre el clima laboral, la calidad de productos y la atención al cliente. .
Fortalezas (+)	**Oportunidades (+)**
1 Buenos proveedores.	**1** Explorar estrategias para la empresa.
2 Variado surtido.	**2** Brindar capacitación de un plan estratégico empresarial.
3 Personal idóneo	**3** Adquirir habilidades la atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan algunas conclusiones de la implementación de la herramienta de análisis DOFA:

- Es posible aumentar las ventas mediante el mejoramiento del servicio al cliente.
- El plan de manejo empresarial es necesario, y su gestión y evaluación debe ser constante

para superar las dificultades actuales.

- Es preciso fortalecer a la empresa desde la capacitación de personal a partir del interés en de implementar un plan estratégico empresarial.
- Es necesario comprender la importancia y el funcionamiento de un plan de manejo estratégico para realizar reformas estructurales al interior de la empresa que se traduzcan en bienestar laboral y mayor número de ventas.

8.5. Objetivos estratégicos

De acuerdo con UNIR (2022) los objetivos estratégicos se delinean para alcanzar los resultados que una empresa se ha propuesto lograr a largo plazo. Viendo los objetivos como metas, también, éstos también son el resultado de seguir determinada estrategia o plan estratégico, como es el caso de este estudio, donde deben considerarse aspectos situacionales de la Papelería Maped de la ciudad de Popayán, analizando su presente, su misión y su visión (UNIR, 2022).

Es importante añadir que los objetivos estratégicos como metas, permiten orientar y fortalecer la actuación y la toma de decisiones en una empresa (UNIR, 2022). Además, es necesario mencionar las características con las que debe contar cada objetivo estratégico, a saber: 1. Debe ser específico. 2. Debe ser medible. 3. Debe ser Alcanzable, es decir debe poder lograrse con los recursos de la empresa. 4. Debe ser relevante. Debe conservar proporciones temporales: la empresa precisa fijar una fecha o un periodo para conseguirlo. Además, existen varios tipos de objetivos

estratégicos, tales como: 1. Objetivos estratégicos nacionales. 2. Objetivos estratégicos sectoriales. 3. Objetivos estratégicos financieros. 4. Objetivos estratégicos de marketing.

De acuerdo a lo anterior, a la revisión documental y a los resultados de la investigación mediante el uso de encuesta aplicada a clientes, y de las entrevistas realizadas a propietarios y empleados, a partir de lo cual se aplicaron herramientas de análisis externo e interno, tales como la Matriz de evaluación de factores internos (EFI), la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la Matriz de perfil competitivo (MPC) y la Matriz DOFA, se establecen los siguientes objetivos:

Tabla 5

Objetivos estratégicos para la papelería Maped

Objetivos estratégicos para la Papelería Maped	
Objetivos	**Meta**
1. Tener variedad de productos para satisfacer las diferentes preferencias del mercado y de los clientes.	Adquirir variedad de productos surtiendo cada mes de los distintos proveedores teniendo en cuenta la demanda.
2. Incrementar las ventas en la Papelería Maped.	Vender 100 productos diariamente e incrementar las ventas en un 10% en fechas especiales.
3. Atraer nuevos clientes a la Papelería Maped.	Aumentar los clientes de la Papelería Maped hasta en un 5% al mes.
4. Garantizar buena calidad de los productos que se comercializan en la Papelería Maped.	Incrementar en un 10% la calidad de los productos cada tres meses.

Fuente: Elaboración propia.

8.6. Estrategias a implementar

Entre los elementos más importantes a implementar las estrategias pertinentes en el planteamiento de un plan para el mejoramiento de una empresa, está la definición o replanteamiento, en este caso, de la misión y de la visión, por tanto, se muestra la siguiente propuesta para cada uno de estos elementos:

Misión

Garantizar a los clientes de la Papelería Maped de la ciudad de Popayán la satisfacción plena de sus necesidades mediante asesoría, confianza, oportunidad y un servicio amable y oportuno con precios competitivos y respaldo postventa, a partir de operaciones eficientes, tales como capacitaciones constantes que permitan estabilidad y bienestar a propietarios y empleados en pro del crecimiento constante y aportando al cuidado del medio ambiente y cometiendo acciones concordantes con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Visión

La Papelería Maped de la ciudad de Popayán será para el 2024 una empresa rentable, líder en el suministro artículos de papelería y oficina, con un alto prestigio, además, con el compromiso de cumplimiento y responsabilidad para alcanzar y sostener la solidez y estabilidad en la Papelería Maped, beneficiando así tanto a los clientes como a los demás implicados en la cadena de distribución.

Ahora bien, es necesario precisar cuáles son las estrategias a implementar para lograr los objetivos enunciador y descritos junto a las metas en el apartado anterior. Por ende, en las tablas que se presentas a continuación, se involucran datos como: objetivo, meta, nombre, fórmula, periodo, responsable y fuente de datos. Se dispone una tabla por cada objetivo.

Tabla 6

Estrategia para el objetivo 1

Objetivo estratégico 1	Tener variedad de productos para satisfacer las diferentes preferencias del mercado y de los clientes.
Meta	Adquirir variedad de productos surtiendo cada mes de los distintos proveedores teniendo en cuenta la demanda.
Estrategia	Diversificación e innovación de la oferta a través de nuevos productos disponibles en la Papelería Maped.
Nombre	Indicador de diversificación de productos
Fórmula:	Productos proyectados mensualmente – Nuevos productos disponibles.
Periodo	30 días
Responsable	Encargado del manejo de oferta y demanda de productos.
Fuente de datos	Bodeguero

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

Estrategia para el objetivo 2

Objetivo estratégico 2	Incrementar las ventas en la Papelería Maped.
Meta	Vender 100 productos diariamente e incrementar las ventas en un 10% en fechas especiales.
Estrategia	Promocionar productos y ofertas.
Nombre	Indicador de ventas según ofertas
Fórmula:	Número de productos vendidos en días con ofertas – Número de productos vendidos en días sin ofertas.
Periodo	8 días
Responsable	Jefe de ventas
Fuente de datos	Jefe de ventas- Asesor de ventas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Estrategia para el objetivo 3

Objetivo estratégico 3	Atraer nuevos clientes a la Papelería Maped.
Meta	Aumentar los clientes de la Papelería Maped hasta en un 5% al mes.
Estrategia	El servicio al cliente en pro de la solución de dificultades y seguimiento del servicio prestado, además, atención óptima para atraer nuevos clientes
Nombre	Indicador de satisfacción en las ventas
Fórmula:	Cantidad de clientes que compran debido a la atención prestada – cantidad de clientes que compraron antes de la implementación del plan estratégico= número de clientes que aumentaran en el mejoramiento de la atención prestada mediante la implementación del plan estratégico.
Periodo	30 días
Responsable	Jefe de ventas
Fuente de datos	Jefe de ventas- asesor de ventas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Estrategia para el objetivo 4

Objetivo estratégico 4	Garantizar buena calidad de los productos que se comercializan en la Papelería Maped.
Meta	Incrementar en un 10% la calidad de los productos cada tres meses.
Estrategia	Garantizar buena calidad de los productos ofrecidos a través de la selección de mejores proveedores.
Nombre	Indicador de calidad de productos
Fórmula:	Número de reclamos por mala calidad/ total de ventas x 100: % de reclamos por mala calidad de los productos.
Periodo	60 días
Responsable	Encargado de análisis de mercado
Fuente de datos	Jefe de mercado- Bodeguero

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Actividades, metas, indicadores, tiempos, responsables y presupuesto

De acuerdo a la definición de los objetivos estratégicos y las estrategias derivadas de estos, se indican en este apartado, para completar el Plan de Manejo Estratégico para la Papelería Maped de

la ciudad de Popayán, los siguientes elementos: 1. Actividades. 2. Metas. 3. Indicadores. 4. Tiempos. 5. Responsables. 6. Presupuesto. Cada uno de estos elementos se presentará desglosado de acuerdo a cada uno de los cuatro objetivos en las tablas 10, 11, 12, y 13 a continuación:

Tabla 10

Elementos para alcanzar el objetivo estratégico 1

Objetivo estratégico 1	
Actividades	**Descripción**
• Buscar nuevos proveedores. • Cotizar nuevos productos de calidad. • Comprar nuevos producto de calidad. • Surtir nuevos productos de calidad en la Papelería Maped a disposición de los clientes. **Metas** • Adquirir variedad de productos cada treinta días teniendo en cuenta la demanda. • Manejar distintos proveedores teniendo en cuenta la demanda. • Contar con los productos suficientes para que los clientes de la Papelería Maped se sientan satisfechos. **Indicador** Diversificación de productos **Tiempos** • Evaluación de productos a surtir: a diario. • Cotización: cada 15 días. • Compra de nuevos productos: cada 30 días. **Responsables** Encargado de análisis de mercado	Para realizar cada una de las actividades en pro de las metas respecto al Objetivo estratégico 1, cuyo indicador es la diversificación o variedad de productos, es necesario cada 30 días, realizar una inversión de mínimo 400.000 pesos en nuevos productos.
Presupuesto	**400.000 pesos**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

Elementos para alcanzar el objetivo estratégico 2

Objetivo estratégico 2	
Actividades	**Descripción**
• Vender 100 productos diariamente. • Promocionar distintos productos en fechas especiales mediante volantes, perifoneo, anuncios en radio y redes sociales. **Metas** • Promocionar productos. • Promocionar ofertas. • Mejorar la cantidad de ventas por día**.** **Indicador** Ventas según ofertas. **Tiempos** • Planificación: semanal (8 días). • Promoción: semanal (8 días). **Responsables** Jefe de ventas y asesores de ventas	Las actividades propuestas para el alcance de las metas respecto al Objetivo estratégico 2, cuyo indicador es: "Ventas según oferta", deben planificarse y ejecutarse de manera semanal, para lo cual la Papelería Maped debe hacer una inversión de mínima semanal de 50.000 pesos y mínima mensual de 200.000 pesos en actividades de promoción.
Presupuesto	**200.000 pesos.**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Elementos para alcanzar el objetivo estratégico 3

Objetivo estratégico 3	
Actividades	**Descripción**
• Facilitar la compra de los productos con servicio a domicilio gratis o a bajo costo a partir de cierta cantidad de productos. • Brindar un porcentaje de descuento por la primera compra en la Papelería Maped. • Capacitar al personal en materia de marketing y ventas a través del manejo de un plan estratégico. **Metas** Aumentar los clientes de la Papelería Maped hasta en un 5% al mes. **Indicador** Satisfacción en las ventas. **Tiempos** 30 días. **Responsables** Jefe de ventas- asesores de ventas.	Para realizar las actividades que nutren al objetivo estratégico 3, se requiere realizar una inversión de mínimo 500.000 pesos. Misma que estaría distribuida así: 1. Servicio a domicilio: 100.000 pesos. 2. Descuentos: 200.000 pesos. 3. Capacitación mensual en marketing y ventas con la contratación de un técnico o tecnólogo en el área: 300.000 pesos.
Presupuesto	**600.000**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

Elementos para alcanzar el objetivo estratégico 4

Objetivo estratégico 4	
Actividades	**Descripción**
• Preguntar de manera semanal sobre el estado de los productos almacenados al personal responsable de la acomodación y de las ventas de los productos. • Encuestar (de manera digital o impresa en caja) a los clientes sobre la satisfacción frente a la calidad de los productos de manera aleatoria. • Descartar los productos que han presentado baja calidad en cada ocasión que se detecte.	En el desarrollo de las actividades establecidas para alcanzar el objetivo cuarto y último del plan estratégico, se requiere invertir en artículos que reemplacen otros artículos que han presentado defectos o características de baja calidad, pero que, en su función, los clientes solicitan a menudo. Dicha inversión, se calcula del siguiente modo: 1. Inversión de 600 copias (si se realiza de manera física) para encuesta durante cada mes: 30.000 pesos. 2. Reemplazo de productos de baja calidad por otros

• Reemplazar los productos de baja calidad por productos con la misma función, pero de mejor calidad.		productos con la misma función, pero de mejor calidad:400.000.
Metas	Incrementar en un 10% la calidad de los productos cada tres meses.	
Indicadores	Calidad de productos	
Tiempos	• Encuesta aleatoria: A diario durante cada mes. • Reemplazo de productos: cada dos meses (60 días).	
Responsables	Encargado de análisis de mercado, personal de ventas.	
Presupuesto		**430.000**

Fuente: Elaboración propia.

En concordancia con la información organizada por objetivo estratégico que se presentó en las tablas anteriores, se dispone a continuación la Tabla 14, en la cual se unifican los objetivos, estrategias, metas, indicadores, actividades, tiempo y presupuesto:

Tabla 14

Presupuesto del plan estratégico para la Papelería Maped

Presupuesto del plan estratégico para la Papelería Maped						
Objetivo estratégico	**Estrategia**	**Meta**	**Indicador**	**Actividades**	**Tiempo**	**Presupuesto**
Tener variedad de productos para satisfacer las diferentes preferencias del mercado y de los clientes.	Diversificación e innovación de la oferta a través de nuevos productos disponibles en la Papelería Maped.	• Adquirir variedad de productos cada treinta días teniendo en cuenta la demanda. • Manejar distintos proveedores teniendo en cuenta la demanda. • Contar con los productos suficientes para que los	Diversificación de productos	• Buscar nuevos proveedores. • Cotizar nuevos productos de calidad. • Comprar nuevos producto de calidad. • Surtir nuevos productos de calidad en la Papelería Maped a disposición de los clientes.	• Evaluación de productos a surtir: a diario. • Cotización: cada 15 días. • Compra de nuevos productos: cada 30 días.	**400.000 pesos**

		clientes de la Papelería Maped se sientan satisfechos.				
Incrementar las ventas en la Papelería Maped.	Promocionar productos y ofertas.	• Promocionar productos. • Promocionar ofertas. • Mejorar la cantidad de ventas por día**.**	Ventas según ofertas.	• Vender 100 productos diariamente. • Promocionar distintos productos en fechas especiales mediante volantes, perifoneo, anuncios en radio y redes sociales.	• Planificación: semanal (8 días). • Promoción: semanal (8 días).	**200.000 pesos**
Atraer nuevos clientes a la Papelería Maped.	El servicio al cliente en pro de la solución de dificultades y seguimiento del servicio prestado, además, atención óptima para atraer nuevos clientes	Aumentar los clientes de la Papelería Maped hasta en un 5% al mes.	Satisfacción en las ventas.	• Facilitar la compra de los productos con servicio a domicilio gratis o a bajo costo a partir de cierta cantidad de productos. • Brindar un porcentaje de descuento por la primera compra en la Papelería Maped. • Capacitar al personal en materia de marketing y ventas.	30 días.	**600.000 pesos**
Garantizar buena calidad de los productos que se comercializan en la Papelería Maped.	Garantizar buena calidad de los productos ofrecidos a través de la selección de mejores proveedores.	Incrementar en un 10% la calidad de los productos cada tres meses.	Calidad de productos	• Preguntar de manera semanal sobre el estado de los productos almacenados al personal responsable de la acomodación y de las ventas de los productos.	• Encuesta aleatoria: A diario durante cada mes. • Reemplazo de producto	**430.000 pesos**

	• Encuestar (de manera digital o impresa en caja) a los clientes sobre la satisfacción frente a la calidad de los productos de manera aleatoria. • Descartar los productos que han presentado baja calidad en cada ocasión que se detecte. • Reemplazar los productos de baja calidad por productos con la misma función, pero de mejor calidad.	s: cada dos meses (60 días).	
Presupuesto total			**1'.630.000 pesos**

9. CONCLUSIONES

De acuerdo al primer objetivo de la presente investigación, el cual indica Realizar un análisis de la situación actual de la empresa papelería Maped frente al plan estratégico, es posible concluir lo siguiente:

- Los propietarios coordinan sus ideas para la toma de decisiones y afirman que el clima laboral es sano y respetuoso. Sin embargo, el personal no es estable debido a que no todas las personas logran adaptarse al horario y el ritmo laboral. No obstante, lo que permite que la papelería Maped se destaque entre otras papelerías es la antigüedad, los precios cómodos y la calidad de los productos. Además, aunque no se cuenta con conocimientos respecto a estrategias para la empresa, y, por tanto, no se realizan capacitaciones, sino una inducción a cada nuevo integrante, los propietarios aseguran que para complacer a los clientes es preciso considerar los siguientes aspectos: 1. Horario extenso. 2. Agradable atención. 3. Artículos novedosos. 4. Precios cómodos.
- Los empleados que son: 1 bodeguero, 1 contador y 3 vendedoras, indicaron en las entrevistas que la antigüedad mínima de los empleados actuales es de 5 meses y la máxima de 1 año. Todos los empleados reafirman el hecho que en la papelería Maped no se realizan capacitaciones al personal y que todos los empleados tienen el manejo de los productos, excepto el administrador. Indican además que las mejoras que podría tener la Papelería Maped son: 1. Modificación de horarios, pues actualmente, todos, excepto el administrador, cumplen más de ocho horas diarias de trabajo. 2. Control y orden en el aspecto financiero. 3. Implementación de capacitaciones para los empleados.
- Los clientes indicaron que es necesario que se mejore el servicio al cliente, la calidad de los

productos y que haya una mayor variedad de productos de papelería y oficina.

- La información obtenida de las entrevistas y de la encuesta, concuerda con las herramientas de análisis interno y externo tales como: 1. La Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). 2. La Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). 3. La Matriz del perfil competitivo (MPC). 4. La Matriz DOFA (*Ver Tablas 1 a 4*).

Con base en el delineado del segundo objetivo a propósito de Crear el diseño de la filosofía organizacional de la empresa papelería Maped, se concluye que es posible determinar la misión y la visión del siguiente modo:

- **Misión.** Garantizar a los clientes de la Papelería Maped de la ciudad de Popayán la satisfacción plena de sus necesidades mediante asesoría, confianza, oportunidad y un servicio amable y oportuno con precios competitivos y respaldo postventa, a partir de operaciones eficientes, tales como capacitaciones constantes que permitan estabilidad y bienestar a propietarios y empleados en pro del crecimiento constante y aportando al cuidado del medio ambiente y cometiendo acciones concordantes con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

- **Visión.** La Papelería Maped de la ciudad de Popayán será para el 2024 una empresa rentable, líder en el suministro artículos de papelería y oficina, con un alto prestigio, además, con el compromiso de cumplimiento y responsabilidad para alcanzar y sostener la solidez y estabilidad en la Papelería Maped, beneficiando así tanto a los clientes como a los demás implicados en la cadena de distribución.

Respecto al tercer objetivo sobre Definir estrategias e indicadores de gestión para el plan estratégico, resultan las siguientes conclusiones:

- Se logró determinar cuatro objetivos estratégicos, que son: 1. Tener variedad de productos para satisfacer las diferentes preferencias del mercado y de los clientes.2. Incrementar las ventas en la Papelería Maped. 3. Atraer nuevos clientes a la Papelería Maped. 4. Garantizar buena calidad de los productos que se comercializan en la Papelería Maped.

- Las estrategias en el orden correspondiente son: 1. Diversificación e innovación de la oferta a través de nuevos productos disponibles en la Papelería Maped. 2.Promocionar productos y ofertas.3. El servicio al cliente en pro de la solución de dificultades y seguimiento del servicio prestado, además, atención óptima para atraer nuevos clientes. 4. Garantizar buena calidad de los productos ofrecidos a través de la selección de mejores proveedores.
- Los indicadores en el orden correspondiente son: 1. Indicador de diversificación de productos 2. Indicador de ventas según ofertas. 3. Indicador de satisfacción en las ventas. 4. Indicador de calidad de productos.

En lo referente al cuarto y último objetivo en el cual se determinó Diseñar un plan de acción y de inversión, se concluye para la Papelería Maped, lo siguiente:

- El plan de acción y de inversión para la papelería Maped, se realizó con base en los cuatro objetivos estratégicos que resultaron del análisis situacional de la empresa a partir de la aplicación de entrevistas (dirigidas a propietarios y empleados) y una encuesta (aplicada a clientes), asimismo, se aludió a herramientas de análisis interno y análisis externo, con lo

cual se complementan los objetivos con elementos tales como: actividades, estrategia, tiempo, meta, indicadores y presupuesto (*Ver Tablas 10-14*).

- Para lograr el objetivo 1 en consideración de cada uno de sus elementos constituyentes, es preciso invertir: 400.000 pesos.
- Para lograr el objetivo 2, es preciso invertir: 200.000 pesos.
- Para lograr el objetivo 3, teniendo en cuenta cada uno de sus elementos constituyentes, es preciso invertir: 600.000 pesos.
- En pro de lograr el objetivo 4, es necesario realizar una inversión de: 430.000.
- En total, la inversión para implementar un plan estratégico que atienda las necesidades actuales de la papelería Maped es de: 1’.630.000

10. RECOMENDACIONES

Es importante que en la Papelería Maped se considere la posibilidad de capacitar al personal, puesto que esto brinda posibilidades de proactividad y constante mejoría de la empresa, misma que se verá reflejada en una adecuada atención al cliente, y, en consecuencia, en el incremento de clientes y de ventas cada semana, aún cuando los horarios de atención se reduzcan.

Es adecuado manejar herramientas desde la investigación que brinden la posibilidad de obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos, en especial, cuando del aporte al mejoramiento de una empresa se trata, puesto que si se tiene una perspectiva más amplia, no sólo se facilita el cruce o triangulación de la información, sino que la empresa puede acceder al uso de elementos para la toma de decisiones, lo cual afectará a mediano y largo plazo en el desarrollo pleno de una empresa local como es el caso de la Papelería Maped en la ciudad de Popayán.

11. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M. (2019). *Formulación de un plan estratégico a mediano plazo para Digiprint Editores S.A.S. ubicada en Bogotá D.C.* Bogotá: Universidad de la Salle. Recuperado el 16 de octubre de 2023, de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1130&context=ing_industrial

ANDI. (6 de Diciembre de 2018). *Sector papelero en Colombia crece y se destaca por su compromiso con el desarrollo sostenible*. Obtenido de https://www.andi.com.co/Home/Noticia/3294-sector-papelero-en-colombia-crece-y-se-d#:~:text=El%20sector%20papelero%20en%20Colombia,el%206%25%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.

Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data, 19*(1), 28-32. Recuperado el 18 de octubre de 2023, de https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf

Carabalí, M., & Pacheco, C. (2019). *Formulación de un plan estratégico para la empresa Servicios Especializados Industriales Rodríguez SEIR LTDA para la vigencia 2020 a 2025.* Cali: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1726/FORMULACIÓN_PLAN_ESTRATÉGICO_EMPRESA_SERVICIOS_ESPECIALIZADOS_INDUSTRIALES_RODRIGUEZ_SEIR_LTDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). la entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de la idaciaón empírica'. *Revista Didascalia: Didáctica y Educación, 9*(3), 62-79. Recuperado el 29 de abril de 2024, de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7692391.pdf

Galvis, L. (2019). *Propuesta de un plan estatégico de marketing para el posicionamiento de la empresa Exacore S.A.S. de la ciudad de Pereira.* Pereira: Universidad Católica de Pereira. Recuperado el 10 de octubre de 2023, de https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5686/1/DDMPME33.pdf

Guevara, A. (2018). *Formulación del plan estratégico y operativo para una empresa comercializadora de artículos de papelería en la ciudad de Quito. Caso: Papelería Geniecitos.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 17 de octubre de 2023, de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14919/Trabajo%20de%20Titulación%20-%20Andrea%20Guevara.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Llano, J., & Suárez, D. (2019). *Plan estratégico 2019-2021para la empresa Castaña Diseño S.A.S.* Medellín: Universidad EAFIT. Recuperado el 16 de octubre de 2023, de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16000/JuanEsteban_LlanoMoreno_DavidEsteban_SuarezSuarez_2019.pdf?sequence=2

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa.* Barcelona: Creative Commons. Recuperado el 27 de abril de 2024, de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf

Macías, M., & Mero, J. (2022). Importancia de planeación estratégica en empresas en el Siglo XXI. *Polo del Conocimiento*, 31-39. Recuperado el 18 de octubre de 2023, de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf

Martínez, F., & Gonzáles, F. (2023). Apuntes de investigación descriptiva y explicativa. *Universitat de Barcelona*, 1-23. Recuperado el 10 de mayo de 2024, de https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/204620/4/IDEE-Apuntes-01.pdf

Masías, J., & Prado, O. (2016). *Plan estratégico de una empresa comercial.* Lima: Universidad de Piura. Recuperado el 17 de octubre de 2023, de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2973/MDE_1659.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*(129), 7-27. Recuperado el 18 de octubre de 2023, de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica.* Neiva: Universidad Surcolombiana. Recuperado el 15 de abril de 2024, de https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf

Muñiz, L., Tomalá, R., & Alvarado, J. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias, 8*(1), 372-383. Recuperado el 26 de abril de 2024, de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383413.pdf

Naranjo, R., Mesa, M., & Solera, J. (2005). Estrategia y control estratégico. Unidad o dicotomía. *Tecnología en marcha, 18*(3), 58-60. Recuperado el 18 de octubre de 2023, de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835506.pdf

Rambal, K. (2018). *Formulación de un plan estratégico para la empresa "Tajaditas Don José".* Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena. Recuperado el 15 de Octubre de 2023, de https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/10187/RAMBAL.MARTINEZ.KATHERINE.PlanEstrategico_TajaditasDonJose.pdf?sequence=1

Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Rev. Fac. Med., 65*(2), 329-332. Recuperado el 28 de abril de 2024, de http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf

UNIR. (28 de abril de 2022). *Los objetivos estratégicos de una empresa y la importancia del BPM.* Obtenido de nir.net/empresa/revista/objetivos-estrategicos-

empresa/#:~:text=Los%20objetivos%20estratégicos%20son%20las,de%20decisiones%20en%20la%20empresa.

12. ANEXOS

Anexo 1

Formato de consentimiento informado

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Formato de consentimiento informado

Título de la investigación: "Plan estratégico para la empresa Papelería Maped de la ciudad de Popayán"

Ciudad: Popayán

Fecha:

Yo, _____ manifiesto que una vez informado (a) sobre los objetivos, procedimientos, riesgos y criterios éticos que conlleva la investigación denominada: "Plan estratégico para la empresa Papelería Maped de la ciudad de Popayán", manifiesto a través de la firma de este formato mi deseo de participar voluntariamente y autorizo a Daniela Tenorio Llantén y Luis Fernando Samboní Noguera, estudiantes del Programa de Administración de empresas, para la realización de procedimientos basados en:

Procedimiento	**Autorizado**	
	Sí	**No**

Entrevista	X	
Grabación de audio		X
Registro fotográfico		X
Firma de consentimiento informado	X	
Escritura de mi firma en el consentimiento informado	X	

Declaro que mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria. Además, estoy en libertad de declinar mi decisión en cualquier momento. Asimismo, manifiesto que no recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación.

También declaro que la investigadora garantiza que toda la información suministrada de mi parte y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente y que será archivada en papel y medio electrónico con fines meramente académicos dado que representa un insumo para la elaboración de tesis, el cual como documento público guardará mi participación desde el anonimato.

Toda vez que la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, organizaciones gubernamentales, compañías de seguros u otras instituciones educativas. Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

_____

Firma

Anexo 2

Formato de entrevista dirigido a propietarios

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA **FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN** **PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**	
Formato de entrevista dirigido a propietarios de la Papelería Maped	
Investigadores:	Daniela Tenorio Llantén Luis Fernando Samboní Noguera
Respetado (a) propietario (a): El uso de esta entrevista tiene como propósito obtener información para la realización de un proyecto de investigación cuyo objetivo *es Formular un plan estratégico para la empresa papelería Maped en la ciudad de Popayán.* El tiempo estimado para la realización de esta entrevista es de veinte (20) minutos. Cabe anotar que, de acuerdo con la protección de la información, la identidad y datos personales, el actual proyecto de investigación se rige por la Ley 1581 de 2012 que establece el tratamiento de datos personales privilegiando la confidencialidad.	
Sobre los datos generales	
1: ¿Cuál es su nombre? **2**. ¿Cuál es su formación? **3**. ¿Cuál es su cargo en esta entidad? **4.** ¿Cuál es el área que maneja?	
Sobre su rol en la papelería Maped	
5. ¿Cuál es la percepción que tiene usted del clima organizacional de la papelería Maped? **6.** ¿Cuál es la mayor dificultad a la que se ha enfrentado como propietario de la papelería? **7.** ¿Qué cree usted que lo diferencia de la competencia? **8.** ¿Cuáles son las estrategias que utiliza en la papelería? **9.** ¿Cuántas capacitaciones al año realiza a sus colaboradores frente a la atención al cliente y a los productos que ofrecen al público? **10.** ¿Cada cuánto realiza la variación de productos en su papelería?	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3

Formato de entrevista dirigido a empleados

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA **FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN** **PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**	
Formato de entrevista dirigido a empleados de la Papelería Maped	
Investigadores:	Daniela Tenorio Llantén Luis Fernando Samboní Noguera
Respetado (a) empleado (a): El uso de esta entrevista tiene como propósito obtener información para la realización de un proyecto de investigación cuyo objetivo *es Formular un plan estratégico para la empresa papelería Maped en la ciudad de Popayán.* El tiempo estimado para la realización de esta entrevista es de veinte (20) minutos. Cabe anotar que, de acuerdo con la protección de la información, la identidad y datos personales, el actual proyecto de investigación se rige por la Ley 1581 de 2012 que establece el tratamiento de datos personales privilegiando la confidencialidad.	
Sobre los datos generales	
1: ¿Cuál es su nombre? **2**. ¿Cuál es su formación? **3.** ¿Cuál es su cargo en esta entidad? **4.** ¿Cuál es el área que maneja?	
Sobre su rol en la papelería Maped	
5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la papelería Maped? **6.** ¿Conoce usted sus principales responsabilidades y funciones dentro de la papelería? **7.** ¿Cuántas capacitaciones ha recibido desde el momento que ingreso hasta ahora frente a sus obligaciones dentro de la papelería? **8.** ¿Conoce completamente la variedad de productos que maneja la papelería? **9.** ¿Qué mejoras crees que se podrían hacer en la papelería Maped? **10.** ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en la papelería?	

Anexo 4

Formato de encuesta dirigido a clientes

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Formato de encuesta dirigido a clientes de la Papelería Maped

Investigadores:	Daniela Tenorio Llantén Luis Fernando Samboní Noguera

Respetado (a) empleado (a):

El uso de esta entrevista tiene como propósito obtener información para la realización de un proyecto de investigación cuyo objetivo *es Formular un plan estratégico para la empresa papelería Maped en la ciudad de Popayán.*

.
El tiempo estimado para la realización de esta entrevista es de veinte (20) minutos. Cabe anotar que, de acuerdo con la protección de la información, la identidad y datos personales, el actual proyecto de investigación se rige por la Ley 1581 de 2012 que establece el tratamiento de datos personales privilegiando la confidencialidad.

Preguntas

1. ¿Qué tan satisfecho esta con la variedad de productos que le ofrece la papelería MAPED?

Respuesta:

a. Muy satisfecho
b. Satisfecho
c. Insatisfecho

2. ¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece la papelería Maped en comparación a otras papelerías? (Donde 5 es la mejor calificación y 1 es la menor calificación).

Respuesta:

a. 5
b. 4
c. 3
d. 2
e. 1

3. ¿Considera que el personal es amable y servicial? ¿Por qué?

Respuesta:
a. Sí
b. No

4. ¿Cuándo visita la papelería Maped, encuentra los productos que necesita para resolver su necesidad de compra?

Respuesta:

a. Siempre
b. Algunas veces
c. Nunca

5. ¿Con que frecuencia visita usted la papelería Maped?

Respuesta:

a. Una vez a la semana
b. Dos veces a la semana
c. Una vez al mes
d. Casi no viene a la papelería

6. ¿Existe algún producto que le gustaría encontrar en la papelería y que actualmente no lo ofrezca?

Respuesta:

a. Sí
b. No

¿Cuál? ___

7. ¿Por qué visita la papelería Maped?

Respuesta:

a. Por la variedad de productos

b. Por sus precios
c. Por la atención
d. Por la calidad