



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN:**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA  
EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO**

**TUTOR:**

**MSC. SILVIA ESPINOZA MENDOZA**

**AUTORES:**

Lenin Alcibiades Márquez Aguilar.

Michael Christian Montúfar Reina.

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2017**

# REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

## FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TITULO Y SUBTITULO:** PLAN ESTRATEGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO

**AUTOR/ES:** LENIN ALCIBIADES MARQUEZ AGUILAR  
MICHAEL CHRISTIAN MONTUFAR REINA

**REVISORES:** MSC. SILVIA ALEXANDRA ESPINOZA  
MENDOZA

**INSTITUCIÓN:** UNIVERSIDAD LAICA VICENTE  
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

**FACULTAD:** ADMINISTRACIÓN

**CARRERA:** INGENIERIA COMERCIAL

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

**N. DE PAGS:**

125 páginas

**ÁREAS TEMÁTICAS:** ADMINISTRACION

**PALABRAS CLAVE:** PLAN ESTRATEGICO, SUCURSAL,

**RESUMEN:** El presente proyecto se realizó con la finalidad de establecer un plan estratégico para la apertura de una sucursal de la compañía EDITY S.A en la ciudad de Quito, dedicada a la comercialización de bienes y servicios tecnológicos para captura de información de inventarios y procesos a través de lectura de códigos de barras y su respectivo soporte técnico. Ésta compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, y al momento no cuenta con una representación en la ciudad de Quito Es por ello que, en el presente proyecto de titulación se realizará un plan estratégico, para que la administración pueda contar con una guía acerca de este tipo de planificaciones y pueda ponerla en práctica.

**N. DE REGISTRO (en base de datos):**

**N. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO PDF:**

SI

NO

**CONTACTO CON AUTORES/ES:** LENIN ALCIBIADES  
MARQUEZ AGUILAR

Teléfono: 0994076709  
0980700372

E-mail:  
[leninalcibiades73@hotmail.es](mailto:leninalcibiades73@hotmail.es)  
[michael\\_m\\_r@hotmail.com](mailto:michael_m_r@hotmail.com)

MICHAEL CHRISTIAN MONTUFAR REINA

**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

MGS. Darwin Ordoñez Iturralde, DECANO Teléfono:  
2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail:  
[dordonezy@ulvr.edu.ec](mailto:dordonezy@ulvr.edu.ec)

MBA.ECON. OSCAR MACHADO, DIRECTOR DE CARRERA  
Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail:  
[omachado@ulvr.edu.ec](mailto:omachado@ulvr.edu.ec)

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS PATRIMONIALES**

Yo, Lenin Alcibíades Márquez Aguilar con cedula de ciudadanía No. 0914772173 y Michael Christian Montúfar Reina con cedula de ciudadanía No. 0923888754 en calidad de autores, declaramos juramento que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declara, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “Plan estratégico para la apertura de una sucursal de la empresa EDITY S.A. en la ciudad de Quito”

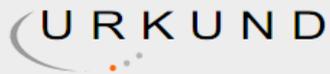
---

Lenin Márquez Aguilar  
C.C. 0914772173

---

Michael Montúfar Reina  
C.C. 0923888754

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** DESARROLLO TESIS 27ENE2017.docx (D25368450)  
**Submitted:** 2017-01-30 13:19:00  
**Submitted By:** saespinozam@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 7 %

### Sources included in the report:

LIBRO\_LECTURA\_Habilidades Empresariales.pdf (D15665385)  
Tesis.doc (D11244769)  
PROYECTO INTEGRADOR-ALEXANDRA - MARIA,MAYRA , BETSI.docx (D13457762)  
Henry Guangasi- Marisol Laguna.docx (D23216995)  
<http://www.ub.edu/stat/GrupsInnovacio/Statmedia/demo/Temas/Capitulo6/B0C6m1t2.htm>  
<http://programansvisual4.webnode.es/dispositivos-moviles/>  
<https://prezi.com/kssgekegzau-/muestreo/>

### Instances where selected sources appear:

15

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “PLAN ESTRATEGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el proyecto de investigación titulado: “PLAN ESTRATEGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”, presentado por los estudiantes LENIN ALCIBIADES MÁRQUEZ AGUILAR y MICHAEL CHRISTIAN MONTÚFAR REINA como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

---

**Msc. SILVIA ESPINOZA MENDOZA**

**Docente Tutor**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro Señor Todopoderoso, por su eterno cuidado y el amor que me acompaña siempre en mi camino que me han enseñado reconocer los senderos del bien.

A mis padres, Felipe Montúfar y Verónica Reina, quienes siempre me dieron su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida, brindándome su dedicación, valores, paciencia y buenas enseñanzas

A mi hermana, Fernanda Montúfar quien se ha convertido en mi apoyo para lograr la excelencia en todos los aspectos y por su ayuda incondicional en los momentos requeridos.

A mi esposa, Cindy Jácome por el amor diario y su fiel apoyo en todas mis actividades tanto laboral como personal.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por la formación profesional y humana que me otorgaron durante toda mi carrera universitaria.

A todos mis profesores de carrera en especial a la Ing. Silvia Espinoza por todos sus conocimientos brindados para el desarrollo del presente trabajo.

*Michael Christian Montúfar Reina.*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por todas las bendiciones recibidas y por darme la fortaleza y paciencia necesarias para culminar mi carrera universitaria.

A la vida por permitir rodearme de personas tan buenas y que siempre me apoyaron positivamente.

A mi familia que ha sido mi apoyo permanente, en especial a mi madre quien ha sido un pilar fundamental a lo largo de mi carrera universitaria.

A mis hijos quienes se han convertido en mi motivación principal para todo lo que hago en la vida, Andrés, Alison y Adrián.

A todos mis profesores en especial a mi tutora Ing. Silvia Espinoza quien ha sabido guiarnos en el proyecto de Investigación, gracias por su apoyo.

*Lenin Alcibiades Márquez Aguilar.*

## RESUMEN

Hoy en día las empresas sean grandes, medianas o pequeñas se imponen metas de producción, ventas o rendimiento de manera semanal, mensual o anual, con el fin de controlar sus costos y gastos, determinar niveles de utilidades, ver su ubicación en el mercado, etc., para realizar esto elaboran presupuestos o planes de acuerdo a la realidad del negocio y el cual se ajusta de acuerdo a la medida en que se vayan ejecutando los procesos.

Para cualquier administrador, gerente o dueño de negocio es necesario contar con personal altamente calificado para proveer a sus clientes de bienes y servicios que los satisfagan, tener recursos suficientes para atender las demandas de sus clientes, tener tecnología de punta de acuerdo con las exigencias del mercado, todo esto es fundamental para el cumplimiento de las metas propuestas

El presente proyecto se realizó con la finalidad de establecer un plan estratégico para la apertura de una sucursal de la compañía EDITY S.A en la ciudad de Quito, dedicada a la comercialización de bienes y servicios tecnológicos para captura de información de inventarios y procesos a través de lectura de códigos de barras y su respectivo soporte técnico.

Ésta compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, y al momento no cuenta con una representación en la ciudad de Quito, es por ello que, en el presente proyecto de titulación se realizará un plan estratégico, para que la administración pueda contar con una guía acerca de este tipo de planificaciones y pueda ponerla en práctica, para esto se ha dividido el documento de la siguiente manera:

Capítulo I, se desarrollará a profundidad el problema que se espera resolver, esto es, la falta representativa en la ciudad de Quito.

Capítulo II, en este punto se establecerán los antecedentes referenciales de libros, trabajos o proyectos similares, así como las diversas teorías en torno a las cuales se basa la investigación, los términos aplicables y el marco sobre el cual se desarrolla el proyecto.

Capítulo III, se plantea la sistemática del proyecto, con la elección del tipo de diseño y enfoque que se dará, y establecer qué herramientas de recolección de datos son las más eficaces para obtener la información que se requiere.

Capítulo IV, se desarrollara la propuesta del plan estratégico, indicando las ventajas, beneficios y proyectando las ventas, finalmente se elaboraran las conclusiones y recomendaciones del caso.

## ÍNDICE

### Contenido

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA .....	II
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	III
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO .....	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN. ....	6
CAPÍTULO I.....	8
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 TEMA. ....	8
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	8
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA: .....	12
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:.....	12
1.5 OBJETIVOS.....	12
1.6.1 Objetivos Generales.....	12
1.6.2 Objetivos Específicos .....	12
1.8 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. ....	13
1.9 IDEA A DEFENDER .....	13
1.10 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.10.1 Variable dependiente .....	13
1.10.2 Variable independiente.....	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO REFERENCIAL.....	14
MARCO TEORICO .....	14
2.1 FUNDAMENTACION TEORICA .....	15
La Empresa.....	15
La Planeación.....	15
Estrategia .....	16
La Planificación Estratégica.....	20
El Pensamiento Estratégico .....	27

La Planeación Financiera.....	30
EI FODA .....	31
Las cinco fuerzas de Porter.....	35
2.2  MARCO CONCEPTUAL.....	38
2.4  ANTECEDENTES .....	38
CAPÍTULO III.....	40
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.1  MARCO METODOLÓGICO.....	40
3.2  TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.3  ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.4  TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.4.1  Observación Directa.....	40
3.4.2  Encuesta.....	40
3.4.3  Fuentes de Información.....	41
3.4.4  Población y Muestra.....	42
3.4.5  Población y Obtención de la Muestra.....	43
3.5  ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EDITY S.A. ....	45
3.6  ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA EDITY S.A. ....	58
CAPÍTULO IV.....	68
PROPUESTA.....	68
4.1  ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	68
4.1.1.  Misión.....	69
4.1.2.  Visión.....	69
4.2  ANALISIS FODA.....	70
4.3  MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	73
4.3.1  Amenaza de entrada de nuevos Competidores .....	74
4.3.2  Poder de negociación de los proveedores .....	74
4.3.3  Poder de negociación de los clientes .....	77
4.3.4  Amenaza de los ingresos por productos sustitutos .....	79
4.3.5  La rivalidad entre competidores .....	80
4.4  DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	80
4.4.1  Organización de la Empresa EDITY S.A. ....	80
4.4.2  Gestión del personal .....	85
4.4.3  Planificación financiera .....	86
Presupuesto de ventas.....	86

<b>Presupuesto de costos</b> .....	88
<b>Presupuesto de gastos administrativos</b> .....	91
<b>Presupuesto de gastos financieros</b> .....	92
<b>Estado de resultados presupuestados</b> .....	93
<b>Estado de flujo de efectivo</b> .....	94
<b>Índices de rentabilidad</b> .....	96
<b>4.4.4 Productos, servicios y cliente</b> .....	97
<b>4.5 PLANES DE ACCIÓN</b> .....	99
Anexo 1.....	104
Anexo 2.....	107
<b>CONCLUSIONES</b> .....	109
<b>RECOMEDACIONES</b> .....	110
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....	111
<b>Administración</b> .....	111
<b>Planificación</b> .....	111
<b>Análisis del entorno</b> .....	111
<b>Análisis Interno</b> .....	111
<b>Mercadotecnia</b> .....	111
<b>Visión</b> .....	111
<b>Misión</b> .....	112
<b>Objetivos</b> .....	112
<b>Variable</b> .....	112
<b>Políticas</b> .....	112
<b>Dirección Empresarial</b> .....	112
<b>Liderazgo Empresarial</b> .....	112
<b>Mercado</b> .....	112
<b>Precio</b> .....	112
<b>Dirección estratégica</b> .....	113
<b>Tecnología</b> .....	113
<b>Costos</b> .....	113
<b>Utilidad</b> .....	113
<b>VAN</b> .....	113
<b>TIR</b> .....	113
<b>Bibliografía</b> .....	114

## Lista de Gráficos

Gráfico 1: Pregunta 1 ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa EDITY S.A.?	45
Gráfico 2: Pregunta 2 ¿Conoce la misión de la empresa EDITY S.A.?	47
Gráfico 3: Pregunta 3 ¿Conoce la visión de la empresa EDITY S.A.?	48
Gráfico 4: Pregunta 4 ¿Conoce los objetivos de la empresa EDITY S.A.?	49
Gráfico 5: Pregunta 5 ¿Conoce las políticas de la empresa EDITY S.A.?	50
Gráfico 6: Pregunta 6 ¿Conoce las funciones que desempeña en la empresa EDITY S.A.?	51
Gráfico 7: Pregunta 7 Considera usted a su jefe como:	52
Gráfico 8: Pregunta 8 ¿Considera usted que tiene una participación activa en la empresa Edity S.A. (Sus ideas son tomadas en cuenta)?	53
Gráfico 9: Pregunta 9 ¿Considera usted que los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. están mejor posicionados en el mercado que los de la competencia?	54
Gráfico 10: Pregunta 10 ¿Cuál considera usted que es la principal razón por la que los clientes prefieren a la empresa EDITY S.A.?	55
Gráfico 11: Pregunta 11 ¿Considera usted que el número actual de colaboradores que conforman la empresa EDITY S.A. es adecuado?	56
Gráfico 12: Pregunta 12 ¿Conoce usted la publicidad que aplica la empresa EDITY S.A.?	57
Gráfico 13: Pregunta 1 ¿Cuantos años la empresa EDITY S.A. ha sido su proveedor?	58
Gráfico 14: Pregunta 2 ¿Conoce el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa EDITY S.A.?	59
Gráfico 15: Pregunta 3 ¿Cómo conoció a la empresa EDITY S.A.?	60
Gráfico 16: Pregunta 4 ¿Considera usted que los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. son superiores en calidad a los de la competencia?	61
Gráfico 17: Pregunta 5. Considera usted que los precios que ofrece la empresa EDITY S.A. frente a los de la competencia son:	62
Gráfico 18: Pregunta 6 ¿Considera usted que los empleados de la empresa EDITY S.A. están suficientemente capacitados?	63
Gráfico 19: Pregunta 7 ¿Cómo calificaría el servicio que ofrecen los empleados de la empresa EDITY S.A.?	64
Gráfico 20: Pregunta 8 ¿Considera usted que la empresa EDITY S.A. es una empresa innovadora?	65
Gráfico 21: Pregunta 9. Las transacciones que realiza con la empresa Edity S.A. son:	66
Gráfico 22: Detalle monto compras a proveedores internacionales 2015:	77
Gráfico 23: Ranking detalle monto ventas 2015:	78
Gráfico 24: detalle Monto Ventas 2015:	78

## Lista de Tablas

Tabla 1: Detalle del personal de EDITY S.A. y Cargo.....	43
Tabla 2: Detalle de Ventas últimos 3 años y principales clientes de la empresa EDITY S.A. del año 2015 con monto de venta anual. ....	44
Tabla 3: Tabulación de la pregunta 1. Cuantos años tiene laborando en la empresa EDITY S.A.?.....	46
Tabla 4: Tabulación pregunta 2. Conoce la misión de la empresa EDITY S.A.? .....	47
Tabla 5: Tabulación pregunta 3. Conoce la visión de la empresa EDITY S.A.? .....	48
Tabla 6: Tabulación pregunta 4. Conoce los objetivos de la empresa EDITY S.A.? .....	49
Tabla 7: Tabulación pregunta 5. Conoce las políticas de la empresa EDITY S.A.? .....	50
Tabla 8: tabulación de la pregunta 6. ¿Conoce las funciones que desempeña en la empresa EDITY S.A.?.....	51
Tabla 9: Tabulación pregunta 7. Considera usted a su jefe como:.....	52
Tabla 10: Tabulación pregunta 8. Considera usted que tiene una participación activa en la empresa EDITY S.A.? .....	53
Tabla 11: Tabulación de la pregunta 9. ¿Considera usted que los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. están mejor posicionados en el mercado que los de la competencia?.....	54
Tabla 12: Tabulación de la pregunta 10. Cual considera usted que es la principal razón por la que los clientes prefieren a la empresa EDITY S.A. ....	55
Tabla 13: Tabulación de la pregunta 11. ¿Considera usted que el número actual de colaboradores que conforman la empresa EDITY S.A. es adecuada? .....	56
Tabla 14: Tabulación de la pregunta 12. ¿Conoce usted la publicidad que aplica la empresa EDITY S.A.?.....	57
Tabla 15: Tabulación de la pregunta 1. ¿Cuantos años la empresa EDITY S.A. ha sido su proveedor? .....	59
Tabla 16: Tabulación de la pregunta 2. ¿Conoce el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa EDITY S.A.?.....	60
Tabla 17: Tabulación de la pregunta 3. ¿Cómo conoció a la empresa EDITY S.A.? .....	61
Tabla 18: Tabulación de la pregunta 4. ¿Considera usted que los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. son superiores en calidad a los de la competencia? ..	62
Tabla 19: Tabulación de la pregunta 5. Considera usted que los precios que ofrece la empresa EDITY S.A. frente a los de la competencia son:.....	63
Tabla 20: Tabulación de la pregunta 6. ¿Considera usted que los empleados de la empresa EDITY S.A. están suficientemente capacitados?: .....	64
Tabla 21: Tabulación de la pregunta 7. ¿Cómo calificaría el servicio que ofrecen los empleados de la empresa EDITY S.A.?.....	65
Tabla 22: Tabulación de la pregunta 8. ¿Considera usted que la empresa EDITY S.A. es una empresa innovadora? .....	66
Tabla 23: Tabulación de la pregunta 9. Las transacciones que realiza con la empresa EDITY S.A. son: .....	67
Tabla 24: Principales competidores de la empresa EDITY S.A. ....	74

Tabla 25: Detalle de proveedores nacionales de la empresa EDITY S.A.....	75
Tabla 26: Detalle de proveedores internacionales de la empresa EDITY S.A.....	76
Tabla 27: Detalle de clientes de la empresa EDITY S.A. ordenado por monto ventas anuales 2015. ....	79
Tabla 28: Detalle del personal de la empresa EDITY S.A. con cargo de la matriz Guayaquil. ....	81
Tabla 29: Detalle del personal de la empresa EDITY S.A. con cargo de la sucursal Quito... ..	82
Tabla 30: Detalle del personal de la empresa EDITY S.A. con cargo consolidado.....	83
Tabla 31: Presupuesto de ventas proyectado sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.....	88
Tabla 32: Presupuesto de costos proyectados sucursal Quito de la empresa EDITY S.A. ...	89
Tabla 33: Tabla cálculo costo hora servicio técnico proyectado sucursal Quito de la empresa EDITY S.A. ....	90
Tabla 34: Presupuesto de gastos proyectados sucursal Quito de la empresa EDITY S.A....	91
Tabla 35: Tabla de amortización capital inicial sucursal Quito de la empresa EDITY S.A. ...	92
Tabla 36: Estado de resultados proyectado de la sucursal Quito de la empresa EDITY S.A. ....	93
Tabla 37: Flujo de efectivo proyectado de la sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.....	94
Tabla 39: Índice de rentabilidad bruta proyectado de la sucursal Quito de la empresa EDITY S.A. ....	96
Tabla 40: Índice de rentabilidad operacional proyectado de la sucursal Quito de la empresa EDITY S.A. ....	96
Tabla 41: Índice de rentabilidad neta proyectado de la sucursal Quito de la empresa EDITY S.A. ....	97

## **INTRODUCCIÓN.**

EDITY S.A. es una empresa ecuatoriana que ofrece soluciones de computación móvil desde hace más de 14 años. Las soluciones de computación móvil agilitan los procesos de automatización y comunicación segura, aumentando significativamente su productividad.

La implementación del Plan estratégico para alcanzar la efectividad administrativa en la empresa EDITY S.A. tiene como objetivo ser el instrumento de acción para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, de esta manera facilitar la toma de decisiones al directorio de la empresa.

EDITY S.A. está consciente que en la actualidad el mercado cambia de manera permanente, por tal motivo se necesita tomar decisiones oportunas y correctas en muy poco tiempo que permitan asimilar y adaptarse a los cambios, es importante reconocer las fortalezas internas que permitan disminuir o eliminar las debilidades existentes.

La implementación de un plan estratégico es compromiso de todos los trabajadores de la empresa. Basados en esta premisa y con el afán de fomentar el crecimiento económico de la Compañía y generar posibles fuentes de empleo se ha tomado la decisión de implementar un plan estratégico para la empresa EDITY S.A.

El objetivo es diseñar e implementar el Plan estratégico para la creación de una sucursal en la ciudad de Quito, dado que el mercado es globalizado, competitivo, y cambiante, y que requiere de personas y empresas innovadoras para poder ofrecer servicios al nivel de las exigencias actuales.

# **CAPÍTULO I**

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TEMA.**

Plan estratégico para la apertura de una sucursal de la empresa EDITY S.A. en la ciudad de Quito.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El planteamiento del proyecto se basa en la necesidad de contar con un punto comercial en la ciudad de Quito. Una sucursal con capacidad de atender clientes a nivel nacional y captar nuevos clientes.

Estadísticamente el 23.90% de las empresas reguladas por el SRI están situados en la capital (Inec Senplades, 2014).

En periodos anteriores era más sencillo las relaciones comerciales directas con la empresa EDITY S.A en la ciudad de Guayaquil, sin embargo la alta competencia que cada día desarrolla nuevas técnicas y estrategias se están expandiendo, lo que nos obliga a plantearnos nuevas metas, y una de ellas es mantener y captar mercado en Quito.

EDITY S.A cuenta con cuatro clientes en la ciudad de Quito, los cuales, dos de ellos poseen contrato formato 24/7.

24/7.- Este término significa que la asistencia por emergencia brindada a clientes de contrato es de lunes a domingo las 24 horas, durante el tiempo que dure el contrato de mantenimiento o de soporte técnico.

El tiempo de respuesta estimado es de dos horas a la solicitud y una solución a inconvenientes en un periodo de cuatro horas, lo cual involucra riesgos en los mismos, ya que al tener personal solo en Guayaquil, las visitas se coordinan de un día para otro, se da esta opción por las buenas relaciones que se manejan con el cliente, pero se incumplen cláusulas de contrato.

El promedio de solicitudes de estos clientes es de ocho atenciones por semana, teniendo un total de treinta y dos solicitudes mensuales.

Los clientes de contrato que se encuentran en la ciudad de Quito generan un flujo de ingresos mensuales de \$10.004,00 (Diez mil cuatro 00/100 Dólares), se muestra a continuación comparativamente los ingresos de ventas por ciudad y las ventas anuales de los últimos tres años:

*Detalle de Ventas Anuales e Ingresos por clientes de la empresa EDITY S.A.*

DETALLE INGRESOS POR CLIENTE DE LA EMPRESA EDITY S.A. AÑO 2015

Orden	Cientes	Monto Venta Anual Guayaquil	Monto Venta Anual Quito	Monto Venta Anual Nacional	%
1	UNILEVER	\$ 102,182		\$ 102,182	14%
2	TIA	\$ 98,640		\$ 98,640	13%
3	PORTRANS	\$ 57,184		\$ 57,184	8%
4	QUIFATEX	\$ 45,288	\$ 600	\$ 45,888	6%
5	RAYMOND WELLS	\$ 31,159		\$ 31,159	4%
6	QROMA	\$ 29,352		\$ 29,352	4%
7	HOLCIM	\$ 24,288		\$ 24,288	3%
8	LOGBAN	\$ 21,605		\$ 21,605	3%
9	CONTECON	\$ 21,188		\$ 21,188	3%
10	FERREMUNDO	\$ 21,120		\$ 21,120	3%
11	PRONACA	\$ 16,777		\$ 16,777	2%
12	KITTON	\$ 16,277		\$ 16,277	2%
13	NAPORTEC	\$ 14,459		\$ 14,459	2%
14	PINTUCO	\$ 14,400		\$ 14,400	2%
15	LOGBAN	\$ 10,830		\$ 10,830	1%
16	SISERV	\$ 10,726		\$ 10,726	1%
17	FLEXNET	\$ 9,677		\$ 9,677	1%
18	LA GANGA	\$ 9,244		\$ 9,244	1%
19	NAPORTEC	\$ 9,000		\$ 9,000	1%
20	OMARSA	\$ 7,847		\$ 7,847	1%
21	COM. ETATEX C.A.	\$ 7,521		\$ 7,521	1%
22	TIA	\$ 16	\$ 6,984	\$ 7,000	1%
23	FERREMUNDO	\$ 6,480		\$ 6,480	1%
24	VALDEZ	\$ 6,390		\$ 6,390	1%
25	ALEXACORP	\$ 6,352		\$ 6,352	1%
26	DUPASA	\$ 6,265		\$ 6,265	1%
27	INARPI	\$ 5,790		\$ 5,790	1%
28	CONTECON	\$ 5,455		\$ 5,455	1%
29	E. AZOGUES	\$ 5,428		\$ 5,428	1%
30	HOLCIM	\$ 5,374		\$ 5,374	1%
31	RESTO CLIENTES (104)	\$ 102,505	\$ 2,420	\$ 104,925	14%
	<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 728,818</b>	<b>\$ 10,004</b>	<b>\$ 738,822</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

DETALLE DE VENTAS ANUALES DE LA EMPRESA EDITY S.A.

AÑO	VENTA ANUAL	VARIACION	%
2013	\$1,265,405	\$0	
2014	\$1,024,152	(\$241,253)	-19.07%
2015	\$738,822	(\$285,331)	-27.86%

Si bien las ventas de la ciudad de Quito representan 1.35% no es un valor muy significativo, esto se debe también a que la empresa EDITY S.A. no capta más contratos 24/7 con los clientes que tiene en Quito, por la poca capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes. Con la apertura de una sucursal la empresa EDITY S.A., estaría en capacidad de ampliar contratos, aumentar las ventas y conseguir nuevos clientes.

En la ciudad de Quito se encuentran las matrices de las empresas con las que EDITY S.A, tiene contratos y cuyas sucursales funcionan en Guayaquil, por lo tanto la mayoría de decisiones que toman estas empresas, son en Quito.

Movilizar personal desde Guayaquil implica gastos de viáticos con un valor promedio de \$ 253.00 (Doscientos cincuenta y tres 00/100 Dólares) por atención en Quito, esto incluye pasajes desde Guayaquil, alimentación y movilización en la capital, detalle a continuación:

*Cálculo de Gastos por atención de solicitudes para clientes Quito de la empresa EDITY S.A.*

TABLA DE VIATICOS 2 DIAS A QUITO PARA 1 PERSONA		
PASAJE AEREO IDA/VUELTA (ECONOMICO)		\$ 94.00
HOSPEDAJE 2 DIAS (HOTEL 4 ESTRELLAS)		\$ 120.00
MOVILIZACION INTERNA		\$ 24.00
ALIMENTACION		\$ 15.00
<b>TOTAL VIATICOS</b>		<b>\$ 253.00</b>
SUELDO TECNICO POR 2 DIAS DE VISITAS (Ref.tabla #33)		\$ 82.22
<b>TOTAL GASTOS ATENCION CLIENTES QUITO</b>		<b>\$ 335.22</b>
NUMERO DE VISITAS APROXIMADAS POR MES		32.00
<b>TOTAL GASTOS APROXIMADO POR ATENCION CLIENTES QUITO</b>		<b>\$ 10,727.04</b>
Fuente: Empresa Edity S.A.		
Elaborado: Autores		

Adicional, el técnico deja de trabajar ocho a dieciséis horas en Guayaquil, para acudir a dichas asistencias, a esto se suma la ausencia mínimo dos horas al día

siguiente, debido a su retorno; todo esto acompañado a la alta probabilidad de tener novedades por resolver con otros clientes en Guayaquil, esto hace que la calidad de atención al cliente no sea óptima.

Situación similar ocurre con la fuerza de ventas, quienes se ven en la necesidad de realizar videoconferencias con los clientes para cerrar negocios, en otras instancias se necesitan reuniones o demostraciones de equipos o soluciones “in situ”, para la presentación de nuevos productos es necesario su traslado llevando consigo también inventario de mercaderías o equipos.

Esto constituye un agravante dado que se cuenta con un tiempo máximo de respuesta de 24 horas, ante esta debilidad la competencia con accionar agresivo gana mercado, la empresa EDITY S.A. corre el riesgo no solo de perder los pocos clientes que tiene, si no también debilitar la relación comercial con los clientes nacionales, clientes que tienen sucursales tanto en Guayaquil como en Quito. Al no contar con una representación en la capital, que es la segunda ciudad con gran economía del país, estamos en riesgo de ser desplazados por la competencia y dejando abierta la puerta a nuevos competidores que observaran una oportunidad de incursionar en el mercado atendiendo de mejor manera los requerimientos de los clientes con la apertura de sus empresas en esa localidad.

EDITY S.A mantiene alianza estratégica con la Empresa FULLDATA CÍA. LTDA. En la ciudad de Quito, esta alianza representa un desembolso de \$ 25,00 (Veinte y cinco 00/100 Dólares) la hora técnica más gastos de movilización, sin embargo en ocasiones se realizan más de una visita por un mismo motivo, esto puede obedecer a la poca experiencia que disponen sobre las líneas de negocio de EDITY S.A. lo cual se traduce en reacciones no agradables de los clientes y por ende distorsiona la imagen de la compañía. Los rubros que la empresa FULLDATA CÍA. LTDA., factura hace menos rentable mantener clientes en la ciudad de Quito, pero estos son innegablemente necesarios, ya que, no por estar situados en Quito podemos prescindir contratos con ellos sin afectar la atención que se mantiene con sus sucursales en la ciudad de Guayaquil.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

**¿Qué mecanismo es el apropiado para la apertura de una nueva sucursal?**

### **1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿Cuáles son los aspectos de la Organización interna y del entorno que afectan en las ventas a nivel nacional y que impiden una expansión territorial?

¿Qué análisis deben presentarse para considerar factible la expansión hacia este nuevo mercado?

¿Qué estrategias deben aplicarse para lograr alcanzar los objetivos de negocio que se busca en esta expansión?

### **1.5 OBJETIVOS**

#### **1.6.1 Objetivos Generales**

- Diseñar un Plan Estratégico para la apertura de una sucursal de la empresa EDITY S.A. en la ciudad de Quito.

#### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Realizar diagnóstico de situación actual de la empresa.
- Determinar la viabilidad del plan estratégico de la empresa EDITY S.A. mediante el análisis e interpretación de la información financiera resultante.
- Determinar las estrategias que serán utilizadas en el ámbito comercial, financiero y operativo de la empresa EDITY S.A.

### **1.7 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.**

El trabajo de investigación se realiza en el año 2016 en las instalaciones de la empresa EDITY S.A. ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil utilizando información organizacional tales como: organigrama, manuales de procesos e indicadores del año 2015, permitiendo tener una visión global de su crecimiento a nivel nacional, la misma que servirá para la apertura de la oficina en Quito estableciendo los objetivos estratégicos con sus respectivos planes de acción, estructurados de acuerdo a la organización.

## **1.8 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente proyecto fue seleccionado por la necesidad de expandir operaciones a nivel nacional mediante el adecuado diseño de un plan estratégico que permita establecer los ejes que darán una visión que la empresa necesita. La empresa mantiene un nivel constante de ventas en la ciudad de Guayaquil con clientes muy importantes a nivel nacional, sin embargo el mercado local se ha reducido en un 27.86% (las ventas totales del 2014 fue de \$ 1'024.152,00 y las ventas totales del 2015 fue de \$ 738.822,00 existe una reducción de \$ 285.330,00 del periodo 2014 al 2015; las ventas del año 2013 fue de \$ 1'265.405,00 y reducción de \$ 241.253,00 del periodo 2013 al 2014) debido al incremento de nuevos competidores, es tiempo adecuado para el diseño de ejes estratégicos que permitan una expansión a nivel nacional.

## **1.9 IDEA A DEFENDER**

El diseño del plan estratégico facilitara la apertura de la sucursal de la compañía EDITY S.A. en la ciudad de Quito, incrementando las ventas y disminuyendo los costos.

## **1.10 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

Se identifica las variables de la investigación que son susceptibles de asumir diferentes valores

### **1.10.1 Variable dependiente**

Apertura de la sucursal en la ciudad de Quito.

### **1.10.2 Variable independiente**

Diseño del plan estratégico

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

Conforme avanza la sociedad, se evidencia una necesaria interacción entre las personas y las empresas y su conformación como grupos, se analiza primero las teorías concernientes a las empresas y su planeación, sus estrategias para lograr objetivos revisando sus implicaciones organizacionales y gerenciales, siempre mirando desde el matiz de la ciencia administrativa.

Para establecer el argumento en el que se desarrolla el presente trabajo de investigación, en este capítulo se ha creado un marco de referencia con trabajos de autores en los temas relacionados y que servirán de soporte para este proceso y enriquecerá los conceptos para un mejor enfoque de la situación de la empresa dentro del ámbito administrativo. El marco de referencia está conformado por tres secciones.

- La primera conformada por el marco teórico, donde se expondrán las diferentes teorías existentes que se usaran en el desarrollo de la investigación lo cual permitirá ubicar el tema objeto de la investigación.
- La segunda parte conformada por el marco conceptual donde se presenta los diferentes términos que se usaran con mayor frecuencia en el desarrollo de la investigación.
- Y por último como tercera parte se elaboró un marco histórico o antecedente que mostrara una breve reseña de la empresa EDITY S.A. desde sus inicios, pasando por su transformación hasta el presente.

### **MARCO TEORICO**

A continuación se propondrán los antecedentes referenciales y de investigación del proyecto; así como el marco conceptual sobre el cual se fundamenta esta investigación. Se revisará fundamentos básicos sobre la empresa, la administración, la organización y demás temas claves para comprender de mejor manera la planeación estratégica y su entorno.

## **2.1 FUNDAMENTACION TEORICA**

### **La Empresa**

“Podemos definir la empresa como una unidad económica que, a partir de la combinación organizada de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico. (Caldas & Heras , 2014)

“Una empresa es una conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario y su equipo de trabajo para la producción, distribución e intercambio de bienes y servicios, con el objeto de obtener un beneficio” (Fernandez & Campiña, 2010).

Como indican los autores citados una empresa es un medio a través del cual se busca obtener un beneficio o lucro, razón primordial de la creación de la empresa EDITY S.A.

### **La Planeación**

De acuerdo con estudios previos realizados por autores se indica que la “Planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”. (Arroyo, 2005).

Lo anteriormente indicado se complementa con lo expresado: “La planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan. A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas”. (Pérez & Gardey, 2008).

Conforme indica en su investigación y cita: “Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí. Se trata de un proverbio atribuido al Corán y uno que frecuentemente se aplica a las situaciones en las que nos encontramos como administradores. “¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos? y ¿Hacia dónde vamos?”;

son preguntas fundamentales que debemos hacernos de cuando en cuando para asegurarnos de andar debidamente enfocados”. (Morrisey, 2005)

Continuando con el mismo autor del párrafo anterior que hace hincapié en el enfoque, donde se debe dar a la planeación una gran importancia y valorar principalmente la intuición, el análisis y nos indica que: “De hecho, enfoque es, probablemente, la única palabra importante en el diccionario de la planeación. Una de las razones más importantes para tener un plan es evitar el desperdicio de nuestras fuerzas en afanes de muy poca o ninguna contribución a nuestra razón de ser. Una de las críticas a veces justificables del proceso de planeación es que éste tiende a ser más analítico que intuitivo. En realidad, tanto la intuición como el análisis son esenciales para una planeación efectiva”. (Morrisey, 2005)

El autor (Maqueda, 1996) citando a “Smith y Wash”, que definen la planificación como un procedimiento secuencial sistemático compuesto por cinco etapas, refuerza la teoría de que la planeación es un conjunto de acciones encaminadas a un fin y establece los siguientes puntos:

1. Establecimiento de los objetivos a largo plazo;
2. Establecimiento de las diferentes alternativas para la consecución de los objetivos (Planificación estratégica).
3. Determinación de las acciones a desarrollar para poner en funcionamiento las estrategias (Planificación táctica).
4. Selección de las acciones que deben ejecutarse inmediatamente para desarrollar los planes tácticos.
5. Evaluación de los resultados y en los casos en que se detectan desviaciones, revisión y ajuste de las anteriores etapas.

## **Estrategia**

Al seleccionar un rumbo que nos dirija hacia un punto, debemos establecer los pasos o acciones para alcanzar lo deseado, esto se refuerza con la teoría que menciona el autor (Valiñas, 2007) una estrategia se define como “El conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico” y nos indica lo siguiente:

El diseño de una estrategia consta de cinco partes o etapas integrantes:

1. Diseño del concepto estratégico
2. Desarrollo de tácticas
3. Calendarización
4. Presupuesto
5. Supervisión y control

Investigando más sobre estrategia, encontramos que el autor (Franco, 2013) nos brinda el concepto de estrategia haciendo una breve reseña histórica indicando lo indudable, que el concepto es muy antiguo, y esta inevitablemente relacionado con las concepciones acerca de la guerra.

Estrategia “strategia” es una palabra griega, indisolublemente ligada al campo militar, pero no de cualquier manera, pues en su significado básico se trata de lo concerniente al mando de un ejército o de una armada.

Se relaciona con el cargo o la dignidad del jefe o estratega. El estratega es el general, el generalísimo, el almirante, caudillo o gobernador militar de una provincia. Conviene retener dos aspectos importantes: Lo relativo a la lucha en este caso la defensa de un pueblo o el ataque a otros y lo concerniente al carácter de mando en un nivel de generalidad. Estos dos rasgos dinámico y genérico se combinan para autorizar y la utiliza por diversas razones: Desfase en relación con lo real, confusión en sus axiomas o proposiciones, complejidad desbordante de lo real que se resiste a una interpretación simplista y que no se agota en esta, dado el carácter unilateral del enfoque.

Las estrategias, en un sentido contemporáneo, o los métodos, en un sentido más tradicional y clásico, se proponen definir, ante todo, un modus operandi, esto es, una manera de hacer, de proceder. Su razón de ser esta en el cómo, su objetivo es definir un camino, abrir una vía de acceso.

Tarea no fácil, ya que, presupone que otros interrogantes previos deben estar resueltos o en todo caso, también deben ser tenidos en cuenta. Para definir como es necesario tener clara una conceptualización relativa al “¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Con quién?, ¿Con qué?, ¿Cuánto?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?”..., pues en

la medida en que ignore o subestime alguno de estos aspectos, varía la precariedad o el grado de eficacia de los métodos. No están simples indicar como hacer algo si no se consideran estas variables interventoras, en especial las que presentan una mayor pertinencia para determinadas situaciones”.

Como indica (David, 2003) “Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrente la empresa.” Continuando con la búsqueda de conceptos sobre la estrategia es muy interesante el análisis que realiza el autor Gómez, “Expresando que es el elemento de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulado de manera que quede definido el negocio en el cual va a estar la compañía y la clase de compañía que es el presente y que va a ser en el futuro.

Como nos expresa el autor (Gomez, 1983) con su ejemplo “Si una compañía vende 10.000 trajes al año, el objetivo de vender 12.000 el año próximo no modifica el tipo de empresa que es en el presente. En cambio el objetivo de vender 50.000 trajes el año próximo, ya establece modificaciones sustanciales de tamaño. Igualmente modifica la realidad actual un objetivo que implique cambiar el estrato de mercado al que se vende, o el nivel de moda que tendría el producto el año entrante”. Este ejemplo nos demuestra que la magnitud de la empresa puede cambiar, al elaborar 50.000 trajes en un año implicaría un incremento en la productividad llevado de la mano con más demanda de insumos, materiales, personal, y recursos económicos.

Se ha elaborado muchos estudios relacionados al campo estratégico y tenemos al autor (Mintzberg, 1997) y considera:

“Que dentro de una compañía, la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades”.

La decisión estratégica comprendida en este patrón es aquella que es efectiva durante largos periodos y afecta a la compañía de maneras muy diversas dado que concentra y compromete una parte muy significativa de sus recursos alrededor de los resultados previstos.

Es muy probable que el patrón resulte de toda una serie de decisiones de este tipo acabara por deformar el carácter propio y la imagen de una compañía, la individualidad con que se le presenta ante diversos miembros y públicos, así la posición que ocupara en la industria y los mercados. Este patrón o modelo hará posible la especificación de objetivos particulares que serán alcanzados mediante una secuencia temporal de decisiones sobre inversión e implantación y gobernara en forma directa la movilización o el despliegue de los recursos para hacer que estas decisiones sean efectivas”.

Los autores (Perez & Carballo, 2005) analizan la estrategia de la empresa y citan a Ortega “Que toda vida humana es el resultado de articular tres factores: La vocación, la circunstancia y el azar. Esta articulación exige potenciar la voluntad y el esfuerzo para impulsar y alcanzar la vocación. Análogamente, el resultado de toda empresa se explica por la combinación de su estrategia, como expresión de su vocación, de su entorno o circunstancia y de la fortuna. La formulación e implantación de la estrategia no admite errores, pues sus propósitos básicos son:

1. Seleccionar las actividades que se deseen acometer, coherentes con las exigencias y oportunidades del entorno y con los recursos y las capacidades internas, eligiendo las tecnologías, los productos, los mercados y los clientes deseados frente a otras opciones.

2. Lograr una posición favorable en las actividades seleccionadas, basada en el diseño de un conjunto de factores de competencia que integren un sistema diferenciado y robusto para que sea lo más exclusivo y difícil de imitar.
3. Mejorar la posición continuamente para adaptarla a los cambios de las circunstancias externas e internas.

Desde la perspectiva financiera una estrategia de éxito deber lograr, mantener y desarrollar esa posición para generar una rentabilidad económica superior a la normal del mercado. Una estrategia fracasada dará lugar, por el contrario a una rentabilidad insatisfactoria. Los factores indican los autores como vocación tienen estrecha relación con el personal. El factor circunstancia con los mercados y ambiente interno y externo.

### **La Planificación Estratégica**

La posición en el mercado y su posible previsión son importantes para establecer los recursos y lo enfatiza el autor (Romero, 2004): “La Planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro, los programas y planes de acción nos indican que hay que hacer, por quien, cuando, y con qué recursos. Los sistemas de Información (ex ante, ex post e in vía) constituyen la base del control del cumplimiento del plan”.

Las autoras (Porto & Gardey, 2008) expresan sus criterios sobre la planeación estratégica, “Es la que realizan los directivos de una empresa, para analizar factores internos y externos y su repercusión en los objetivos de la compañía. Suele trazarse a largo plazo, en general varios años y consiste en el diseño detallado de su inserción en el mercado, de su comunicación con los medios y de sus campañas publicitarias”.

Mediante diferentes estudios relacionados a la planeación estratégica realizados por la (Salesiana, Universidad Politécnica, 2015) esta define “Que el escenario para toda planeación dentro de la empresa es el proceso de desarrollar y mantener una estrategia entre las metas y capacidades de una empresa y sus cambiantes oportunidades de mercadotécnica. Se basa en el desarrollo de una clara misión

para la compañía, objetivos de apoyo, una sólida cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas”.

De acuerdo al concepto del autor (Flores, 2013) la planeación estratégica “Es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que permite seleccionar en concordancia con el ambiente en el que se desenvuelve la organización, la visión, misión, filosofía, objetivos, estrategias y metas que orienten los planes operativos necesarios para alcanzar el futuro deseado”.

Es por tanto un proceso integrador de todas las funciones y actividades de una organización (Cualquiera que sea su naturaleza), ya que atiende o se orienta a asuntos esenciales, primordiales; permite elaborar estrategias, planes estratégicos y planes tácticos; ofrece un marco de referencia para la planeación operacional, inherente a las diferentes áreas de una organización; señala el ámbito o marco de la planeación a largo plazo; orienta los recursos de la organización como un todo; siendo una actividad desempeñada por el alto nivel de autoridad de la organización.

Como planes operativos consideramos a la elaboración de un documento oficial en el que los responsables de un departamento o una organización, enumeran los objetivos y las directrices que se deben cumplir a corto plazo.

Como planes estratégicos consideramos a la elaboración de un documento en el que los responsables de una organización enumeran cual será la estrategia a seguir en el medio plazo.

“El proceso de planeación estratégica se alimenta del sistema de información que se establece para proporcionar los datos e información necesarios para tomar decisiones contextuales respecto a una situación determinada, definiendo las líneas de acción (Estrategias y tácticas) requeridas, e implicando por tanto, la necesidad de analizar y evaluar los datos e información provenientes no solamente del ambiente socio - económico externo sino también del interno, que faciliten la posibilidad de hacer diagnósticos y formular pronósticos relativos a los planes y programas, que permitan finalmente la adopción de decisiones estratégicas; en este

documento hemos tratado de describir una metodología para el uso de una técnica denominada FODA que facilita el desarrollo de dicho proceso”.

Analizando las teorías del libro (Conceptos y técnicas de la dirección y administración estratégicas, 1985) sobre la planeación estratégica, “Consiste en acciones y enfoques ya existentes y programados para que continúen, completados con nuevas acciones y trazos de movimientos futuros adicionales. El plan de acción estratégico de una empresa es dinámico y continuamente sufren revisiones, refinamientos y mejoras”.

La idea del concepto sobre el plan estratégico encontrados en el libro (La elaboración del plan estratégico, 2014) indica que “Debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito. En ocasiones, la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un plan estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente”.

En el plan estratégico la autora (Borda, 2016) nos indica que es un documento elaborado por las personas que trabajan en la organización cualquier sea su índole u objeto social, donde se establece cual será la estrategia trazada en un periodo de tiempo predeterminado: “Es un documento en el que los responsables de una organización (Empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (Por lo general, 3 años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal”.

Complementando el análisis del autor (Borda, 2016) al establecer cifras se vuelve objetivo, es público al establecer las políticas y guías de conducta, y se vuelve temporal al establecerse los periodos a cumplirse: “Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas

y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa”.

“El plan estratégico es cuantitativo: Establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: Describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: Indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

El plan estratégico recoge tres puntos principales:

- 1 Objetivos: Un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: Cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo. El verbo asociado a un objetivo es siempre conseguir:
  - Conseguir una facturación,
  - Conseguir incrementar la rentabilidad económica,
  - Conseguir una cuota de mercado.
- 2 Políticas: Una política es una conducta que marca la compañía y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer:
  - Establecer una política de cobros a 30 días y de pagos a 90 días.
  - Establecer una política de contratación para titulados con al menos 2 años de experiencia.
  - Establecer una política retributiva basada en un 80% de retribución fija y 20% retribución variable.

Existen muchos parámetros sobre los que se puede establecer la actitud de la empresa, como la política de tesorería, la política de atención al cliente, la política de recursos humanos, la política de imagen corporativa, la política de reparto de dividendos.

- 3 Acciones: Una acción es un hecho que depende directamente de la compañía y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la

consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción es siempre realizar:

- Asistir a los principales congresos del sector para mejorar la formación interna.
- Lanzar una campaña de publicidad en TV y periódicos para promocionar el nuevo producto.
- Elaborar un manual de procedimientos interno que agilice la incorporación de nuevos miembros.

Las acciones se suelen agrupar de tal manera que sea sencillo identificar su origen y a su vez, su finalidad. Así se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de empresa o simplemente como acciones puntuales.

En la práctica, el plan estratégico se suele sintetizar en un documento escrito (Generalmente menos de 20 páginas), concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía”.

Siguiendo la línea de la planeación estratégica, encontramos la síntesis que realiza (Abascal, 2000):

“Alguien ha dicho que, para tener éxito en algo, lo primero es saber lo que se quiere; lo segundo, quererlo de veras; finalmente, ponerse a trabajar para conseguirlo”

“Pero hay, seguramente, una pregunta previa: la de “¿Que debe quererse?”. Un antiguo proverbio chino, citado por Mintzberg, viene a decir que conocer a los demás es inteligencia y conocerse uno a sí mismo es sabiduría. Pues todo ello, conocer las propias posibilidades y la configuración del entorno que, en términos algo más técnicos viene a llamarse análisis de los hechos es, precisamente, el punto de partida de la estrategia. Palabra que está vinculada al arte de la guerra y al de los negocios con significados diferentes y formas distintas de utilización”.

“Pero que, en todos los casos, lleva en si la idea de una posición ventajosa en el combate con los competidores o adversarios y también la de amplitud de horizontes y largo plazo, por contraposición a las acciones tácticas ligadas al momento presente y a un reducido espacio de confrontación. La estrategia es fruto del pensamiento estratégico, que se desarrolla, en primer lugar y primordialmente, en la mente del estratega y es una casi inexplicable síntesis de información, intuición y creatividad”

“Pero su desarrollo se ve facilitado por la aplicación de técnicas que articulan y elaboran procesos de puesta en marcha de la idea o visión estratégica”.

Como indica (Sainz, 2012), “El plan estratégico es una herramienta de la dirección para plasmar el pensamiento estratégico” y sentencia: “La planeación estratégica consiste en el proceso de definición (Hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico”

Continuando con el análisis de (Sainz, 2012) que enfatiza al plan estratégico como una herramienta para la organización que define un periodo de inicio y fin para la aplicación de los pasos adoptados y nos aporta con su explicación como: “El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado (Es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (Horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés” (Stakeholders).

La decisión de elaborar un plan estratégico para la organización demuestra que se posee el deseo de planificar, crecer, de evolucionar la organización, tal como se complementa con lo indicado por (Martinez, 2012) “El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito”.

Como hemos revisado, la planeación estratégica es muy amplia y abarca muchos aspectos de la organización con propósitos claros y concisos. Apoyando esta teoría tenemos a (Alvarez, 2006) que nos enumera los propósitos generales de un plan estratégico en 5 pasos:

1. Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias de negocio.
2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, su misión, sus objetivos y su posición competitiva.
3. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (Mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la visión y misión del negocio.
4. Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización
5. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

Hablar de planeación estratégica implica hablar de un plan Inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años. Es decir, un plan estratégico es, a la organización lo que el ADN es a los seres vivos, le va diciendo oportunamente que hacer.

Gracias al plan estratégico una organización sabe de manera clara:

- ¿Qué resultados debe alcanzar? (Objetivos),
- ¿Cómo los va a alcanzar? (Estrategias),
- ¿Qué actividades va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación? (Programa de trabajo),
- ¿Quién y cuándo se van a desarrollar dichas actividades? (Responsables).

Consideramos que “Plan inteligente” no demuestra el grado de compromiso que la empresa adopta para su desarrollo organizacional.

En la empresa se debe establecer los elementos claves con los que se espera alcanzar los objetivos establecidos en un documento, donde se incluya los objetivos, las normas, las políticas, indicadores y planes de acción que se deberán seguir, y el autor (Muñiz, 2009) refuerza esta teoría indicando “Que la planificación estratégica es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables. La planificación es una forma de actuar a partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valoradas”.

El autor (Muñiz, 2009) aporta con un detalle de los procesos que sigue la elaboración de la planificación estratégica:

1. Elemento: Elaborar la misión de la empresa. Resultado: ¿Cuáles son los principios básicos y esenciales?
2. Elemento: Elaborar la visión de la empresa. Resultado: ¿Cuáles son los planes para el futuro que queremos y a dónde llegaremos?
3. Elemento: Elaborar los objetivos a conseguir. Resultado: ¿Qué queremos alcanzar?
4. Elemento: Crear las iniciativas o planes de acción para conseguir los objetivos. Resultado: ¿Cómo los vamos a determinar?
5. Elemento: Diseñar un sistema de indicadores para controlar el cumplimiento de la estrategia. Resultados: ¿Qué tipos de indicadores y cuantos se van a diseñar?
6. Elemento: Valorar los objetivos y su cumplimiento, plan financiero. Resultados: ¿Qué resultado vamos a obtener?
7. Elemento: Obtener el plan estratégico = suma de los pasos 1 a 4. Resultado: ¿Resultado final = planificación estratégica a medio plazo?

## **El Pensamiento Estratégico**

El pensamiento estratégico según (Morrisey, 2005) está basado en la experiencia para establecer las direcciones que pueda tomar la empresa, lo cual es resultado de la unión de las ideas expresadas por los integrantes de la organización esto lo explicamos al examinar lo indicado por el autor: “Es la aplicación del juicio basado

en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico es importante debido a que el juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores. Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa”.

“Como se analiza en los enunciados el pensamiento estratégico inserta o une valores, misión, visión y estrategia que tienden ser estos elementos intuitivos (Que se base en los sentimientos) más que analíticos (Los basados en la información). El fin es llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre todos los miembros del conjunto administrativo lo cual lo convierte en un requisito fundamental para una planeación efectiva.”

“El pensamiento estratégico es la base para la toma de decisiones estratégicas. Sin esta base, las decisiones y acciones siguientes quizás se vuelvan inconsistentes y fraccionadas con la existencia a largo plazo de la empresa”.

Parafraseando al autor (Olay, 2016) es importante hacer énfasis en lograr que los procesos sean el enfoque principal de la empresa: “Determina el concepto de pensamiento estratégico como la perspectiva futura de la empresa, a la vez que establece las bases sobre las que se harán todas las decisiones de planeación. Se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios y valores y sus estrategias. Es un conjunto de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto. Es decir, es un conjunto de herramientas para conseguir lo que queremos, de la mejor forma y venciendo las dificultades.”

Conocimiento y análisis dos puntos que los autores (Loehle, 1996; Wells, 1998) nos resaltan como importantes para el desarrollo de técnicas, técnicas que nos lleven a lograr los objetivos, este análisis se desglosa al examinar lo indicado por el autor que señala: “Las técnicas que permiten el desarrollo de un pensamiento estratégico es tener una llave para abrir la puerta que queremos y cultivarlo es mucho más sencillo de lo que pueda parecer. No es algo de genios, es un resultado del trabajo y el sentido común, el pensamiento estratégico se basa, esencialmente, en el conocimiento y el análisis. El pensamiento estratégico intenta defendernos de esta posición cómoda que implica dejar que la nave vaya, quién sabe dónde, según sople el viento. Nos defiende, nos alerta y nos advierte. Es un proceso de razonamiento aplicado a sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo. Este tipo de razonamiento pretende reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades a través de un conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje”.

Como hemos revisado, el pensamiento estratégico es reflexivo y como cita (Sainz, 2012): “Es difícil consensuar que es el pensamiento estratégico, sobre todo cuando este se puede analizar desde distintas disciplinas pero, en el mundo empresarial, muchos de nosotros pensamos que se trata de una reflexión encaminada a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyada en las herramientas adecuadas. Y que para ello, es preciso hacerse preguntas como las siguientes:

- ¿Dónde estaba ayer?
- ¿Dónde estoy hoy?
- ¿Dónde quiero estar mañana?
- ¿Qué hare para conseguirlo?

Cuestiones estas que uno debe plantearse en todas las órdenes de la vida, incluso de su vida interior. En otras palabras, el pensamiento estratégico surge del pensamiento reflexivo. En efecto, partir desde el ideal futuro hace nacer el pensamiento reflexivo (En sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución) y lo convierte en pensamiento estratégico, en el que la razón se combina con la pasión o los sentimientos”.

## **La Planeación Financiera**

Consultando el libro “Planeación financiera en la empresa moderna” (Haime, 2011) encontramos: “El ejecutivo de finanzas como miembro de la alta dirección participa en forma destacada en los procesos de planeación de la organización. Su responsabilidad es preservar la salud financiera de la institución y hacer que prevalezcan los criterios financieros sanos en la administración, que permitan crear valor y asegurar la permanencia de la empresa. La planeación estratégica consiste, esencialmente, en anticipar el futuro para tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo con mayor eficiencia, define el rumbo y anticipa los impactos de los cambios que pueda presentar el entorno, generando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos”.

Muy importante recalcar las palabras oportunidad y riesgos, los cuales deberán ser medibles para poder establecer si son alcanzables y controlables.

En el libro “Modelización financiera aplicada” (Rodriguez, 2008) nos indica el modelo financiero puede definirse como un conjunto de relaciones matemáticas que describen la interrelación existente entre las distintas variables que inciden en el comportamiento financiero de la entidad. Las ventajas generales del uso de los modelos financieros en la realización de la planificación financiera son evidentes, pues además de posibilitar el conocer y explorar con cierta facilidad las consecuencias de las posibles decisiones a adoptar, ayuda en los procesos de integración y en la coordinación de diferentes áreas de la empresa en las que existen complejas interrelación vinculadas a una gran cantidad de datos. Su aplicación proporciona un mejor conocimiento del grado sensibilidad de los resultados esperados ante la modificación de algunas de las variables incluidas en el modelo planificación”.

Como relaciones matemáticas podemos mencionar la elaboración de indicadores financieros y de productividad que se apliquen en la empresa para evaluar los resultados y objetivos alcanzados.

## El FODA

Durante el proceso de elaboración de la Planificación estratégica se usan varias herramientas para analizar la información de forma eficaz y que nos permita tomar decisiones acertadas. Una de estas herramientas es el FODA, muy práctica y de gran utilidad, ante lo cual revisaremos varias definiciones.

“El resultado inmediato del análisis FODA (SWOT en inglés; DOFA, FOCA, DAFO, etc. en español, según la traducción y el orden de los elementos que le componen) es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización. Es de gran ayuda para el gerente a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas.

FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos:

1º Si son internos o externos a la organización.

2º Si son convenientes o inconvenientes para la organización.

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta.

Es fácil derivar que las oportunidades y las fortalezas son factores favorables para la organización y las debilidades y las amenazas son desfavorables.” (Orlich, 2009)

Bajo el criterio de los autores Strikland y Thompson referente al concepto del FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre el negocio, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales con producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresas, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis de mercado en las estrategias de mercadeo que diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. (Strikland, Thompson, 2012)

Toda organización tiene fortalezas y debilidades es lo determinado por el autor Burga al referirse al análisis FODA. Ninguna organización tiene las mismas fuerzas y limitaciones. Las fortalezas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Estas se establecen con la intención de capitalizar las fortalezas internas y superar las debilidades.

En el análisis FODA se consideran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pero en lugar de listarlos en términos de percepciones de los directivos, se busca efectuar un análisis más estructurado, que se concrete. (Burga, 2011)

El diagnostico situacional FODA conforme el autor Rojas es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos.

Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bien o servicios con valor añadido

que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores. (Rojas, 2009)

Las autoras (García & Cano, 2012) comparten el concepto FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) por las siglas del nombre de los elementos de análisis, esto es, cuales son los recursos con los que cuento que me dan la posibilidad de llegar a mi objetivo, y por otra parte, cuál es el impacto de las debilidades así como de las amenazas y oportunidades que el medio ofrece un análisis de estos permitirá que la persona defina con claridad las diversas actividades y por tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.

Se consideraría al FODA como una herramienta muy eficaz para el análisis de datos e información de la organización tal como lo expone el libro de "Estrategia de marketing", "Un análisis FODA abarca los entornos interno y externo de la empresa. De manera interna, el marco de referencia aborda sus fortalezas y debilidades en dimensiones clave como el desempeño financiero y los recursos, los recursos humanos, las instalaciones y la capacidad de producción, así como la participación del mercado (Clientes y competencia), las condiciones económicas, las tendencias sociales, la tecnología y las regulaciones gubernamentales. (Ferrel & Hartline, 2012)

Como hemos observado el FODA nos da una descripción de la organización tal como lo indica (Colom, 2015) y citando a Webber "Como se sabe, un modelo muy útil y comúnmente usado es el análisis de la matriz "DAFO, FODA o SWORT", que integra el conjunto de factores o variables predichos, como fruto primero del análisis externo del macro entorno que dará lugar al grupo de amenazas u oportunidades; y en segundo lugar del análisis interno del micro entorno o entorno próximo del que se obtendrán el grupo de debilidades o puntos débiles y fortalezas o puntos fuertes". Enfatiza los ambientes internos y externos que tiene una organización. Esta práctica, permite obtener información suficiente para poder ver la posible influencia e impacto del sistema externo o macro entorno y del sistema interno o entorno próximo y así poder perfilar de manera más fácil la estrategia empresarial, desde una base razonada y proporcionada por estos análisis.

Examinando más teorías sobre el FODA encontramos al autor (Caro, 2012) que nos complementa indicando:

“Durante muchos años, el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se originan en una empresa. Sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias de alternativas claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de la compañía o hasta de una nación que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

La matriz FODA tiene un ámbito más amplio y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas. La primera no reemplaza la segunda. La matriz FODA es un marco conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fuerzas internas de la organización.

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que con frecuencia se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar estas elecciones, se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa fortalezas; O, oportunidades, debilidades y A, amenazas. El modelo FODA se inicia con la evaluación de amenazas porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibidos”.

El concepto DAFO está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran:

- Debilidades.
- Amenazas.
- Fortalezas.
- Oportunidades.

Encontramos el concepto de FODA en los “Cuadernos prácticos de gestión empresarial” del autor (Vieites, 2012) de manera sencilla se define como:

“De estas cuatro variables las fortalezas y las debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto o mediano plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

Al contrario de las oportunidades y amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma”.

En forma resumida (Griffin, 2011) nos indica: “La idea detrás del FODA es que una estrategia adecuada explota las oportunidades y fortalezas de una organización, al tiempo que neutraliza las amenazas y evita o corrige las debilidades”.

### **Las cinco fuerzas de Porter.**

Dentro de la planificación estratégica tenemos el enfoque que realizó en 1980 el Economista Michael E. Porter en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. En enfoque planteado es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento. La idea es que la organización deba evaluar sus objetivos y recursos en comparación a estas cinco fuerzas que rigen la competencia empresarial.

Según “Porter”, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma.

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores. Aquí detectamos las empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Se identifican seis tipos de barreras de entrada: La economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución y las ventajas de los costos independientes.

- El poder de la negociación de los diferentes proveedores. Brinda a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo. Un mercado o segmento no será fácil cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente o a través de cámaras, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio, condiciones de volumen. Es complicado aun cuando los insumos bienes o servicios son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
- Capacidad de negociar con los compradores. En esta fuerza se tienen problemas cuando los compradores o clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado, o puede llegar a tener un costo más alto, si los compradores están organizados esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas en materia de precios, calidad y servicios, y por consiguiente esto puede apuntar a una disminución en los márgenes de utilidad.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios o sustitutos. Existe amenaza cuando los productos sustitutos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa, o están más avanzados tecnológicamente. Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad pero se distinguen por su calidad. Esto obliga a bajar precios, con la reducción implícita de rentabilidad
- La rivalidad entre los competidores. Es difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean muy altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, publicidad agresiva, promociones abundantes, y entrada de nuevos productos. Siempre estará el esfuerzo latente por ganar mercado.

Analizando lo expuesto resumimos en que la capacidad que la empresa pueda ejercer sobre sus acciones es importante.

Continuando con el análisis de las cinco fuerzas de Porter tenemos el análisis que realizan varios autores en el libro de "Dirección estratégica" sobre el entorno competitivo:

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno genérico es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa de un sector productivo tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. La intensidad de la competencia en un sector no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Vivimos en tiempos de fuerte competencia. Cuando diversas empresas se disputan el mismo mercado están sometidas a serios peligros sobre todo cuando el mercado está estancado o el crecimiento es muy lento. Los incrementos de cuota o participación de una empresa se traducen automáticamente en menores cuotas para las demás. Por ello, una política comercial agresiva por parte de una empresa en un mercado saturado, suele dar lugar a medidas de contrataque por parte de las demás.

Enumerando Las cinco fuerzas de competitivas de Porter, analizamos que se enfoca en los aspectos que puedan amenazar el funcionamiento de una organización y los aspectos que la organización pueda explotar a su favor, y estas son: (Vertice, 2004)

- Nuevos ingresos
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder negociador de los compradores
- Poder negociador de los proveedores
- Y rivalidad entre los actuales competidores

Reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales son todos competidores para las empresas en su sector

industrial y pueden ser de mayor o menor importancia dependiendo de las circunstancias particulares. (Vertice, 2004)

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

Diferentes teorías se han formulado durante el transcurso de la humanidad, sobre la administración existen una amplia gama a tomarse en cuenta para el buen desenvolvimiento de una empresa.

Como marco conceptual la investigación se apegara a las pautas ya establecidas dentro de la administración de la empresa, aplicando las diferentes definiciones vertidas para cada enfoque.

Estas teorías servirán de marco conceptual para una buena aplicación de los principios administrativos.

## **2.4 ANTECEDENTES**

EDITY S.A. Es idea de su gestor el Sr. Julio Cesar Bermeo Feijoo guayaquileño, el cual traslado los proyectos de empresas donde trabajo anteriormente, una de estas representativas como ISEYCO S.A. empresa dedicada también al sector de telecomunicaciones.

Luego en conjunto con amistades fundo RYSLER S.A. cuyas actividades fueron las telecomunicaciones tales como servicio de última milla, venta de equipos de telecomunicaciones varias para conexiones punto a punto. RYSLER S.A. posteriormente evoluciona a un concepto más integral entre la venta de bienes y el servicio técnico que necesita el cliente, aumentado su portafolio de productos y servicios, así como de clientes a nivel local.

La evolución propia del negocio hace que la empresa empiece a comercializar equipos móviles tales como "HAND HELD", los cuales dieron paso al nacimiento de EDITY S.A. y cuya actividad actual es la venta, alquiler y mantenimiento de equipos de computación móvil – HAND HELD (Producto estrella).

El Señor Julio Cesar Bermeo Feijoo en sus inicios como técnico de ISEYCO S.A., adquirió conocimientos y todo un bagaje de experiencia que lo llevo a la fundación

de RYSLER S.A., y gracias a la visión de negocio y la asociación adecuada llevo a cabo su proyecto más ambicioso y prometedor.

El término HAND HELD, HAND HELD COMPUTER o HAND HELD DEVICE, es un anglicismo que traducido al español significa “De mano” (Computadora o dispositivo de mano) y describe al tipo de computadora portátil que se puede llevar en una mano mientras se utiliza.

Esta categoría de computadora tuvo sus inicios en 1980 con fabricantes como radio Shack, Casio, Sharp o Hewlett Packard (Hoy HP), estos equipos se podían programar en lenguaje BASIC o en lenguaje especializado propio de ordenadores de bolsillo, luego en 1989 el Atari Portfolio hizo su aparición y fue una muestra de lo más moderno en dispositivos electrónicos móviles. Recién el 1991 apareció en el mercado el primer ordenador de bolsillo con display bastante grande para visualizar una hoja de cálculo, o un documento Word.

En 1995 con la aparición de la empresa Palm, Inc. Comenzó una nueva etapa de desarrollo y crecimiento tecnológico para el mercado de dispositivos móviles. Tal fue el éxito de los ordenadores de bolsillo o agendas electrónicas que a veces eran llamadas “Palm o Palm pilot”, lo cual se constituyó en un caso de una marca registrada que se transforma en el nombre genérico del producto.

La incorporación de sistemas operativos Microsoft Windows (1997) y Windows Mobile (2003) en el sector apporto mayores capacidades multimedia y de conectividad. Con la llegada de los teléfonos inteligentes o comunicadores (Híbridos entre ordenadores de bolsillo y teléfono móvil) supuso un crecimiento de la tecnología.

La utilización de dispositivos móviles de tipo “HAND HELD” creció en la sociedad por las soluciones administrativas de datos que ofrece, su cómoda movilidad, su interfaz más simple comparada con la de una pc, su facilidad para conectarse a redes de datos. En la actualidad es usado en automatización de inventarios, control de ingresos y despachos mantenimiento en línea el saldo de los inventarios, control de pedidos.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 MARCO METODOLÓGICO.**

Los aspectos metodológicos utilizados para alcanzar los objetivos planteados en la investigación serán explicados en detalle.

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Para el presente trabajo se tomará como referencia la investigación descriptiva para poder registrar, resumir y presentar la empresa, enfocándose en las situaciones susceptibles de cambios, observación de los eventos en directo lo cual ofrecerá un mejor panorama de la empresa.

#### **3.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.**

El enfoque de investigación será de carácter mixto, cualitativo y cuantitativo que permitirá:

- Analizar las situaciones susceptibles de cambio.
- Crítico ya que se somete a un análisis y discusión continúa.
- Resultados se enfocan más a la interpretación del fenómeno que a su explicación.

#### **3.4 TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

##### **3.4.1 Observación Directa.**

Se utilizará para conocer eventos o hechos que suceden en la empresa EDITY S.A. con la finalidad de obtener los datos más próximos a la realidad, se deberá enfocar principalmente a las actividades que se ejecutan dentro de la empresa

##### **3.4.2 Encuesta.**

Se diseñará un listado de preguntas con la finalidad de obtener información empírica necesaria para determinar valores o respuestas a las variables de objeto de este estudio.

### 3.4.3 Fuentes de Información

Se conoce como fuente de información a todo lo que aporte algún tipo de dato como un hecho, situación o documento, sobre algún tema específico, esto puede ser en forma de documento, persona u objeto.

En una investigación existen fuentes primarias y secundarias. Como información primaria encontramos las que se recolectaran para responder las necesidades inmediatas del trabajo investigativo, pueden ser acercamientos directos en forma oral o escrita, la información secundaria se obtiene de publicaciones, fuentes bibliográficas, artículos de revistas.

En base a lo indicado se tomara información de fuentes primarias con la elaboración de encuestas, análisis FODA, análisis cinco "Fuerzas de Porter"; y, documentos de la empresa EDITY S.A., e información secundaria a través de las consultas a libros, monografías, revistas e informes.

#### Matriz Fuentes de Información



Diagrama # 5 Matriz Fuentes de Información  
Elaborado: Autores

### 3.4.4 Población y Muestra

Para el presente trabajo es necesario establecer la población y muestra, para lo cual primero se revisara teorías de varios autores, para en base a esto establecer el método a aplicarse.

“Población es el conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. La Población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la Investigación”. (Tamayo, 1997).

“Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta características se denomina población o universo”. (Tamayo, 1997)

“La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”. (Hernández, 2008).

El autor (Jauset, 2014) nos indica: “En general, la elección de una muestra poder ser o no al azar. Esta circunstancia es básica para determinar si los resultados del estudio podrán o no proyectarse para todo el universo del que forma parte la muestra. Los métodos pueden ser probabilísticos y no probabilísticos”.

Muestreo probabilístico: Conocido también como muestreo de selección aleatoria, utiliza el azar como instrumento de selección, pudiéndose calcular de antemano la probabilidad de que cada elemento sea incluido en la muestra. El muestreo “Probabilístico” tienen varias modalidades: Muestreo “Aleatorio simple”, “Muestreo aleatorio sistemático”, “Muestreo estratificado”, “Muestreo por conglomerados”, “Muestreos por etapas”. (Tamayo, 1997).

Muestreo no probabilístico: En estas técnicas no se utiliza el muestreo al azar sino que la muestra se obtiene atendiendo al criterio o criterios del investigador o bien por razones de economía, comodidad, etc. “El muestreo no probabilístico” tiene las siguientes modalidades: “Muestreo accidental” o “Casual”, “Muestreo intencional” u “Opinativo” y “Muestreo por cuotas”. (Tamayo, 1997)

### 3.4.5 Población y Obtención de la Muestra

Los empleados y los clientes de la Empresa EDITY S.A. componen la población y muestra para este proyecto.

#### Población Empleados

La población actual es de once elementos a los que se les formuló la encuesta para evaluar cualitativamente aspectos internos de la empresa.

*Tabla 1: Detalle del personal de EDITY S.A. y Cargo*

Orden	Nombre Empleado	Cargo
1	JULIO CESAR BERMEO FEIJOO	PRESIDENCIA
2	PETER ROLANDO BERMEO FEIJOO	GERENTE DE VENTAS
3	ANTONIO MICHAEL CARBO ZAVALA	GERENTE TECNICO
4	MARIA FERNANDA FERNANDEZ OCHOA	ASISTENTE DE VENTAS
5	JULIANA MARGARITA GARCIA AGUIRRE	APOYO: CONTABLE
6	ELSA GUADALUPE ORMAZA ACHUNDIA	BODEGA & IMPORTACIÓN
7	MICHAEL CHRISTIAN MONTÚFAR REINA	APOYO: ADM. - RRHH
8	DIEGO ANDRE MURILLO CENTURION	TÉCNICO # 01
9	TYRONE ENRIQUE POSLIGUA SANTOS	TÉCNICO # 02
10	ANA NOEMI CEDEÑO MONTESDEOCA	GERENTE ADM - FINC.
11	LUIS ALBERTO PIN VERA	CONTADOR

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

#### Muestra Empleados

En cuanto a la selección de la muestra de los empleados esta se realizó mediante el proceso de “Muestreo no probabilístico” conocido también como muestra dirigida. El “Muestreo no probabilístico” es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra.

En este caso se aplicó un “Muestreo casual” o “Accidental”, que permite elegir arbitrariamente los elementos sin un juicio o criterio preestablecido. No hay planificación previa en cuanto a los sujetos a elegir para la encuesta, se toma todas las muestras disponibles sin introducir selección o modificación alguna. Adicional que la población es finita y reducida.

Como instrumento de investigación se elaboró una encuesta con 12 preguntas las cuales están detalladas en el “Anexo 1”.

### **Población Clientes:**

El tamaño de la población que son los clientes de EDITY S.A. asciende a 134 elementos. El criterio aplicado fue escoger a los diez principales clientes de la empresa EDITY S.A. en cuanto a su monto de facturación del año fiscal 2015.

Agrupando los diez principales clientes en monto representan el 61% del total de las ventas de la empresa EDITY S.A. del año fiscal 2015. El resto de clientes (124) tiene una facturación anual menor a \$20.000,00 (Veinte mil 00/100 Dólares).

Como instrumento de investigación se elaboró una encuesta con 9 preguntas las cuales están detalladas en el “Anexo 2”.

*Tabla 2: Detalle de Ventas últimos 3 años y principales clientes de la empresa EDITY S.A. del año 2015 con monto de venta anual.*

#### DETALLE DE LA VENTA ULTIMOS 3 AÑOS DE LA EMPRESA EDITY S.A.

<b>AÑO</b>	<b>VENTA ANUAL</b>	<b>VARIACION</b>	<b>% VAR</b>
2013	\$ 1,265,405	\$ -	
2014	\$ 1,024,152	\$ (241,253)	-19%
2015	\$ 738,822	\$ (285,331)	-28%

#### DETALLE DE PRINCIPALES CLIENTES EDITY S.A. MONTO VENTA ANUAL 2015

<b>Orden</b>	<b>Clientes</b>	<b>Monto Venta Anual</b>	<b>%</b>
1	UNILEVER	\$ 102,182	14%
2	TIA	\$ 98,640	13%
3	PORTRANS	\$ 57,184	8%
4	QUIFATEX	\$ 45,888	6%
5	RAYMOND WELLS	\$ 31,159	4%
6	QROMA	\$ 29,352	4%
7	HOLCIM	\$ 24,288	3%
8	LOGBAN	\$ 21,605	3%
9	CONTECON	\$ 21,188	3%
10	FERREMUNDO	\$ 21,120	3%
11	RESTO CLIENTES	\$ 286,216	39%
	<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 738,822</b>	<b>100%</b>

<b>Resumen</b>	<b>Monto Venta Anual</b>	<b>%</b>
10 PRIMEROS CLIENTES	\$ 452,606	61%
RESTO CLIENTES (124)	\$ 286,216	39%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 738,822</b>	<b>0%</b>

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

## Muestra Clientes

Para determinar el tamaño de la muestra de población de clientes, también se aplicó el proceso de “Muestreo no probabilístico”.

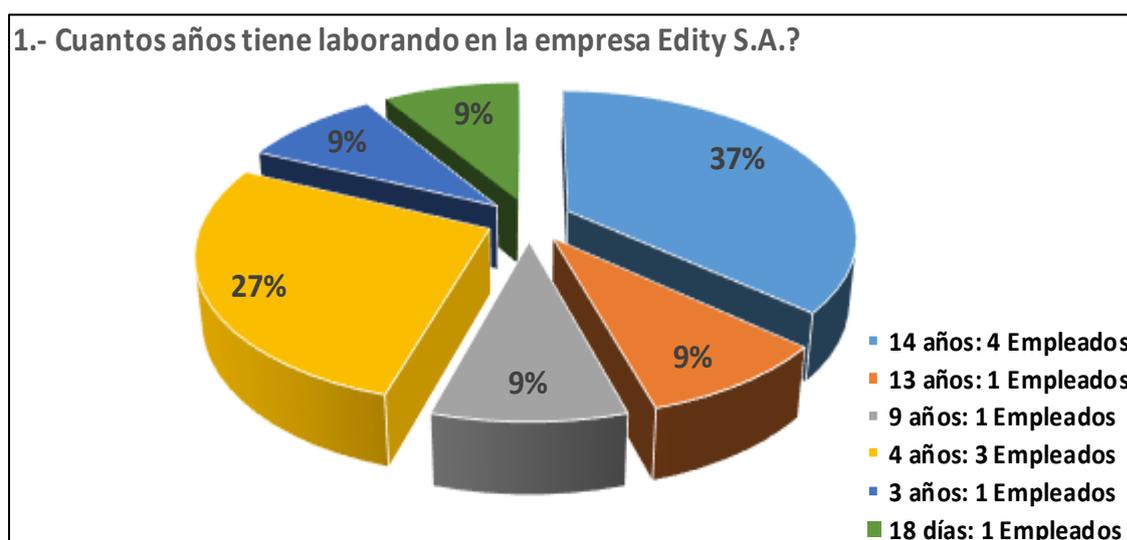
En este caso se aplicó un “Muestreo intencional” u “Opinativo”. Se eligieron los elementos que se estiman que son representativos o típicos de la población. Aquí se selecciona de modo directo los elementos de la muestra que se desee participen en la encuesta.

Aplicando los métodos descritos anteriormente para obtener la muestra, se realizaron las encuestas y los resultados se los describe a continuación:

### 3.5 ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EDITY S.A.

Se realizó una encuesta a los empleados de la empresa EDITY S.A. en la ciudad de Guayaquil, con el fin de identificar causas y efectos de posibles problemas, para analizar, proponer soluciones y alternativas que se puedan aplicar en el plan estratégico. Esta encuesta está compuesta por doce preguntas que abordan aspectos referentes al conocimiento de la empresa, “Anexo 1”.

Gráfico 1: Pregunta 1 ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 3: Tabulación de la pregunta 1. Cuantos años tiene laborando en la empresa EDITY S.A.?

Años	Empleados	%	Periodo
14	4	36%	años
13	1	9%	años
9	1	9%	años
	<b>6</b>	<b>55%</b>	<b>mas de 5 años</b>
4	3	27%	años
3	1	9%	años
18	1	9%	días
	<b>5</b>	<b>45%</b>	<b>menos de 5 años</b>
	<b>11</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Edity S.A.

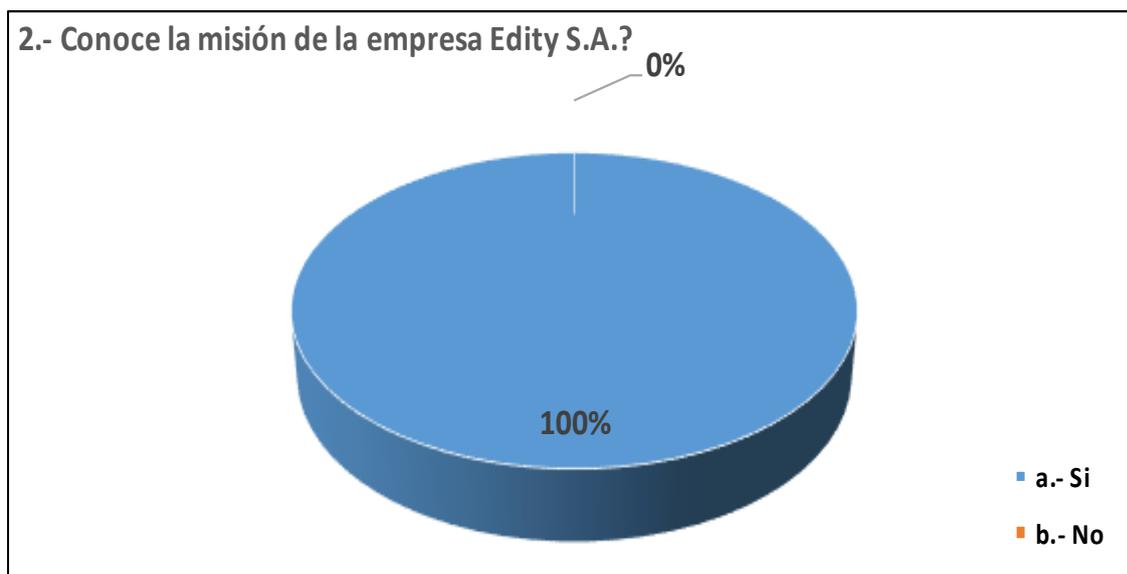
Elaborado: Autores

Como se observa en el grafico #1 y tabla #3, el 55% de los empleados tienen más de cinco años en la empresa, el nivel de antigüedad de los empleados de la empresa EDITY S.A. nos indica que se puede contar con un buen grado de conocimiento de la organización, el 45% del personal tiene menos de cinco años de antigüedad. Esto nos ofrece una fortaleza al implementar un plan estratégico.

Con el propósito de establecer si los empleados de la empresa EDITY S.A. conocen los aspectos referentes a la planificación de la empresa, se formularon 3 preguntas claves dentro de la encuesta. ¿Conoce la misión de la empresa EDITY S.A.?, ¿Conoce la visión de la empresa EDITY S.A.?, ¿Conoce los objetivos de la empresa EDITY S.A.?

Estas preguntas ayudan a ubicar el compromiso de los empleados con la empresa. Verificar que tan efectiva ha sido la comunicación interna en la relación Gerente – Empleado.

Gráfico 2: Pregunta 2 ¿Conoce la misión de la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

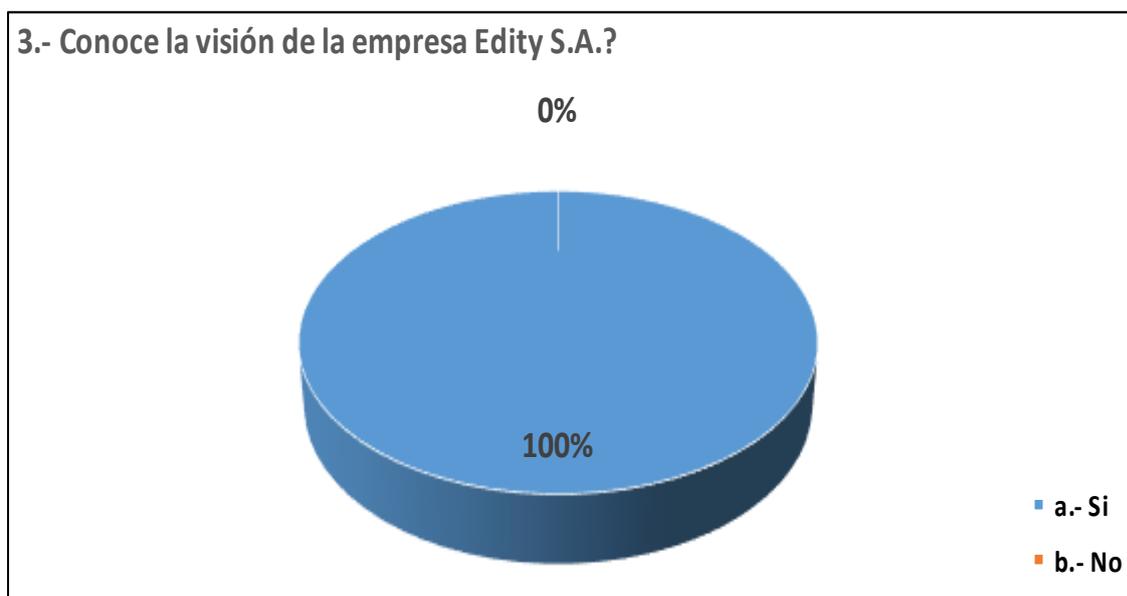
Tabla 4: Tabulación pregunta 2. Conoce la misión de la empresa EDITY S.A.?

Alternativas	Valor	%
a.- Si	11	100%
b.- No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

Gráfico 3: Pregunta 3 ¿Conoce la visión de la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 5: Tabulación pregunta 3. Conoce la visión de la empresa EDITY S.A.?

Alternativas	Valor	%
a.- Si	11	100%
b.- No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

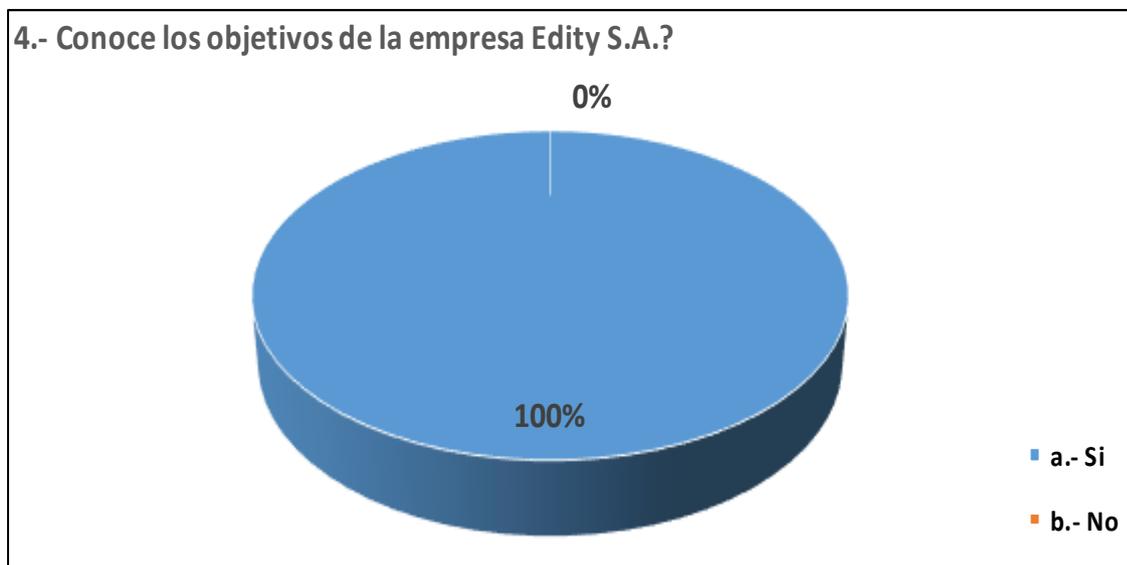
Elaborado: Autores

Gráfico #2.- El resultado indica que el 100% de los empleados conocen la misión de la empresa.

Gráfico #3.- El resultado indica que el 100% de los empleados conocen la visión de la empresa.

Los resultados de las preguntas dos y tres nos demuestra el alto grado de compromiso que tienen los empleados con la empresa EDITY S.A.

Gráfico 4: Pregunta 4 ¿Conoce los objetivos de la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 6: Tabulación pregunta 4. Conoce los objetivos de la empresa EDITY S.A.?

Alternativas	Valor	%
a.- Si	11	100%
b.- No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

En el gráfico #4.- se concluye que la empresa ha sabido comunicar los objetivos, lo que nos indica que los empleados trabajan bajo objetivos comunes que permiten una mayor cohesión en las relaciones laborales.

Gráfico 5: Pregunta 5 ¿Conoce las políticas de la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 7: Tabulación pregunta 5. Conoce las políticas de la empresa EDITY S.A.?

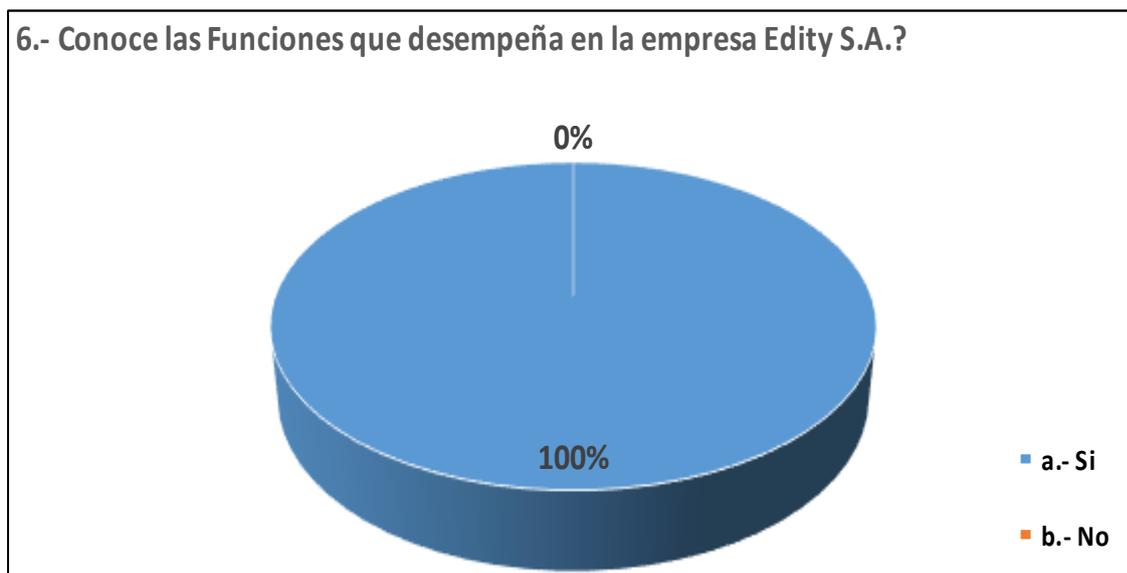
Alternativas	Valor	%
a.- Si	11	100%
b.- No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

Como se observa en el gráfico #5, el 100% de los empleados indicaron conocer las políticas de la empresa, es decir la aplicación de las políticas generales de la empresa son conocidas por todos, esto demuestra que los empleados realizan sus labores en buena relación con las normas de la empresa.

Gráfico 6: Pregunta 6 ¿Conoce las funciones que desempeña en la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 8: tabulación de la pregunta 6. ¿Conoce las funciones que desempeña en la empresa EDITY S.A.?

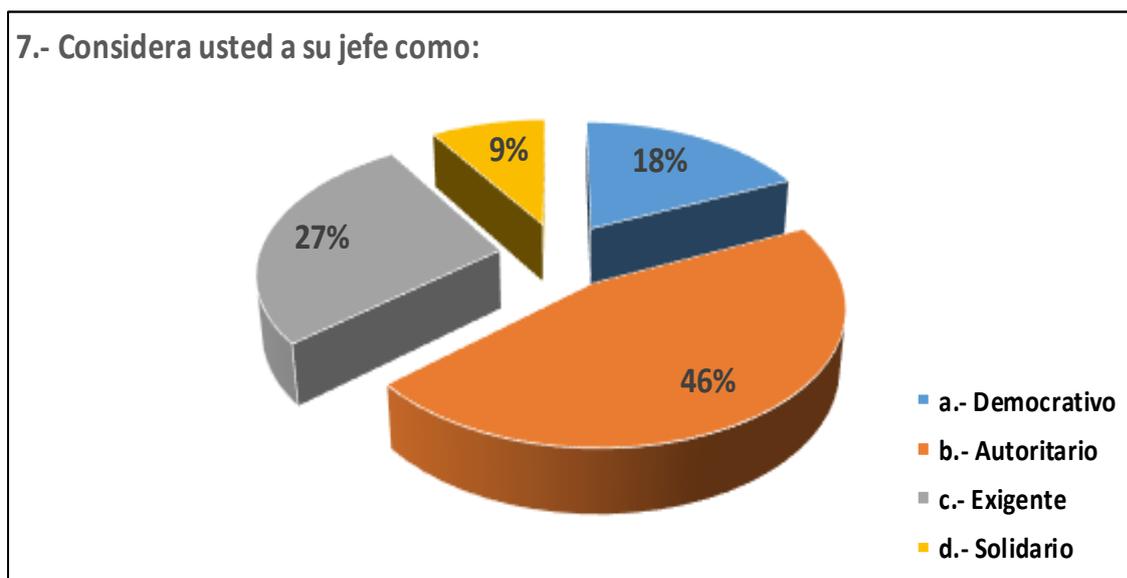
Alternativas	Valor	%
a.- Si	11	100%
b.- No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

De acuerdo a la pregunta 6, tabulada en el grafico #6 el 100% de los empleados de la empresa EDITY S.A. están bien instruidos en las funciones que desempeñan, demostrando conocimiento del cargo que desempeñan.

Gráfico 7: Pregunta 7 Considera usted a su jefe como:



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 9: Tabulación pregunta 7. Considera usted a su jefe como:

Alternativas	Valor	%
a.- Democrático	2	18%
b.- Autoritario	5	45%
c.- Exigente	3	27%
d.- Solidario	1	9%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

Según el gráfico #7 correspondiente a la pregunta siete, el resultado indica que el 46% de los empleados considera el jefe como autoritario y el 27% como exigente, el 18% como democrático y el 9% como solidario. Esta calificación indica que no existe un modelo de liderazgo definido en la gerencia.

Gráfico 8: Pregunta 8 ¿Considera usted que tiene una participación activa en la empresa Edity S.A.? (Sus ideas son tomadas en cuenta)



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 10: Tabulación pregunta 8. Considera usted que tiene una participación activa en la empresa EDITY S.A.?

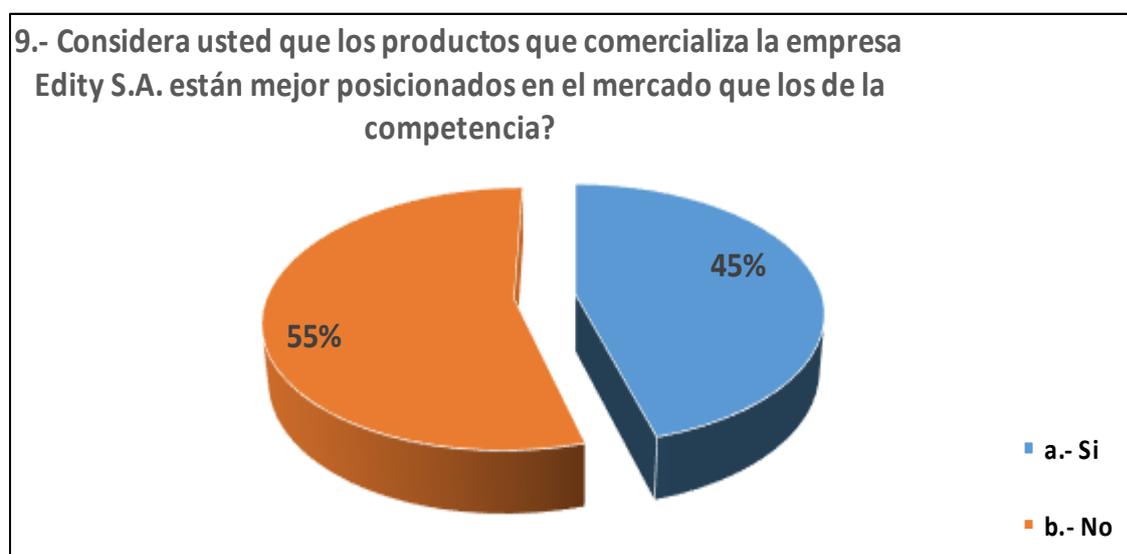
Alternativas	Valor	%
a.- Si	9	82%
b.- No	2	18%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

El gráfico #8 demuestra que el 82% de los empleados considera que sus ideas u opiniones son tomadas en cuenta, lo que nos indica que hay que aplicar un plan de mejoramiento continuo para apuntalar esta fortaleza.

Gráfico 9: Pregunta 9 ¿Considera usted que los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. están mejor posicionados en el mercado que los de la competencia?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 11: Tabulación de la pregunta 9. ¿Considera usted que los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. están mejor posicionados en el mercado que los de la competencia?

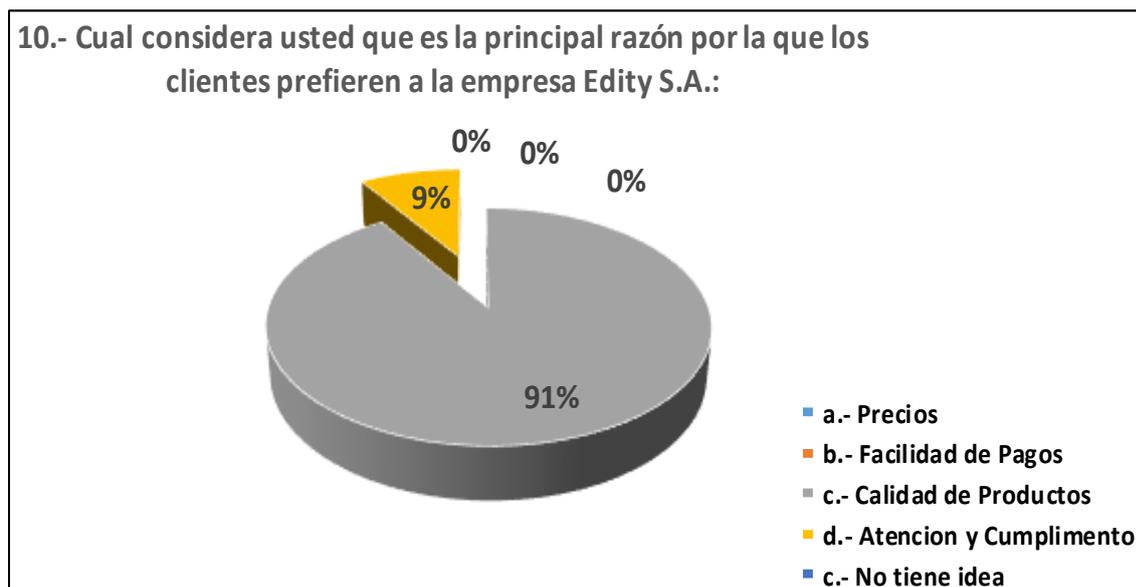
Alternativas	Valor	%
a.- Si	5	45%
b.- No	6	55%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

La pregunta 9: Tabulada en el gráfico #9 se puede observar que el 55% de los empleados considera que los productos que se comercializan no están bien posicionados frente a los de la competencia, lo que nos indica que se debe elaborar un plan para mejorar la cartera de productos.

Gráfico 10: Pregunta 10 ¿Cuál considera usted que es la principal razón por la que los clientes prefieren a la empresa EDITY S.A.?:



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 12: Tabulación de la pregunta 10. Cual considera usted que es la principal razón por la que los clientes prefieren a la empresa EDITY S.A.

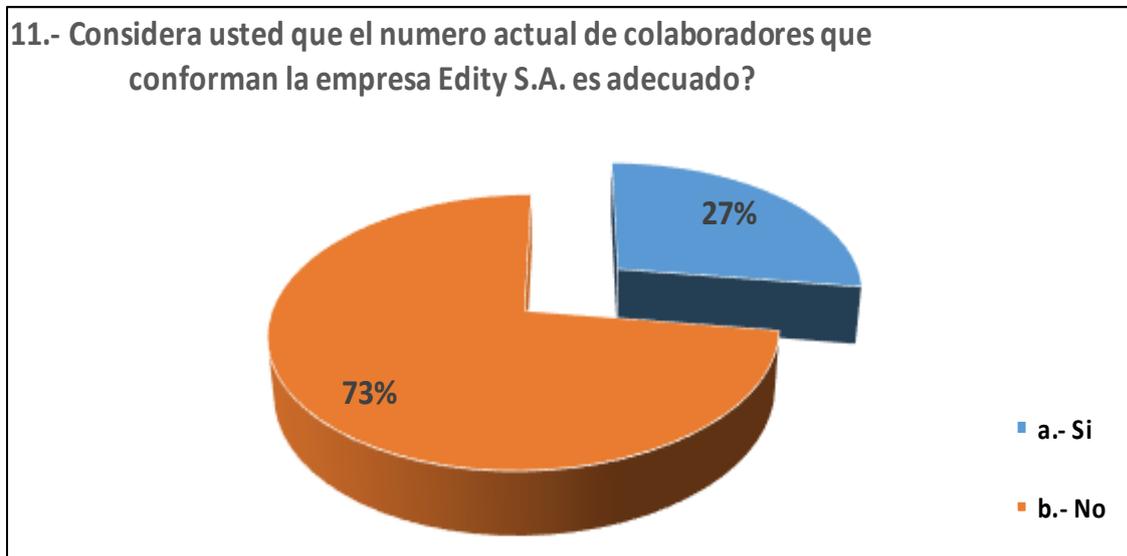
Alternativas	Valor	%
a.- Precios	0	0%
b.- Facilidad de Pagos	0	0%
c.- Calidad de Productos	10	91%
d.- Atención y Cumplimiento	1	9%
e.- No tiene idea	0	
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

Como se observa en la tabla #12: El 91% de los empleados considera que la razón principal por la que los clientes prefieren comercializar con la empresa EDITY S.A. es la calidad de los productos. Esto es una ventaja competitiva que es percibida por los empleados. El 9% indica que la segunda razón por la que los clientes comercializan con la empresa EDITY S.A. es por la atención y cumplimiento, gráfico #10.

Gráfico 11: Pregunta 11 ¿Considera usted que el número actual de colaboradores que conforman la empresa EDITY S.A. es adecuado?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 13: Tabulación de la pregunta 11. ¿Considera usted que el número actual de colaboradores que conforman la empresa EDITY S.A. es adecuada?

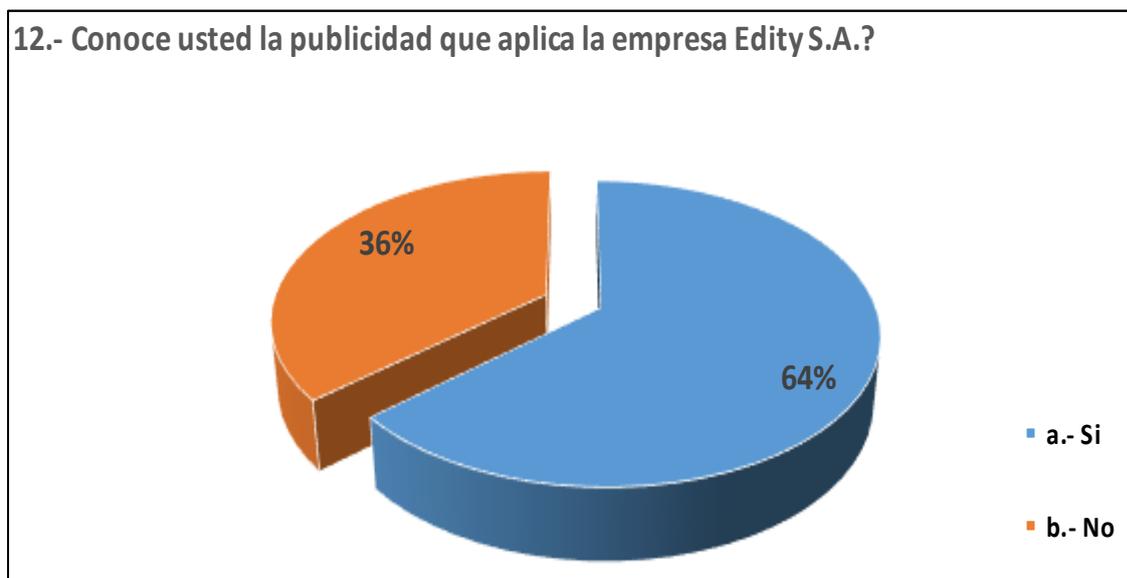
Alternativas	Valor	%
a.- Si	3	27%
b.- No	8	73%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

Pregunta 11: ¿Considera usted que el número actual de colaboradores que conforman la empresa EDITY S.A. es adecuada?, el grafico #11, nos indica que el 73% de los empleados afirma que “No” y el 27% de los empleados afirma que “Si”, esto nos muestra que los empleados sienten una carga operativa de trabajo mayor o una deficiente distribución de las funciones. Debilidad a corregir en el plan estratégico.

Gráfico 12: Pregunta 12 ¿Conoce usted la publicidad que aplica la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 14: Tabulación de la pregunta 12. ¿Conoce usted la publicidad que aplica la empresa EDITY S.A.?

Alternativas	Valor	%
a.- Si	7	64%
b.- No	4	36%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

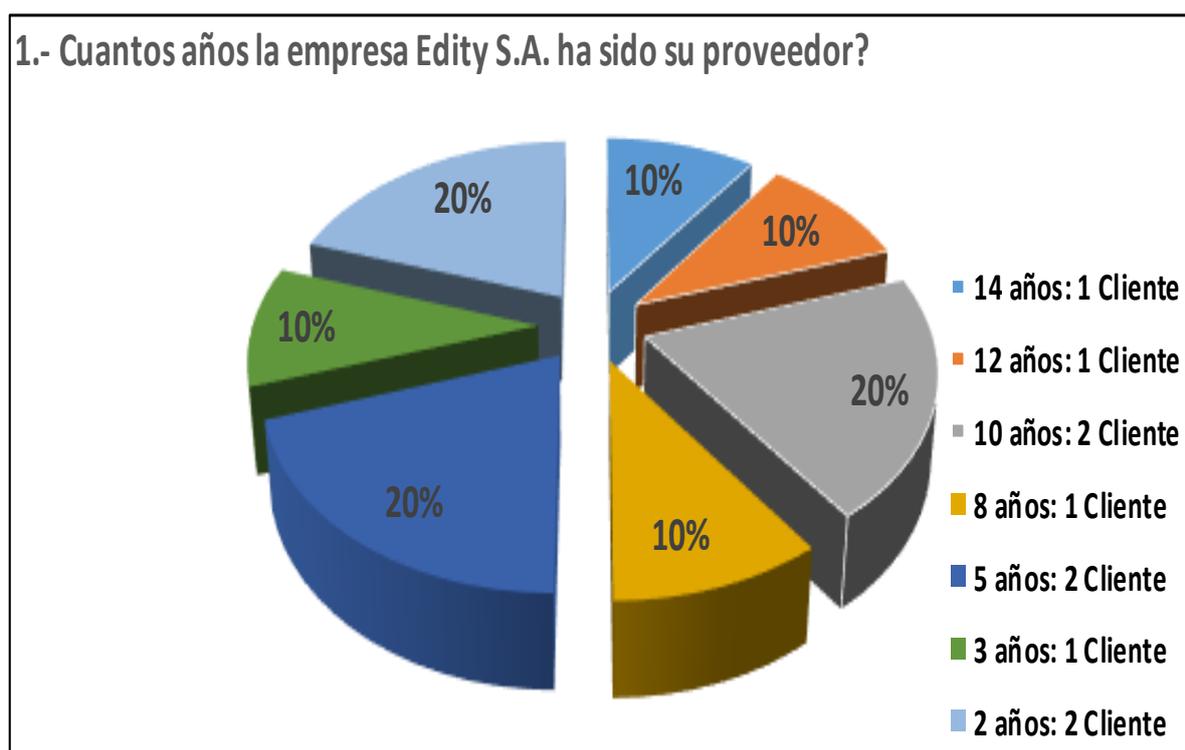
En la pregunta 12, gráfico #12: se observa que el 64% de los empleados desconocen la forma en que la empresa se hace conocer en el mercado, ante esto se necesita un plan de acción para aumentar los canales a través de los cuales la empresa se da a conocer y mejorar la comunicación interna. La publicidad de la empresa es importante en el sentido que ofrece oportunidades de nuevos negocios.

### 3.6 ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA EDITY S.A.

Para este análisis se encuestó a diez empresas ubicadas en la ciudad de Guayaquil, clientes de la Empresa EDITY S.A., las cuales son consideradas como principales clientes, para identificar el nivel de satisfacción con la empresa, estos clientes representan el 61% de las ventas realizadas en el año 2015 según “Tabla #2”. La encuesta está compuesta por nueve preguntas que abordan aspectos referentes a la relación cliente – empresa, “Anexo 2”.

Se desarrolla la investigación presentando los resultados tabulados en los gráficos y su respectivo análisis del resultado de las preguntas:

Gráfico 13: Pregunta 1 ¿Cuántos años la empresa EDITY S.A. ha sido su proveedor?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 15: Tabulación de la pregunta 1. ¿Cuántos años la empresa EDITY S.A. ha sido su proveedor?

Años			Cientes	%	
5 años	a	14 años	7	70%	mas de 5 años
1 año	a	5 años	3	30%	menos de 5 años
			<b>10</b>	<b>30%</b>	

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

Como se observa en la tabulación de la respuesta de la pregunta 1 tabla #15: La empresa EDITY S.A. tiene a siete clientes como los más antiguos (Más de 5 años), y tres clientes son relativamente nuevos (Menos de 5 años), esto nos demuestra que hemos tenido una total dependencia hacia unos pocos clientes con una buena fidelidad.

Gráfico 14: Pregunta 2 ¿Conoce el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

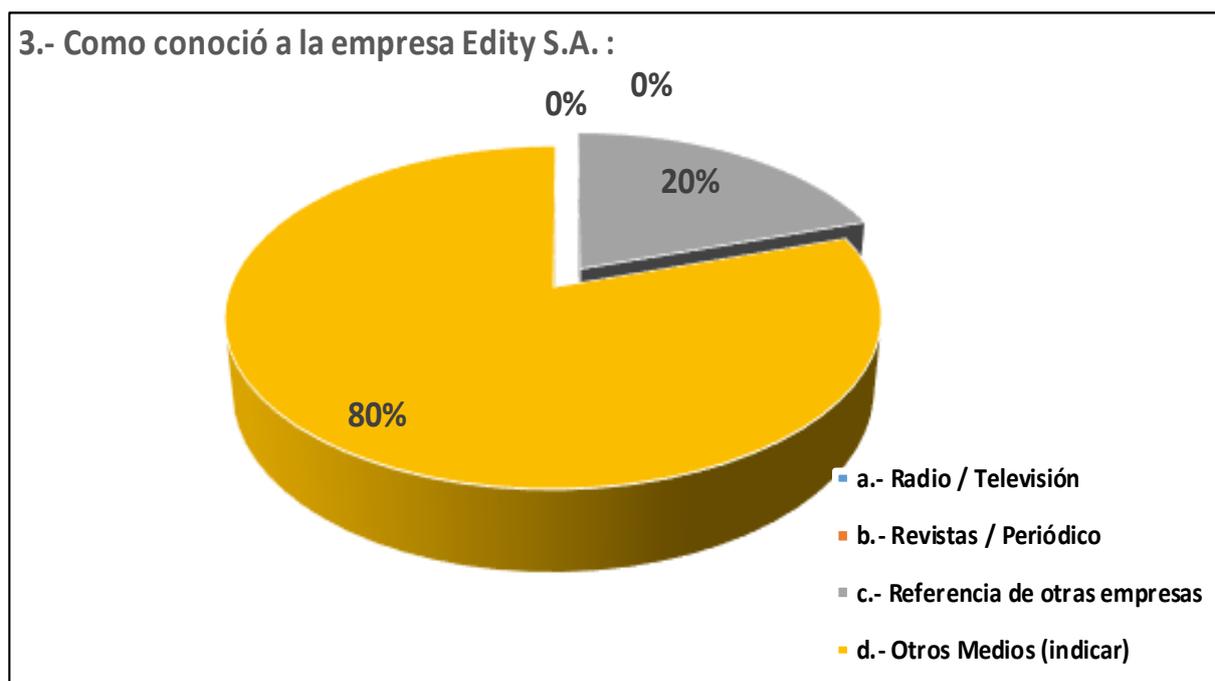
Tabla 16: Tabulación de la pregunta 2. ¿Conoce el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa EDITY S.A.?

Alternativas	Valor	%
a.- Si	10	100%
b.- No	0	0%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

Como se observa en el gráfico #14: El 100% de los clientes afirmo conocer el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa EDITY S.A., esto se debe que la empresa tiene un buen manejo en la presentación y exposición al momento de realizar las visitas a sus clientes.

Gráfico 15: Pregunta 3 ¿Cómo conoció a la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

d.- Otros Medios: Visita realizada para dar a conocer a la Empresa

Tabla 17: Tabulación de la pregunta 3. ¿Cómo conoció a la empresa EDITY S.A.?

Alternativas	Valor	%
a.- Radio / Televisión	0	0%
b.- Revistas / Periódico	0	0%
c.- Referencia de otras emp	2	20%
d.- Otros Medios (indicar)	8	80%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

En la pregunta 3, gráfico #15 ¿Cómo conoció a la empresa Edity S.A.?: La respuesta “D - Otros medios” obtuvo el 80% de afirmación, ampliando esta respuesta los clientes indicaron que conocieron a la empresa a través de visitas realizadas por parte del personal de ventas. El 20% indicó que conoció a la empresa a través de “C - Referencias de otras empresas”. Lo que habla de una buena imagen de la empresa.

Gráfico 16: Pregunta 4 ¿Considera usted que los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. son superiores en calidad a los de la competencia?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 18: Tabulación de la pregunta 4. ¿Considera usted que los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. son superiores en calidad a los de la competencia?

Alternativas	Valor	%
a.- Si	10	100%
b.- No	0	0%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

La apreciación de los clientes sobre la calidad de los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. es aceptable, el 100% de los encuestados los considera de superior calidad frente a los de la competencia, gráfico #16, esto se considera como una fortaleza de la empresa EDITY S.A.

Gráfico 17: Pregunta 5. Considera usted que los precios que ofrece la empresa EDITY S.A. frente a los de la competencia son:



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 19: Tabulación de la pregunta 5. Considera usted que los precios que ofrece la empresa EDITY S.A. frente a los de la competencia son:

Alternativas	Valor	%
a.- Superiores	0	0%
b.- Similares	7	70%
c.- Inferiores	3	30%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

En el gráfico #17: indica como resultado que el 70% de los clientes encuestados considera que los precios que ofrece la empresa EDITY S.A. son similares a los de la competencia, es decir normales dentro del mercado y el 30% que son inferiores a los de la competencia. Esto lo podemos tomar como una oportunidad de mejora, estudiando la posibilidad de establecer una política de reducción de precios.

Gráfico 18: Pregunta 6 ¿Considera usted que los empleados de la empresa EDITY S.A. están suficientemente capacitados?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 20: Tabulación de la pregunta 6. ¿Considera usted que los empleados de la empresa EDITY S.A. están suficientemente capacitados?:

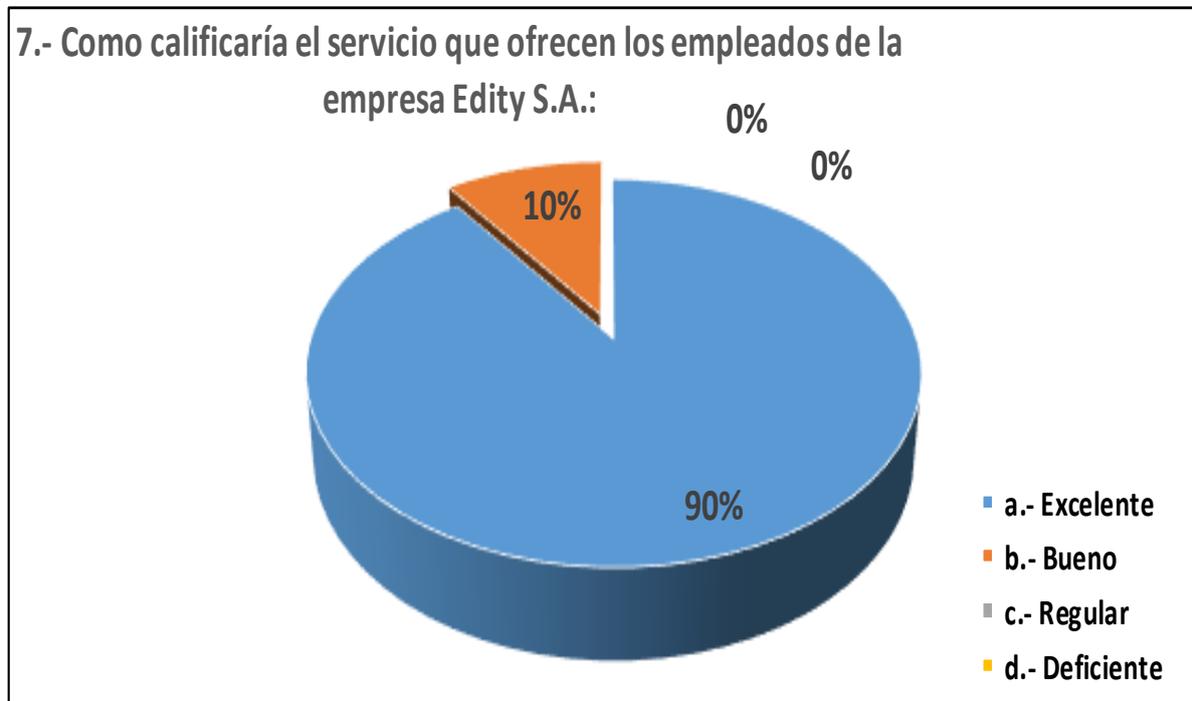
Alternativas	Valor	%
a.- Si	10	100%
b.- No	0	0%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

El gráfico #18: demuestra que el 100% de los clientes encuestados consideran que los empleados de la empresa EDITY S.A. están suficientemente capacitados en el trabajo que desempeñan.

Gráfico 19: Pregunta 7 ¿Cómo calificaría el servicio que ofrecen los empleados de la empresa EDITY S.A.?:



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 21: Tabulación de la pregunta 7. ¿Cómo calificaría el servicio que ofrecen los empleados de la empresa EDITY S.A.?

Alternativas	Valor	%
a.- Excelente	9	90%
b.- Bueno	1	10%
c.- Regular	0	0%
d.- Deficiente	0	0%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

En la pregunta 7, gráfico #19: Sobre la calificación de los servicios que ofrece la empresa EDITY S.A. el 90% de los clientes indicaron que son excelentes, lo cual nos indica que es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa es la buena atención que se da al vender los productos y servicios.

Gráfico 20: Pregunta 8 ¿Considera usted que la empresa EDITY S.A. es una empresa innovadora?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 22: Tabulación de la pregunta 8. ¿Considera usted que la empresa EDITY S.A. es una empresa innovadora?

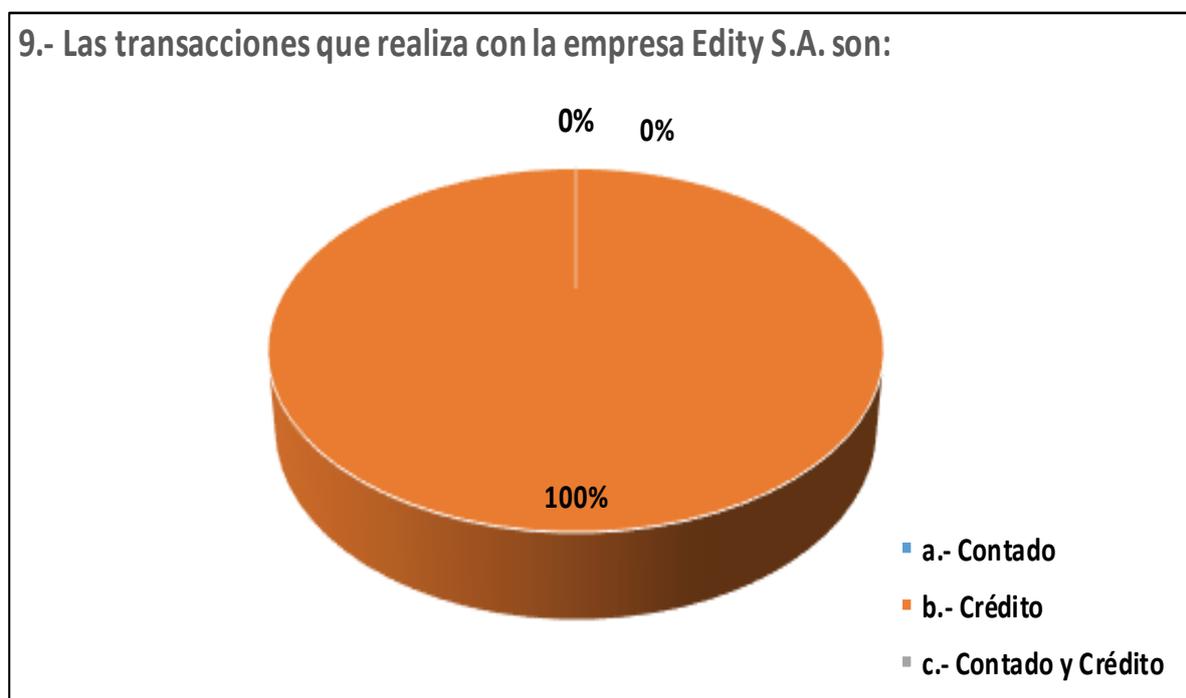
Alternativas	Valor	%
a.- Si	10	100%
b.- No	0	0%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

El mundo tecnológico es de constantes cambios, la empresa EDITY S.A. se mantenido a la vanguardia, y se lo confirma con la respuesta obtenida en la pregunta 8, gráfico #20, donde el 100% de los clientes encuestados indicaron que la empresa EDITY S.A, es una empresa innovadora, al ofrecer nuevos productos, nuevos desarrollos para aplicaciones, con valor agregado o algún aspecto innovador.

Gráfico 21: Pregunta 9. Las transacciones que realiza con la empresa Edity S.A. son:



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 23: Tabulación de la pregunta 9. Las transacciones que realiza con la empresa EDITY S.A. son:

Alternativas	Valor	%
a.- Contado	0	0%
b.- Crédito	10	100%
c.- Contado y Crédito	0	0%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

Observando la tabulación de la pregunta 9, gráfico #23, se determinó que el 100% de los clientes encuestados afirmaron que las transacciones comerciales que realiza con la empresa EDITY S.A. son a crédito, lo que hace que el pago se pueda hacer de forma sencilla. Habría que considerar fortalecer la política de precios a fin de que el crédito no afecte la liquidez de la empresa en cuanto al plazo que tienen los clientes para el pago.

Establecer diferentes opciones de crédito de acuerdo a los ítems y servicios que nos demanden los clientes, ya sea esto con crédito o descuento por líneas de productos.

Otra opción puede ser que al momento de la facturación y entrega del bien o servicio se cobre un porcentaje como anticipo, y la diferencia a plazos ya convenidos.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA

En este capítulo elaboraremos un análisis y diagnóstico situacional de la empresa para luego realizar el desarrollo del Plan Estratégico.

#### 4.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

Se analizarán los aspectos de la organización para conocer la situación actual frente al mercado donde se desarrolla, esto lo realizaremos a través de las herramientas “El FODA” y “Las cinco fuerzas de Porter” y revisaremos la “Visión” y “Misión” de la empresa de acuerdo al plan estratégico que desarrollaremos.

La empresa EDITY S.A. actualmente cuenta con una oficina ubicada en Guayaquil, en la urbanización Urdesa central, la propuesta es elaborar un plan estratégico para la apertura de una sucursal en la ciudad de Quito, para incrementar los ingresos por ventas, atender y captar nuevos clientes; lo que impactara en la reducción de los costos y precio del servicio ofrecido.

UBICACIÓN GEOGRAFICA ACTUAL

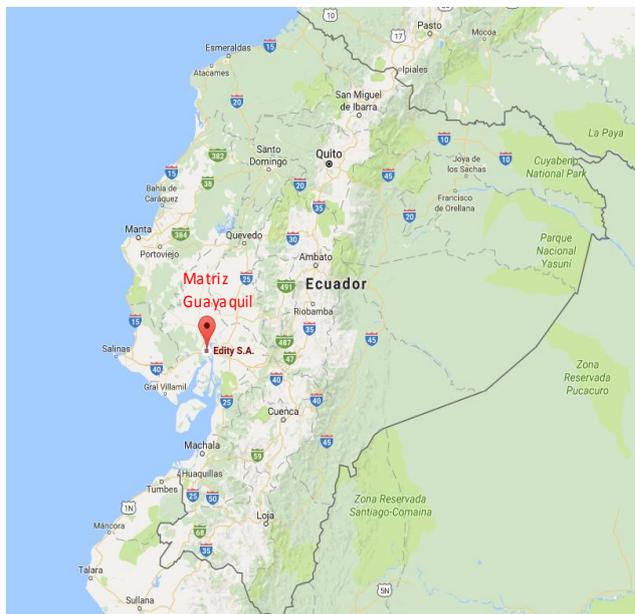


Diagrama # 1

Diagrama Ubicación Geográfica actual de la Empresa Edity S.A.

Fuente: Google Maps

Elaborado: Autores

UBICACIÓN GEOGRAFICA PROYECTADA

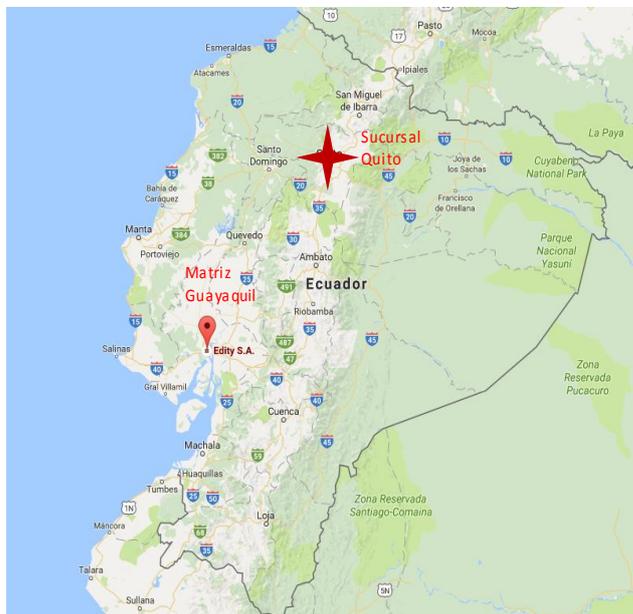


Diagrama # 2

Diagrama Ubicación Geográfica proyectada de la Empresa Edity S.A.

Fuente: Google Maps

Elaborado: Autores

Al no contar con una representación física en la ciudad de Quito, hace que nos veamos en la necesidad de movilizar personal para atender clientes de Guayaquil que tienen sucursales en Quito, y cada vez que movilizamos personal, movilizamos recursos económicos para este efecto, perdiendo oportunidad de atender satisfactoriamente a los clientes actuales, adicional que no tenemos personal captando clientes en este mercado, los ingresos no crecen al no tener nuevas ventas.

#### **4.1.1. Misión**

En la misión se refleja quienes somos, en qué sector nos desarrollamos, que tipos de productos, bienes o servicios con claves para nuestra organización, cual es la especialización de la empresa, cual es nuestro tipo de cliente y en qué zonas nos representamos. La actual misión de EDITY S.A. es:

“Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de las empresas en el Ecuador, logrando automatizar los procesos productivos con el uso de tecnología”.

La misión actual cumple con indicarnos quienes somos y el sector donde la empresa ofrece sus bienes y servicios.

Complementado el análisis: EDITY S.A. es una empresa que brinda soporte integral a sus clientes ajustándose a los avances tecnológicos del mercado, brindando soporte técnico en las diversas soluciones (Hardware, software) que se ofrecen al cliente otorgando confianza tanto a nivel profesional como a nivel social.

Buscamos ser una empresa innovadora que prioriza fomentar la investigación, teniendo un personal altamente capacitado en las soluciones que se ofrezcan a sus diversos clientes, cumpliendo con todas las normativas laborales, legales y ambientales que se exigen en el Ecuador. Así como el cumplimiento de la normativa que nos exigen nuestros proveedores internacionales sobre sus productos.

#### **4.1.2. Visión**

Proyectando al futuro y visualizando como nos gustaría que nos vieran, como queremos ser reconocidos en el mercado donde funcionamos, que obtendremos con el trabajo efectuado. La actual visión de EDITY S.A. es:

“EDITY S.A. para el 2021 busca posicionarse como líder en el mercado de servicios tecnológicos, ofreciendo soluciones integrales para las empresas del Ecuador”.

La actual visión nos indica el futuro trazado, y meta deseada.

Complementado el análisis: EDITY S.A busca posicionarse como una empresa líder en el mercado brindando servicios tecnológicos de calidad reconocido a nivel nacional, contribuyendo a la gestión de negocios de nuestros clientes, para ello abarcaremos todos los servicios que ofrecemos actualmente, incrementando los que vayan surgiendo debido a la necesidad de cambio provocado por los avances tecnológicos.

La experiencia en el mercado y compromiso permitirá desarrollar, comercializar e implementar exitosamente soluciones que ayuden al desarrollo empresarial en el sector de la TIC´S (Tecnología de la información y comunicación).”

#### **4.2 ANALISIS FODA**

Aplicando el análisis FODA fundamentado en el capítulo II, situamos a la empresa en el siguiente escenario considerando los puntos de vistas interno y externos, y procederemos a desarrollar una reflexión estratégica que aportara información primordial para elaborar el plan estratégico tomando en cuenta los puntos fuertes y débiles en los cuales se desarrolla la empresa EDITY S.A.

Como observamos en el diagrama # 3: Revisamos los aspectos negativos y aspectos positivos de la empresa, considerando si son internos o externos, para establecer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.



Diagrama # 3

Diagrama del FODA

Fuente: A.Thompson & A.Strickland

Elaborado: Autores

### Desarrollo Matriz FODA de la empresa EDITY S.A.:

Ponderación	Aspectos Internos	Aspectos Externos
Aspectos Negativos	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un proyecto a largo plazo.</li> <li>• Falta de una política para generar cartera nueva y saludable.</li> <li>• Falta de liderazgo definido por la Gerencia.</li> <li>• Falta de publicidad para darse a conocer.</li> <li>• Falta de personal.</li> <li>• Falta actitud proactiva de los Empleados frente a las necesidades de la empresa.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de oportunidades de negocio por falta de visión a medio plazo.</li> </ul>

Ponderación	Aspectos Internos	Aspectos Externos
Aspectos Positivos	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de Marcas.</li> <li>• Excelente Imagen en el mercado tecnológico.</li> <li>• Personal con experiencia y conocimientos del mercado tecnológico.</li> <li>• Cuenta con página Web.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa pequeña, lo que facilita implementar cambios y soluciones.</li> <li>• El mercado demanda la tecnología que ofrecemos.</li> </ul>

Elaborado: Autores

### **Conclusiones del análisis FODA.**

De acuerdo al análisis FODA realizado en el presente trabajo, se desprende que para mejorar el funcionamiento de la empresa EDITY S.A. para disminuir el impacto de los aspectos negativos: Es necesario contar con plan estratégico que aporte con las directrices que deberá implementar la gerencia a largo plazo y su cambio del estilo gerencial; establecer políticas agresivas para captar nuevos clientes; contar con un plan de publicidad más amplio; y, contratar personal adicional para cumplir con los requerimientos de los clientes en formar oportuna.

Para maximizar los aspectos positivos: Se debe aprovechar de mejor manera la imagen de la empresa EDITY S.A. en el mercado tecnológico propiciando un crecimiento de la empresa con la apertura de una sucursal que capte más clientes a nivel nacional ponderándose con la diversificación de marcas que posee la empresa, aprovechando el personal con experiencia y que el mercado marca un crecimiento en demanda de tecnología.

### 4.3 MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Como se analizó en el capítulo II. Las cinco fuerzas de Porter, es un gran concepto en el mundo de los negocios, herramienta a través de la cual se pueden analizar los aspectos principales para maximizar los recursos y superar la competencia, asegurando la rentabilidad de la empresa.

Se desarrollara el análisis bajo esta matriz.

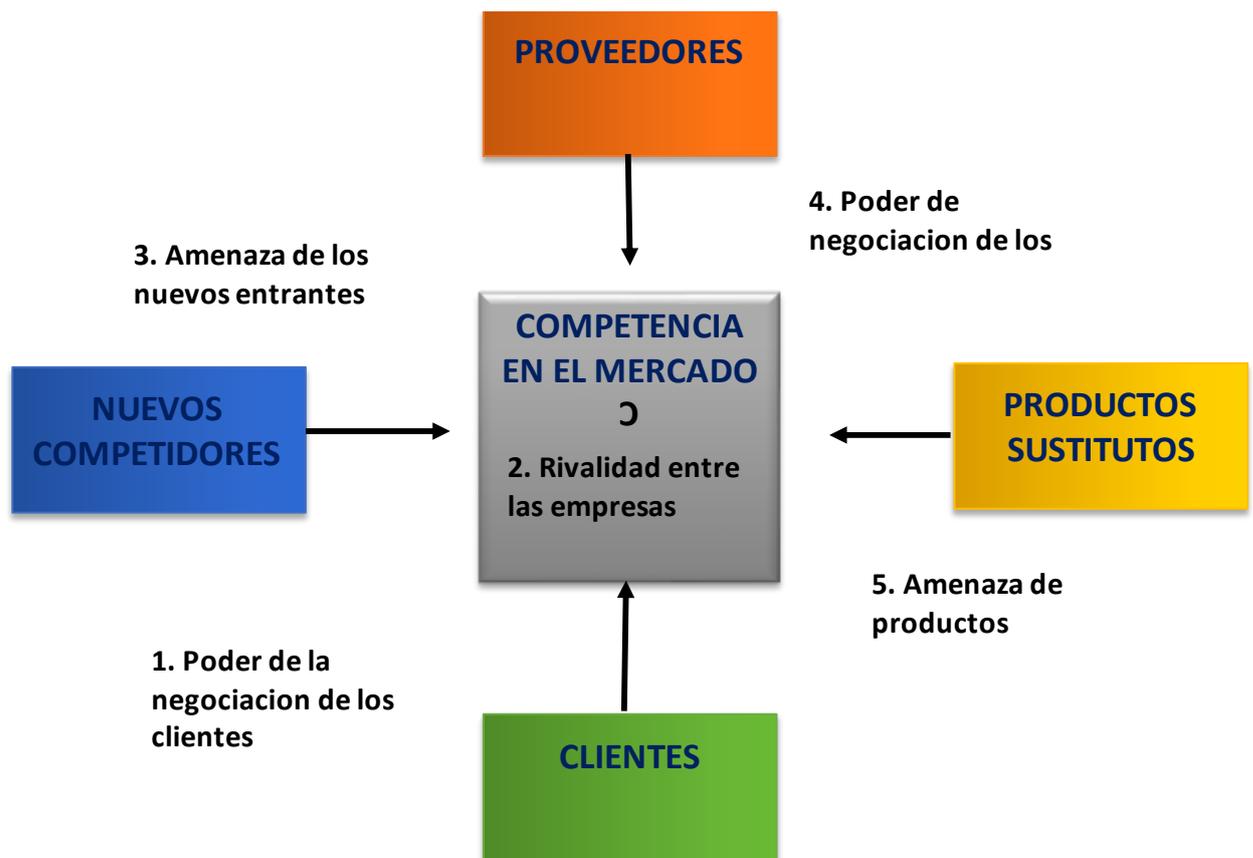


Diagrama # 4

Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: M.E. Porter

Elaborado: Autores

### 4.3.1 Amenaza de entrada de nuevos Competidores

Amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado o segmento son atractivos dependiendo de que las barreras de entrada son fáciles. En nuestro caso de la empresa EDITY S.A. los competidores ya existen, hay una amenaza por el ingreso de nuevas empresas del mismo segmento ofertando los mismos bienes y servicios y estas empresas aplicaran nuevas estrategias para ganar o mantener mercado.

Los competidores al mercado nacional son dos, los cuales son agresivos y acaparan el mercado de Quito, para contrarrestar este fenómeno la empresa EDITY S.A. puede defenderse aplicando nuevas políticas de precios, contratar publicidad en revistas y folletos; y ofrecer créditos más atractivos.

*Tabla 24: Principales competidores de la empresa EDITY S.A.*

NUO Ecuador, Especialistas en Soluciones Tecnologicas Personalizadas
INVELIGENT Ecuador, Expertos en la Automatizacion de la Cadena de Abastecimiento

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

### 4.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores, los principales proveedores con los que cuenta la empresa EDITY S.A. están clasificados en proveedores nacionales “Tabla #25” y proveedores internacionales “Tabla #26”.

En cuanto a proveedores nacionales, no tenemos dependencia de un solo proveedor, la gama es muy variada.

Tabla 25: Detalle de proveedores nacionales de la empresa EDITY S.A.

Tipo Proveedor	Proveedores Nacionales	Monto Compra Anual	%
Equipos y Suministros	UNISCAN	\$ 26,034.43	10%
	LABELIT	\$ 2,935.50	1%
	AMPER ECUADOR S.A. AMPERSA	\$ 1,529.60	1%
	ZC MAYORISTAS S.A.	\$ 1,459.01	1%
Pago de Licencias	ESCRIMPLET	\$ 19,818.00	8%
	AMPER ECUADOR S.A AMPERSA	\$ 8,087.42	3%
Alquiler Equipos	GRUAS VALERIANO ECUADOR GRUASVALECU S.A.	\$ 5,380.00	2%
Arriendo	BANANINI	\$ 5,561.05	2%
	RAFAEL BERMEO	\$ 3,990.00	2%
	RAFEL BERMEO	\$ 1,995.00	1%
Flete de Mercaderia	DHL	\$ 16,859.52	7%
Honorarios Profesionales	JAIME RUPERTO BARRIGA MEDINA	\$ 4,978.93	2%
	ANDRADE RIOS HECTOR ALONSO	\$ 1,400.00	1%
Manimimiento Infr	MITE BENITES MANUEL OCTAVIO	\$ 2,070.00	1%
Servicios Financieros	ANA NOEMI CEDEÑO MONTESDEOCA	\$ 18,600.00	7%
Servicios Prestados	PIN VERA LUIS ALBERTO	\$ 6,500.00	3%
Servicios Publicos	CAE	\$ 85,716.85	34%
	ELECTRICA DE GUAYAQUIL	\$ 2,724.02	1%
	CAE - DHL	\$ 1,368.29	1%
Suministros	VERA RIVERA VICTOR JOSE	\$ 6,597.66	3%
	ADRIANA RAFAELA BERMEO CEDEÑO	\$ 3,684.00	1%
	ZAVALA PAREDES CARMELO EDUARDO	\$ 1,700.00	1%
	WETIQUETA	\$ 1,451.00	1%
	PEREZ RIVAS SERGIO XAVIER	\$ 1,032.14	0%
	Varios	\$ 21,280.14	8%
	<b>TOTALES</b>	<b>\$ 252,752.56</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

Tabla 26: Detalle de proveedores internacionales de la empresa EDITY S.A.

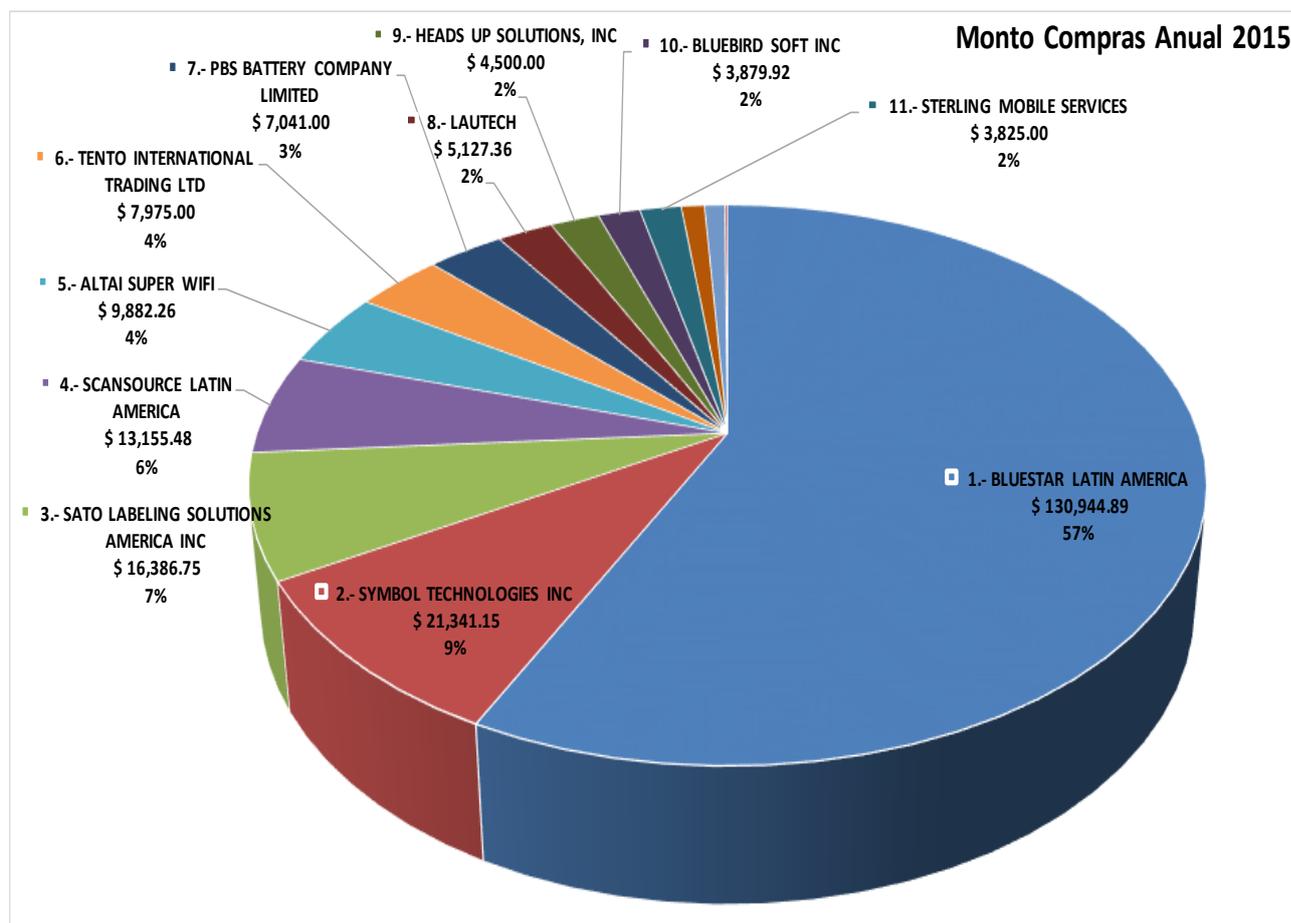
Orden	Proveedores Internacionales	Monto Compra Anual	%
1	BLUESTAR LATIN AMERICA	\$ 130,944.89	57%
2	SYMBOL TECHNOLOGIES INC	\$ 21,341.15	9%
3	SATO LABELING SOLUTIONS AMERICA INC	\$ 16,386.75	7%
4	SCANSOURCE LATIN AMERICA	\$ 13,155.48	6%
5	ALTAI SUPER WIFI	\$ 9,882.26	4%
6	TENTO INTERNATIONAL TRADING LTD	\$ 7,975.00	3%
7	PBS BATTERY COMPANY LIMITED	\$ 7,041.00	3%
8	LAUTECH	\$ 5,127.36	2%
9	HEADS UP SOLUTIONS, INC	\$ 4,500.00	2%
10	BLUEBIRD SOFT INC	\$ 3,879.92	2%
11	STERLING MOBILE SERVICES	\$ 3,825.00	2%
12	POS OF AMERICA	\$ 2,136.00	1%
13	INTERWAY CORP.	\$ 1,872.00	1%
14	LEAD SYSTEMS	\$ 254.00	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>\$ 228,320.81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

Como se observa en la tabla #26 y gráfico #22 el 57% de las compras internacionales lo tiene un proveedor, que se convierte en nuestro principal abastecedor de equipos móviles, para contrarrestar este monopolio se poder buscar más proveedores que nos puedan ofrecer el mismo producto con ventajas superiores al actual para no depender de un solo proveedor. Los demás proveedores no abastecen de accesorios, repuestos y equipos complementarios.

Gráfico 22: Detalle monto compras a proveedores internacionales 2015:



Fuente: Empresa Edity S.A.

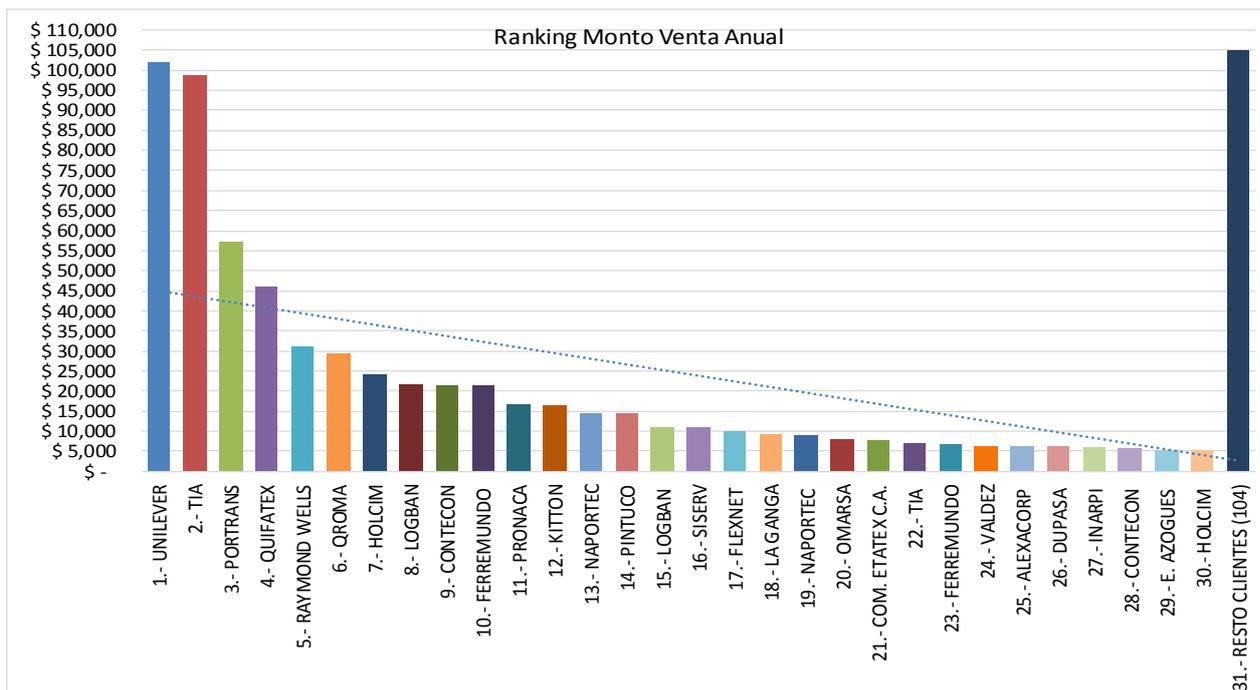
Elaborado: Autores

### 4.3.3 Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes, Los principales clientes de la empresa EDITY S.A. son las empresas UNILEVER, TIA, PORTRANS, QUIFATEX y RAYMOND WELLS los cuales suman \$335.053,00 según se observa en el gráfico #23.

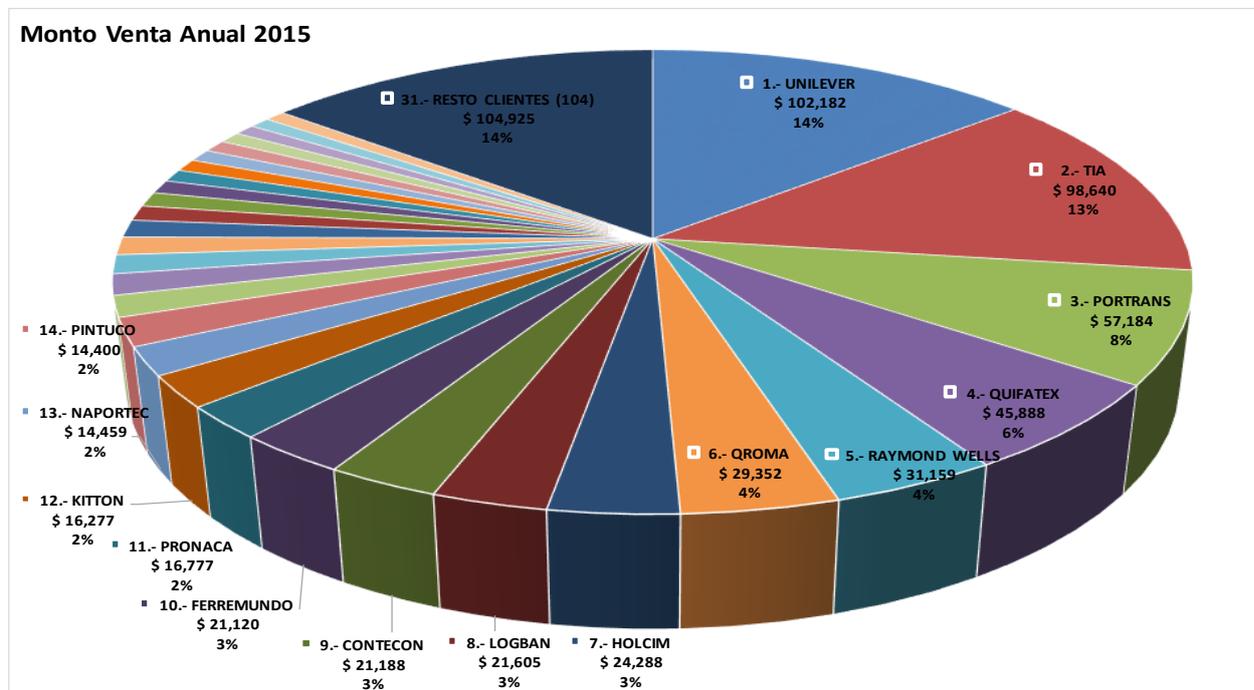
Lo que la empresa puede hacer para defenderse de esta amenaza es ampliar su mercado y no depender de tan pocos clientes con porcentajes altos.

Gráfico 23: Ranking detalle monto ventas 2015:



Fuente: Empresa Edity S.A.  
Elaborado: Autores

Gráfico 24: detalle Monto Ventas 2015:



Fuente: Empresa Edity S.A.  
Elaborado: Autores

Tabla 27: Detalle de clientes de la empresa EDITY S.A. ordenado por monto ventas anuales 2015.

Orden	Clientes	Monto Venta Anual	%
1	UNILEVER	\$ 102,182	14%
2	TIA	\$ 98,640	13%
3	PORTRANS	\$ 57,184	8%
4	QUIFATEX	\$ 45,888	6%
5	RAYMOND WELLS	\$ 31,159	4%
6	QROMA	\$ 29,352	4%
7	HOLCIM	\$ 24,288	3%
8	LOGBAN	\$ 21,605	3%
9	CONTECON	\$ 21,188	3%
10	FERREMUNDO	\$ 21,120	3%
11	PRONACA	\$ 16,777	2%
12	KITTON	\$ 16,277	2%
13	NAPORTEC	\$ 14,459	2%
14	PINTUCO	\$ 14,400	2%
15	LOGBAN	\$ 10,830	1%
16	SISERV	\$ 10,726	1%
17	FLEXNET	\$ 9,677	1%
18	LA GANGA	\$ 9,244	1%
19	NAPORTEC	\$ 9,000	1%
20	OMARSA	\$ 7,847	1%
21	COM. ETATEX C.A.	\$ 7,521	1%
22	TIA	\$ 7,000	1%
23	FERREMUNDO	\$ 6,480	1%
24	VALDEZ	\$ 6,390	1%
25	ALEXACORP	\$ 6,352	1%
26	DUPASA	\$ 6,265	1%
27	INARPI	\$ 5,790	1%
28	CONTECON	\$ 5,455	1%
29	E. AZOGUES	\$ 5,428	1%
30	HOLCIM	\$ 5,374	1%
31	RESTO CLIENTES (104)	\$ 104,925	14%
	<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 738,822</b>	<b>100%</b>

Resumen	Monto Venta Anual	%
30 PRIMEROS CLIENTES MONTOS > \$5.000	\$ 633,896	86%
RESTO CLIENTES (104) MONTOS < \$5.000	\$ 104,925	14%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 738,822</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

En la tabla #27, se observa que los clientes están esparcidos en montos inferiores de ventas anuales menores a \$ 5.000,00 (En total 104 clientes).

#### 4.3.4 Amenaza de los ingresos por productos sustitutos

Amenaza de los ingresos por productos sustitutos, en el negocio de las HAND HELD existen productos sustitutos entre las diferentes marcas que se comercializan en el mercado.

Lo que se puede hacer es tener stock suficiente en el caso de los bienes y personal calificado para atención al cliente, con esto aseguramos que el cliente no busque los productos sustitutos en la competencia.

- Como productos sustitutos tenemos los celulares con software con capacidad lectora de códigos de barras.
- También las pistolas fijas como los de los comisariatos o los equipos de cajas registradores de los supermercados con balanzas incluidas.

#### **4.3.5 La rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores las principales empresas rivales existentes para EDITY S.A. son: NUO e INVELLIGENT. Para beneficiar esta fuerza la empresa puede aprovechar la exclusividad en líneas que maneja, acentuando la percepción de calidad de sus servicios a través de la atención al cliente.

#### **4.4 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

En base a todos los conceptos que hemos revisado, procederemos a elaborar el plan estratégico, que estará fielmente alineado con lo que es la empresa y con lo que se desea ser la empresa, el mismo que se desarrollará en base a cuatro enfoques:

- Organización de la Empresa EDITY S.A.
- Gestión del Personal
- Planificación Financiera
- Productos, Servicios y Clientes

##### **4.4.1 Organización de la Empresa EDITY S.A.**

Organigrama actual, donde se refleja al personal de Guayaquil:

## ORGANIGRAMA EDITY - GUAYAQUIL

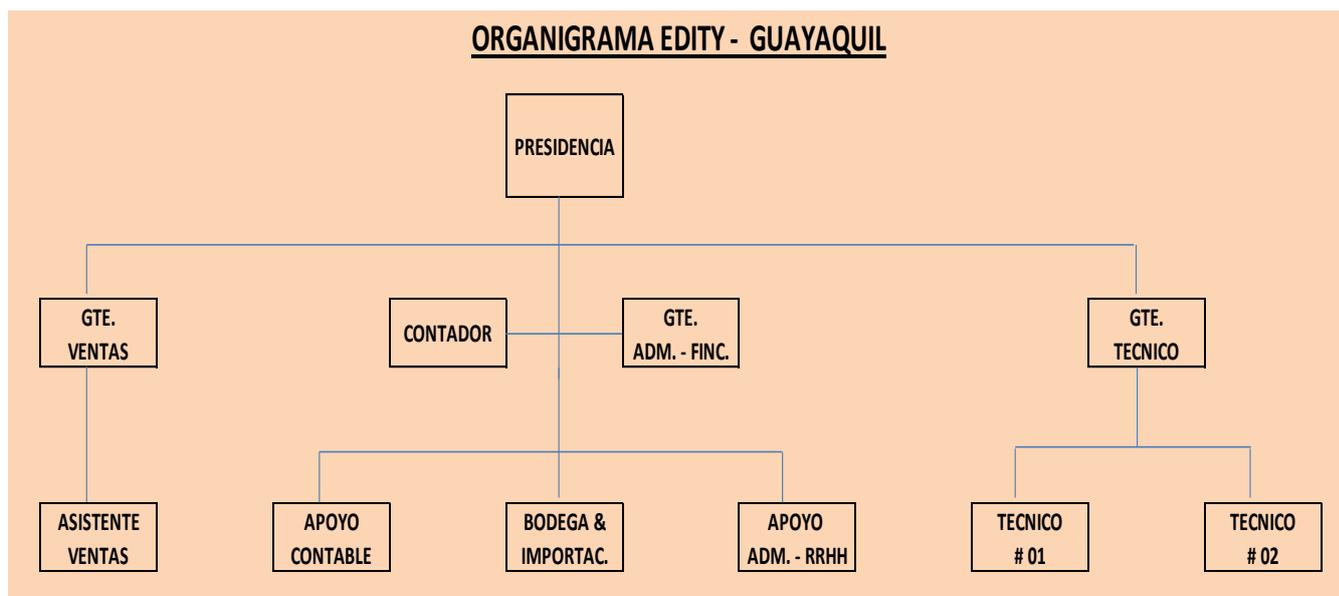


Diagrama #5

Diagrama Organigrama Matriz Guayaquil

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

Como se observa en el organigrama actual de la empresa EDITY S.A. diagrama #5, mantiene una línea directa entre la presidencia y las principales funciones de la empresa como son ventas, administración, finanzas y finalmente el área técnica. En detalle se observa la estructura en la tabla #28:

*Tabla 28: Detalle del personal de la empresa EDITY S.A. con cargo de la matriz Guayaquil.*

Orden	Nombre Empleado	Cargo	#	Ubicación	Area
1	JULIO CESAR BERMEO FEIJOO	PRESIDENCIA	1	Matriz Guayaquil	Presidencia
2	PETER ROLANDO BERMEO FEIJOO	GERENTE DE VENTAS	1	Matriz Guayaquil	Departamento de Ventas
3	ANTONIO MICHAEL CARBO ZAVALA	GERENTE TECNICO	1	Matriz Guayaquil	Departamento Tecnico
4	MARIA FERNANDA FERNANDEZ OCHOA	VENDEDOR	1	Matriz Guayaquil	Departamento de Ventas
5	JULIANA MARGARITA GARCIA AGUIRR	APOYO: CONTABLE	1	Matriz Guayaquil	Departamento Administrativo-Financiero
6	ELSA GUADALUPE ORMAZA ACHUNDI	BODEGA & IMPORTACIÓ	1	Matriz Guayaquil	Departamento Administrativo-Financiero
7	MICHAEL CHRISTIAN MONTÚFAR REIN	APOYO: ADM. - RRHH	1	Matriz Guayaquil	Departamento Administrativo-Financiero
8	DIEGO ANDRE MURILLO CENTURION	TÉCNICO # 01	1	Matriz Guayaquil	Departamento Tecnico
9	TYRONE ENRIQUE POSLIGUA SANTOS	TÉCNICO # 02	1	Matriz Guayaquil	Departamento Tecnico
10	ANA NOEMI CEDEÑO MONTESDEOCA	GERENTE ADM - FINC.	1	Matriz Guayaquil	Departamento Administrativo-Financiero
11	LUIS ALBERTO PIN VERA	CONTADOR	1	Matriz Guayaquil	Departamento Administrativo-Financiero

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

Organigrama propuesto para la sucursal de Quito:

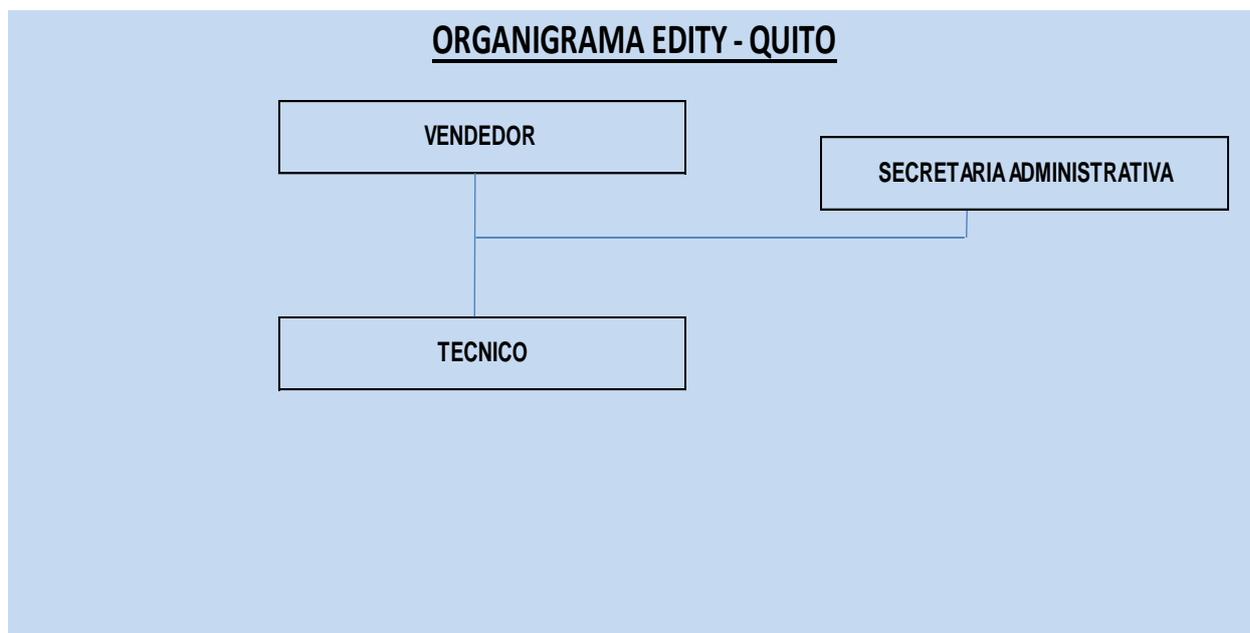


Diagrama #6

Diagrama Organigrama Sucursal Quito

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

Para el funcionamiento de la sucursal de Quito de la empresa EDITY S.A. se propone contar las funciones de ventas, administración y servicio técnico, quedando estructurado como se presenta en la tabla #29.

*Tabla 29: Detalle del personal de la empresa EDITY S.A. con cargo de la sucursal Quito.*

Orden	Nombre Empleado	Cargo	#	Ubicación	Area
1	VACANTE	VENDEDOR	1	Sucursal Quito	Departamento de Ventas
2	VACANTE	TÉCNICO # 03	1	Sucursal Quito	Departamento Tecnico
3	VACANTE	TÉCNICO # 04	1	Sucursal Quito	Departamento Tecnico
4	VACANTE	APOYO: ADM. - RRHH	1	Sucursal Quito	Departamento Administrativo-Financiero

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

Organigrama Nuevo Consolidado (Donde se refleja al personal de Guayaquil y Quito)

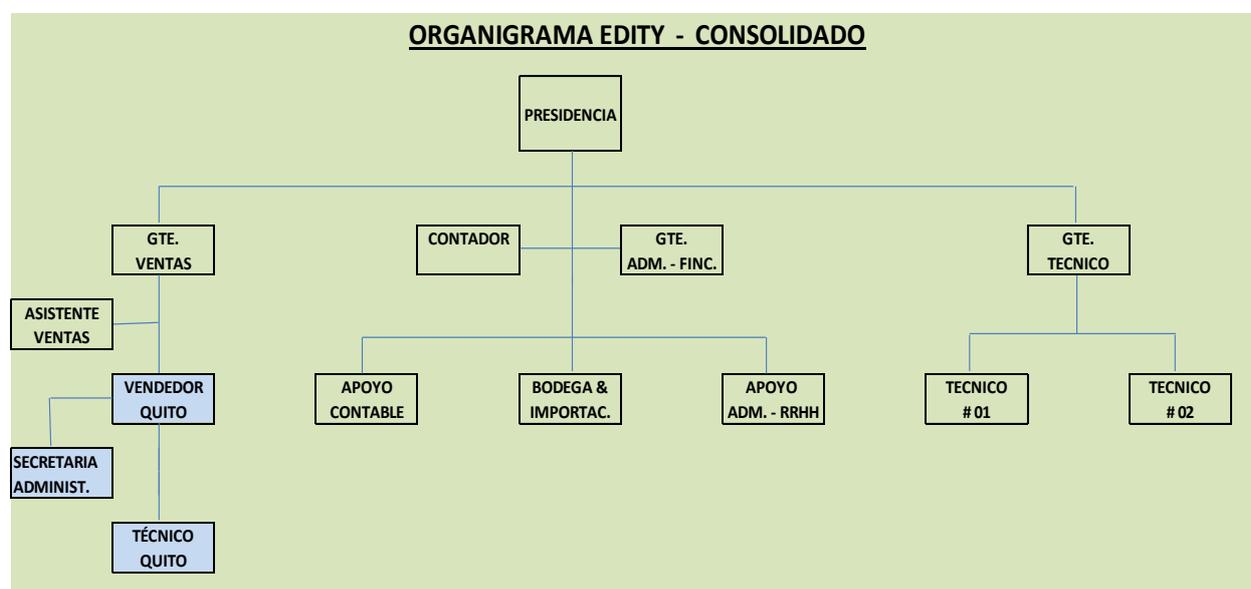


Diagrama # 7  
Diagrama Organigrama Consolidado  
Fuente: Empresa Edity S.A.  
Elaborado: Autores

Consolidando los dos organigramas la estructura quedaría como se muestra en la tabla #30.

Tabla 30: Detalle del personal de la empresa EDITY S.A. con cargo consolidado.

Orden	Nombre Empleado	Cargo	#	Ubicación	Area
1	JULIO CESAR BERMEO FEIJOO	PRESIDENCIA	1	Matriz Guayaquil	Presidencia
2	PETER ROLANDO BERMEO FEIJOO	GERENTE DE VENTAS	1	Matriz Guayaquil	Departamento de Ventas
3	ANTONIO MICHAEL CARBO ZAVALA	GERENTE TECNICO	1	Matriz Guayaquil	Departamento Tecnico
4	MARIA FERNANDA FERNANDEZ OCHOA	VENDEDOR	1	Matriz Guayaquil	Departamento de Ventas
5	JULIANA MARGARITA GARCIA AGUIRRE	APOYO: CONTABLE	1	Matriz Guayaquil	Departamento Administrativo-Financiero
6	ELSA GUADALUPE ORMAZA ACHUNDIA	BODEGA & IMPORTACIÓN	1	Matriz Guayaquil	Departamento Administrativo-Financiero
7	MICHAEL CHRISTIAN MONTÚFAR REINOL	APOYO: ADM. - RRHH	1	Matriz Guayaquil	Departamento Administrativo-Financiero
8	DIEGO ANDRE MURILLO CENTURION	TÉCNICO # 01	1	Matriz Guayaquil	Departamento Tecnico
9	TYRONE ENRIQUE POSLIGUA SANTOS	TÉCNICO # 02	1	Matriz Guayaquil	Departamento Tecnico
10	ANA NOEMI CEDEÑO MONTESDEOCA	GERENTE ADM - FINC.	1	Matriz Guayaquil	Departamento Administrativo-Financiero
11	LUIS ALBERTO PIN VERA	CONTADOR	1	Matriz Guayaquil	Departamento Administrativo-Financiero
12	VACANTE	VENDEDOR	1	Sucursal Quito	Departamento de Ventas
13	VACANTE	TÉCNICO # 03	1	Sucursal Quito	Departamento Tecnico
14	VACANTE	TÉCNICO # 04	1	Sucursal Quito	Departamento Tecnico
15	VACANTE	APOYO: ADM. - RRHH	1	Sucursal Quito	Departamento Administrativo-Financiero

Fuente: Empresa Edity S.A.  
Elaborado: Autores

INFORMACIÓN DEL NEGOCIO	INFORMACIÓN DEL NEGOCIO
<p>Razón social</p> 	<p>EDITY S.A.</p> <p>Urdesa calle 6ta. 405ª y Av. Las Lomas, Guayaquil – Ecuador</p>
<p>Productos o bienes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de captura de datos y cobertura inalámbrica.</li> <li>• Tecnología de códigos de barras, tecnología RFID, tecnología RTLS.</li> <li>• Impresoras de escritorio e impresoras móviles.</li> <li>• Consumible de impresoras.</li> <li>• Alquileres de equipos de captura y cobertura inalámbrica.</li> <li>• Servicio técnico diferentes marcas de equipos de captura e impresoras.</li> <li>• Internetworking.</li> <li>• Software a la medida, software para SFA, Software de bodegas WMS.</li> <li>• Consultoría logística.</li> <li>• Sistemas y Equipos POS.</li> <li>• Cableado Estructurado, torres de comunicación.</li> <li>• Estudios de cobertura inalámbrica.</li> </ul>

Servicios, Soporte Técnico 24/7/365	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizamos el servicio técnico a nuestros clientes en:</li> <li>• Calidad de la tecnología que distribuimos</li> <li>• Seguridad en la atención post-venta</li> <li>• Excelencia profesional del personal técnico</li> <li>• Servicio oportuno al cliente</li> </ul>
Número de Clientes	134

#### 4.4.2 Gestión del personal

A nivel organizacional la empresa está dividida en tres áreas: Administrativa, servicio técnico y ventas. A su vez cada una segmentada en departamentos, que se encargan de dictaminar y hacer cumplir los diferentes procesos para el buen funcionamiento de la empresa.

Dentro de las funciones del personal se toma en cuenta los siguientes aspectos, detallados en el cuadro de funciones.

Cuadro de funciones a aplicarse:

Área / Departamento	Funciones
ÁREA ADMISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y supervisión de todos los departamentos.</li> <li>• Elaboración de políticas y procedimientos.</li> <li>• Elaboración y actualización de organigramas.</li> <li>• Auditoria de procesos.</li> <li>• Calificaciones de régimen disciplinarios.</li> <li>• Control de gastos</li> </ul>

<p>ÁREA DE VENTAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del cupo anual de ventas.</li> <li>• Revisión de valores para costeo de productos y servicios.</li> <li>• Uso del CRM (software)</li> <li>• Establecer tabla de comisiones de ventas.</li> <li>• Revisión de cobertura y segmentación del mercado.</li> </ul>
<p>ÁREA TÉCNICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de casos creados en el software de gestión y control “CLE MANAGER”.</li> <li>• Control documentación y asistencias técnicas.</li> <li>• Determinación de aplicación de garantías técnicas y aplicación del servicio técnico.</li> <li>• Control de inventarios y herramientas del servicio técnico.</li> </ul>

#### 4.4.3 Planificación financiera

Para estimar la realidad económica de la propuesta planteada, es necesario realizar la proyección de los estados financieros, y establecer flujo de fondos, que nos permitan conocer los índices de rentabilidad. La proyección del proyecto será de cinco años, tiempo prudente para examinar las expectativas planteadas. Se desarrolla el presupuesto de ventas, el presupuesto de costos, presupuesto de gastos administrativos y financieros, estados de resultados, estado de flujo de efectivo e índices de rentabilidad.

#### Presupuesto de ventas

Con la apertura de la sucursal en la ciudad de Quito se podrá atender al 100% a los clientes fijos que actualmente tienen en uso equipos que entrarían al plan de contratos “24/7” ya vendidos con anterioridad y que estaban siendo atendidos por la empresa FULLDATA CÍA. LTDA.

En el presupuesto de ventas se toma como referencia los inventarios de equipos que poseen actualmente los cuatro potenciales clientes de EDITY S.A. en la ciudad de Quito y se estima captar un cliente nuevo anualmente, a la par de la ventas de los equipos también se colocara los respectivos contratos “24/7” de asistencia

técnica o soporte técnico, revisando la tabla #02 detalle de las ventas de los últimos tres años y detalle de los principales clientes de la empresa EDITY S.A. se elaboró el siguiente resumen sobre el cual se basa el presupuesto de ventas:

**DETALLE PROYECCION DE CONTRATOS POR UNIDAD VENDIDA DE LA EMPRESA EDITY S.A.**

DETALLE VENTA DE BIENES Y / O SOPORTE TECNICO	HORA TECNICA	PRECIO VENTA UNITARIO	FRECUENCIA A HORA TECNICA	PERIODO	CANTIDAD EQUIPOS	INGRESO MENSUAL POR CONTRATO	INGRESO ANUAL
1) Empresa Tia							
Hand Held SERVICIO TECNICO	1	\$ 14.00	1	mes	388	\$ 5,432.00	\$ 65,184.00
3) Empresa Pronaca							
Hand Held SERVICIO TECNICO	1	\$ 14.00	1	mes	34	\$ 476.00	\$ 5,712.00
2) Empresa Quifatex							
Hand Held SERVICIO TECNICO	1	\$ 14.00	1	mes	10	\$ 140.00	\$ 1,680.00
4) Empresa Etafashion							
Hand Held SERVICIO TECNICO	1	\$ 14.00	1	mes	1	\$ 14.00	\$ 168.00
<b>Sub-Total Ingresos por Contratos Vigentes</b>					<b>433</b>	<b>\$ 6,062.00</b>	<b>\$ 72,744.00</b>
5) Empresa NUEVA							
Hand Held SERVICIO TECNICO	1	\$ 14.00	1	mes	5	\$ 70.00	\$ 840.00
Hand Held EQUIPO		\$ 1,100.00	1	anual	5	\$ -	\$ 5,500.00
<b>Sub-Total Ingresos por Contratos Nuevos</b>					<b>10</b>	<b>\$ 70.00</b>	<b>\$ 6,340.00</b>
<b>Total Ingresos</b>						<b>\$ 6,132.00</b>	<b>\$ 79,084.00</b>

Tabla # 28

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

En total se presupuesta una venta anual de 5 equipos HAND HELD y cinco de reposición cada tres años, esto con los clientes fijos que ya posee la empresa EDITY S.A., todas las ventas serán a crédito y se establece dejar el 1% como provisión de cartera incobrable.

El precio de venta unitario del servicio técnico se establece en \$ 14,00 siendo el costo servicio técnico hora de \$ 6,31, el margen de \$7,69 o 54,93% es óptimo para la recuperación de costos, cabe indicar que la empresa FULLDATA factura su servicio técnico en \$ 25,00; la rentabilidad es adecuada y se aproxima a la competencia directa que están en alrededor de \$22,00.

Tabla 31: Presupuesto de ventas proyectado sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.

**PRESUPUESTOS DE VENTAS EDITY S.A. SUCURSAL QUITO**

PERIODOS	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
<b>1) VENTA BIENES</b>					
CLIENTES NUEVOS VALOR ANUAL	\$ 5,500.00	\$ 11,000.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 11,000.00
<b>SUB-TOTAL VENTAS BIENES</b>	<b>\$ 5,500.00</b>	<b>\$ 11,000.00</b>	<b>\$ 5,500.00</b>	<b>\$ 5,500.00</b>	<b>\$ 11,000.00</b>
	7%	13%	7%	7%	12%
<b>2) VENTA SERVICIOS</b>					
CLIENTES NUEVOS VALOR ANUAL	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
CLIENTES ACTUALES VALOR ANUAL	\$ 72,744.00	\$ 74,424.00	\$ 76,104.00	\$ 76,944.00	\$ 78,624.00
<b>SUB-TOTAL VENTAS SERVICIOS</b>	<b>\$ 73,584.00</b>	<b>\$ 75,264.00</b>	<b>\$ 76,944.00</b>	<b>\$ 77,784.00</b>	<b>\$ 79,464.00</b>
	93%	87%	93%	93%	88%
<b>TOTAL VENTAS (1+2)</b>	<b>\$ 79,084.00</b>	<b>\$ 86,264.00</b>	<b>\$ 82,444.00</b>	<b>\$ 83,284.00</b>	<b>\$ 90,464.00</b>
<b>VENTAS A CONTADO</b>					
% VENTAS A CONTADO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
MONTO VENTAS A CONTADO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>VENTAS A CREDITO</b>					
% VENTAS A CREDITO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
MONTO VENTAS A CREDITO	\$ 79,084.00	\$ 86,264.00	\$ 82,444.00	\$ 83,284.00	\$ 90,464.00
% PROVISION CARTERA INCOBRABLE	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
MONTO PROVISION CARTERA INCOBRABLE	\$ 790.84	\$ 862.64	\$ 824.44	\$ 832.84	\$ 904.64
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 78,293.16</b>	<b>\$ 85,401.36</b>	<b>\$ 81,619.56</b>	<b>\$ 82,451.16</b>	<b>\$ 89,559.36</b>

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

Como podemos observar la fuente de ingresos principal es la venta del contrato "24/7" o servicio técnico que representa el 93% de las ventas del primer año y que se aplican para cada unidad vendida HAND HELD y sobre el cual se realizan los contratos de servicio técnico. Los clientes potenciales son los actuales clientes de Quito, a los cuales se proyecta vender más equipos y ofrecer el respectivo contrato servicio técnico "24/7" tal como se lo detalle en el presupuesto de ventas.

### Presupuesto de costos

Como se estableció en el presupuesto de ventas tabla #31, la venta de equipos HAND HELD, para clientes nuevos serán de cinco por año y cinco de reposición

cada tres años, el costo de servicio técnico esta compuestos por los sueldos más beneficios sociales del personal técnico.

*Tabla 32: Presupuesto de costos proyectados sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.*

**PRESUPUESTOS DE COSTOS EDITY S.A. SUCURSAL QUITO**

PERIODOS	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
<b>COSTOS</b>					
<b>1) COSTO DE VENTA BIENES</b>					
UNIDADES A VENDER CLIENTES NUEVOS	5	5	5	5	5
UNIDADES A VENDER CLIENTES ACTUALES	-	5	-	-	5
PRECIO COMPRA UNITARIO	\$ 786.00	\$ 786.00	\$ 786.00	\$ 786.00	\$ 786.00
<b>SUB-TOTAL UNIDADES DE EQUIPOS A</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>SUB-TOTAL COSTOS BIENES</b>	<b>\$ 3,930.00</b>	<b>\$ 7,860.00</b>	<b>\$ 3,930.00</b>	<b>\$ 3,930.00</b>	<b>\$ 7,860.00</b>
	<b>14%</b>	<b>25%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>25%</b>
<b>2) COSTO DE VENTA SERVICIOS</b>					
<b>CONTRATO SERVICIO TECNICO</b>					
CANTIDAD EQUIPOS CLIENTES NUEVOS	5	5	5	5	5
CANTIDAD EQUIPOS CLIENTES ACTUALES	433	443	453	458	468
COSTO DEPARTAMENTO TECNICO	\$ 24,219.60	\$ 24,219.60	\$ 24,219.60	\$ 24,219.60	\$ 24,219.60
<b>SUB-TOTAL CONTRATOS DE SERVICIO</b>	<b>438</b>	<b>448</b>	<b>458</b>	<b>463</b>	<b>473</b>
<b>SUB-TOTAL COSTOS DE VENTAS SERVICIO TE</b>	<b>\$ 24,219.60</b>				
	<b>86%</b>	<b>75%</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>	<b>75%</b>
<b>TOTAL COSTO VENTAS (1+2)</b>	<b>\$ 28,149.60</b>	<b>\$ 32,079.60</b>	<b>\$ 28,149.60</b>	<b>\$ 28,149.60</b>	<b>\$ 32,079.60</b>

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

En la tabla #32 el costo de ventas está compuesto por: 1) Costo de ventas de bienes (Equipos HAND HELD) y por 2) Costo de venta de servicios (Sueldos y beneficios del personal técnico) que brindaran atención técnica a cada equipo que posean los clientes.

Para establecer el costo hora de servicio técnico, se tomó en cuenta los sueldos y beneficios sociales del personal técnico que interviene directamente en este servicio (Ver tabla #33). Para la atención a los Contratos 24/7 de servicio técnico se presupuesta contratar dos técnicos, cada técnico laborara ocho horas diarias y veinte días al mes, turnándose días libres de sábados y domingos y días ordinarios

sin excederse de los veinte días laborables mes, se establece como total de horas al mes en ciento sesenta horas.

Como se observa en la tabla #33 un técnico costaría a la empresa EDITY S.A. mensualmente \$1.009,15; esto dividido para las horas establecidas a laborar al mes (120), da como resultado \$6,31 costo de hora por servicio técnico.

Los gastos que generan los técnicos, son considerados como costo de operación directo y está incluido en la tabla #32 como costo de ventas departamento técnico.

*Tabla 33: Tabla cálculo costo hora servicio técnico proyectado sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.*

**TABLA CALCULO COSTO HORA SERVICIO TECNICO**

#	CARGO	SUELDO MES	BONOS	ALIMENTACION Y TRANSPORTE	SUB-TOTAL 1	BONO ESCOLAR	BONO NAVIDEÑO	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL	SUB-TOTAL 2	TOTAL ROL MES	TOTAL ROL ANUAL
1	TECNICOS	\$ 600.00	\$ 150.00	\$ 62.00	\$ 812.00	\$30.50	\$ 62.50	\$ 31.25	\$ 72.90	\$ 197.15	\$ 1,009.15	\$12,109.80
1	TECNICOS	\$ 600.00	\$ 150.00	\$ 62.00	\$ 812.00	\$30.50	\$ 62.50	\$ 31.25	\$ 72.90	\$ 197.15	\$ 1,009.15	\$12,109.80
	<b>TOTALES</b>	<b>\$1,200.00</b>	<b>\$ 300.00</b>	<b>\$ 124.00</b>	<b>\$1,624.00</b>	<b>\$61.00</b>	<b>\$ 125.00</b>	<b>\$ 62.50</b>	<b>\$145.80</b>	<b>\$ 394.30</b>	<b>\$ 2,018.30</b>	<b>\$ 24,219.60</b>

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

dias laborables	20
horas laborables	8
total horas MES	160
sueldo 1 tecnico MES	\$ 1,009.15
<b>hora tecnico MES</b>	<b>\$ 6.31</b>
sueldo 1 tecnico 1 DIA	\$ 50.46
sueldo 1 tecnico 2 DIAS	\$ 100.92

## Presupuesto de gastos administrativos

Tabla 34: Presupuesto de gastos proyectados sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.

PRESUPUESTOS DE GASTOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS EDITY S.A. SUCURSAL QUITO					
PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
<b>GASTOS</b>					
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES					
ASISTENTE CONTABLE-ADMINISTRATIVO	\$ 7,093.20	\$ 7,093.20	\$ 7,093.20	\$ 7,093.20	\$ 7,093.20
CONSERJERIA Y MENSAJERIA	\$ 10,084.80	\$ 10,084.80	\$ 10,084.80	\$ 10,084.80	\$ 10,084.80
<b>SUB-TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>\$ 17,178.00</b>				
	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>
ALQUILER OFICINA	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
SERVICIOS BASICOS	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
COMUNICACIONES (TELEFONIA+INTERNET)	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00
PUBLICIDAD	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
SUMINISTRO DE OFICINA / EQUIPOS	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
SUMINISTRO DE LIMPIEZA OFICINA	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
LICENCIAS Y SOFWARE (CM-GOOGLE)	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
VIATICOS PERSONAL DE VENTAS GUAYAQUIL	\$ 3,960.00	\$ 3,960.00	\$ 3,960.00	\$ 3,960.00	\$ 3,960.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 652.31	\$ 652.31	\$ 652.31	\$ 652.31	\$ 652.31
CAPACITACION AL PERSONAL	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
<b>SUB-TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ 20,452.31</b>				
	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>					
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>	<b>\$ 37,630.31</b>				

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

Los gastos administrativos están en el orden de \$ 37.630,31 anuales proyectados, que incluye los sueldos y beneficios sociales de los empleados que laborarían en la sucursal de Quito, así como alquiler de oficina y demás gastos para el funcionamiento de la sucursal.

## Presupuesto de gastos financieros

Para la ejecución de la propuesta es necesario obtener un crédito de \$ 10.000,00 (Diez mil 00/100 Dólares) con una entidad bancaria local. El crédito será cancelado en un año.

Se cotizo una línea de crédito con Banco Produbanco por un monto de \$ 10.000,00 (Diez mil 00/100 Dólares) con una tasa efectiva del 11.83% y con plazo de un año. Como la empresa EDITY S.A. es cliente fijo y de años de la entidad bancaria indicada, tendría cobertura para que sea otorgado el préstamo, lo cual sería considerado como capital de trabajo. Los intereses que ascienden a \$ 652,31 anuales están incluidos en el presupuesto administrativo financiero de la tabla # 34.

*Tabla 35: Tabla de amortización capital inicial sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.*

PAGOS ANUALES	=	12
TIEMPO	=	1 AÑOS
CAPITAL	= \$	10,000.00
INTERES	=	11.83%
N	=	12

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA				
PERIODO	AMORTIZACION	INTERES	DIVIDENDOS	SALDOS
0				\$ 10,000.00
1	\$ 789.11	\$ 98.58	\$ 887.69	\$ 9,210.89
2	\$ 796.89	\$ 90.80	\$ 887.69	\$ 8,414.00
3	\$ 804.74	\$ 82.95	\$ 887.69	\$ 7,609.26
4	\$ 812.68	\$ 75.01	\$ 887.69	\$ 6,796.58
5	\$ 820.69	\$ 67.00	\$ 887.69	\$ 5,975.89
6	\$ 828.78	\$ 58.91	\$ 887.69	\$ 5,147.11
7	\$ 836.95	\$ 50.74	\$ 887.69	\$ 4,310.16
8	\$ 845.20	\$ 42.49	\$ 887.69	\$ 3,464.96
9	\$ 853.53	\$ 34.16	\$ 887.69	\$ 2,611.42
10	\$ 861.95	\$ 25.74	\$ 887.69	\$ 1,749.47
11	\$ 870.45	\$ 17.25	\$ 887.69	\$ 879.03
12	\$ 879.03	\$ 8.67	\$ 887.69	\$ (0.00)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10,000.00</b>	<b>\$ 652.31</b>	<b>\$ 10,652.31</b>	

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

La tabla muestra el valor de la cuota mensual el cual estará dividido por el pago de capital y los intereses generadores por el préstamo bancario.

### Estado de resultados presupuestados

El estado de resultados presupuestado está compuesto por los ingresos de ventas de equipos y venta de servicio técnico “24/7” detallados en la tabla #31 y los costos de ventas respectivos detallados en las tabla #32, compuestos por el costo de los equipos vendidos y el costo del servicio técnico establecido en la tabla #33. Los gastos administrativos financieros están detallados en la tabla #34 y forman parte del estado de resultados presupuestado.

Se realizara el cálculo de impuesto a la renta con una tasa del 25% y participación de utilidades a trabajadores con un 15% de acuerdo a las leyes tributarias ecuatorianas.

*Tabla 36: Estado de resultados proyectado de la sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.*

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO EDITY S.A. SUCURSAL QUITO					
PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 79,084.00	\$ 86,264.00	\$ 82,444.00	\$ 83,284.00	\$ 90,464.00
COSTO DE VENTAS	\$ 28,149.60	\$ 32,079.60	\$ 28,149.60	\$ 28,149.60	\$ 32,079.60
	36%	37%	34%	34%	35%
<b>UTILIDAD ( PÉRDIDA ) BRUTA</b>	<b>\$ 50,934.40</b>	<b>\$ 54,184.40</b>	<b>\$ 54,294.40</b>	<b>\$ 55,134.40</b>	<b>\$ 58,384.40</b>
	64%	63%	66%	66%	65%
GASTOS ADMINISTRATIVOS - FINANCIEROS	\$ 37,630.31	\$ 37,630.31	\$ 37,630.31	\$ 37,630.31	\$ 37,630.31
	48%	44%	46%	45%	42%
<b>UTILIDAD ( PÉRDIDA ) OPERACIONAL</b>	<b>\$ 13,304.09</b>	<b>\$ 16,554.09</b>	<b>\$ 16,664.09</b>	<b>\$ 17,504.09</b>	<b>\$ 20,754.09</b>
	17%	19%	20%	21%	23%
IMPUESTOS / UTILIDAD	\$ 5,321.63	\$ 6,621.63	\$ 6,665.63	\$ 7,001.63	\$ 8,301.63
	7%	8%	8%	8%	9%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 7,982.45</b>	<b>\$ 9,932.45</b>	<b>\$ 9,998.45</b>	<b>\$ 10,502.45</b>	<b>\$ 12,452.45</b>
	10%	12%	12%	13%	14%

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

## Estado de flujo de efectivo

El flujo de efectivo necesario para la operación inicial de la sucursal se sitúa \$ 10.000,00 para el primer año el cual proviene de un préstamo bancario detallado en el presupuesto financiero del plan estratégico tabla # 35, luego los ingresos serán netamente por las ventas proyectadas, que son suficientes para la operación de la sucursal. Los costos totales están compuestos por los valores del costo de ventas tabla # 32, considerado como desembolsos para el pago por la compra de equipos y sueldos del personal técnico. Los gastos administrativos y financieros, compuestos por los valores de la tabla # 34 donde se detalla los gastos para el funcionamiento de la oficina y sueldos del personal administrativo correspondiente. Se incluye los respectivos valores del cálculo por obligaciones tributarias, reparto de utilidades y provisión de cuentas incobrables de acuerdo a las normas y leyes ecuatorianas.

*Tabla 37: Flujo de efectivo proyectado de la sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.*

### FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO EDITY S.A. SUCURSAL QUITO

DATOS	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
	0	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 10,000.00	\$ 7,701.53	\$ 6,419.66	\$ 5,700.40	\$ 5,375.93
INVERSION INICIAL	\$ -					
PRESTAMO BANCARIO	\$ 10,000.00					
(+) INGRESOS OPERACIONALES	\$ -	\$ 79,084.00	\$ 86,264.00	\$ 82,444.00	\$ 83,284.00	\$ 90,464.00
<b>(=) TOTAL INGRESOS DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 10,000.00</b>	<b>\$ 89,084.00</b>	<b>\$ 93,965.53</b>	<b>\$ 88,863.66</b>	<b>\$ 88,984.40</b>	<b>\$ 95,839.93</b>
(-) COSTOS TOTALES	\$ -	\$ 28,149.60	\$ 32,079.60	\$ 28,149.60	\$ 28,149.60	\$ 32,079.60
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ -	\$ 36,978.00	\$ 36,978.00	\$ 36,978.00	\$ 36,978.00	\$ 36,978.00
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 652.31	\$ 652.31	\$ 652.31	\$ 652.31	\$ 652.31
(-) OBLIGACIONES TRIBUTARIAS / UTILIDAD	\$ -	\$ 16,393.39	\$ 18,698.59	\$ 18,207.79	\$ 18,661.39	\$ 20,966.59
(+) COMPRA DE ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) TOTAL EGRESOS DEL PERIODO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 82,173.31</b>	<b>\$ 88,408.51</b>	<b>\$ 83,987.71</b>	<b>\$ 84,441.31</b>	<b>\$ 90,676.51</b>
(+) PROVISION CARTERA	\$ -	\$ 790.84	\$ 862.64	\$ 824.44	\$ 832.84	\$ 904.64
(+) DEPRECIACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 10,000.00</b>	<b>\$ 7,701.53</b>	<b>\$ 6,419.66</b>	<b>\$ 5,700.40</b>	<b>\$ 5,375.93</b>	<b>\$ 6,068.06</b>
<b>PAY BACK</b>	<b>\$ (10,000.00)</b>	<b>\$ (2,298.47)</b>	<b>\$ 4,121.20</b>	<b>\$ 9,821.59</b>	<b>\$ 15,197.52</b>	<b>\$ 21,265.58</b>

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

Tabla 38: Tasas VAN, TIR, PRI de la sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.

**VAN, TIR, PRI PROYECTADOS DE LA EMPRESA EDITY S.A. SUCURSAL QUITO**

PERIODOS	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
VALOR TRAIDO A VALOR PRESENTE	(\$8,942.14)	\$6,886.82	\$5,740.56	\$5,097.38	\$4,807.23	\$5,426.15
VALOR ACTUAL DEL FLUJO (TASA 11.83%)		\$23,002.82				
VAN		\$14,060.68				
TIR DEL PROYECTO		61%				

AÑO	FLUJO EFECTIVO	PAY BACK / PRI
0	\$ (10,000.00)	\$ (10,000.00)
1	\$ 7,701.53	\$ (2,298.47)
2	\$ 6,419.66	\$ 4,121.20
3	\$ 5,700.40	\$ 9,821.59
4	\$ 5,375.93	\$ 15,197.52
5	\$ 6,068.06	\$ 21,265.58

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

Tasa 11.83%

El VNA (Valor actual neto).- Nos indica que la propuesta genera una liquidez acumulada por un monto de \$ 23.002,82 (Saldo del flujo de efectivo en positivo con relación a la tasa de 11.83%, sin considerar el valor de la inversión inicial).

El VAN.- Indica que la propuesta genera una utilidad acumulada por un monto de \$ 14.060,68 (La suma acumulada del valor actual neto de los saldos del flujo de efectivo con relación a la tasa de 11.83%, considerando el valor de la inversión inicial).

El TIR.- Indica la tasa de rentabilidad en 61%, 5.16 veces superior a la tasa bancaria del préstamo cotizado, este resultado demuestra que económicamente el plan estratégico es muy beneficioso para la empresa EDITY S.A.

El PRI (Periodo de recuperación de la inversión).- Se cumple en el segundo año como se observa en la tabla # 37, donde se lo evaluó a través del flujo de caja, con la obtención de valores positivos superiores a la inversión inicial demostrada y resumido en la tabla # 38.

## Índices de rentabilidad

El índice de rentabilidad bruta nos presenta un margen del 65% para el inicio, y posteriormente se proyecta ubicarse como mínimo en 63% y máximo 67%.

*Tabla 38: Índice de rentabilidad bruta proyectado de la sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.*

INDICE DE RENTABILIDAD BRUTA PRESUPUESTADO EDITY S.A. SUCURSAL QUITO					
DATOS	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
UTILIDAD BRUTA	\$ 50,934.40	\$ 54,184.40	\$ 54,294.40	\$ 55,134.40	\$ 58,384.40
VENTAS NETAS	\$ 78,293.16	\$ 85,401.36	\$ 81,619.56	\$ 82,451.16	\$ 89,559.36
% RENTABILIDAD	65%	63%	67%	67%	65%

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

El índice de rentabilidad operacional nos da certeza que el proyecto mantiene un buen margen después de los costos operacionales, ubicando siempre el dato sobre el 10.09% de rentabilidad.

*Tabla 39: Índice de rentabilidad operacional proyectado de la sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.*

INDICE DE RENTABILIDAD OPERACIONAL PRESUPUESTADO EDITY S.A. SUCURSAL QUITO					
DATOS	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 7,982.45	\$ 9,932.45	\$ 9,998.45	\$ 10,502.45	\$ 12,452.45
VENTAS	\$ 79,084.00	\$ 86,264.00	\$ 82,444.00	\$ 83,284.00	\$ 90,464.00
% RENTABILIDAD	10.09%	11.51%	12.13%	12.61%	13.77%

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

Finalmente la rentabilidad neta está en el orden del 10.20% para el año uno y similares o superiores valores en los demás años, mantiene una constancia que en ninguno de los casos es inferior al 10% de rentabilidad, tabla # 41.

*Tabla 40: Índice de rentabilidad neta proyectado de la sucursal Quito de la empresa EDITY S.A.*

**INDICE DE RENTABILIDAD NETA PRESUPUESTADO EDITY S.A. SUCURSAL QUITO**

DATOS	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA	\$ 7,982.45	\$ 9,932.45	\$ 9,998.45	\$ 10,502.45	\$ 12,452.45
VENTAS NETAS	\$ 78,293.16	\$ 85,401.36	\$ 81,619.56	\$ 82,451.16	\$ 89,559.36
% RENTABILIDAD	10.20%	11.63%	12.25%	12.74%	13.90%

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

#### **4.4.4 Productos, servicios y cliente**

Se presenta la gama de productos y servicios con los que cuenta la empresa EDITY S.A. para el desarrollo de sus actividades, recalcando que el producto principal son los equipos HAND HELD en sus diferentes modelos aplicados de acuerdo a la necesidad del cliente, esto sumado al servicio técnico denominado "24/7".

A través de los años la empresa EDITY S.A. ha logrado consolidar los productos que ofrece con buenas marcas y reposición de repuestos y accesorios, esto ha redundado en la fidelidad y preferencia de nuestros clientes.

Cabe indicar que una de las fortalezas detectadas en el FODA de la empresa EDITY S.A. es su prestación de servicio técnico, calificada como oportuna, eficiente y rápida. Fortaleza que unida a las marcas que posee la empresa, nos indica que debemos explotar estas condiciones para poder captar más clientes. Cabe indicar que la empresa mantiene con sus proveedores un convenio de uso exclusivo o representación específica para algunos modelos de equipos en el país, condición que nos posiciona positivamente.

## Descripción de los Productos

### SERVICIO TÉCNICO AUTORIZADO

DESCRIPCIÓN TÉCNICO, REPARACIÓN, MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO

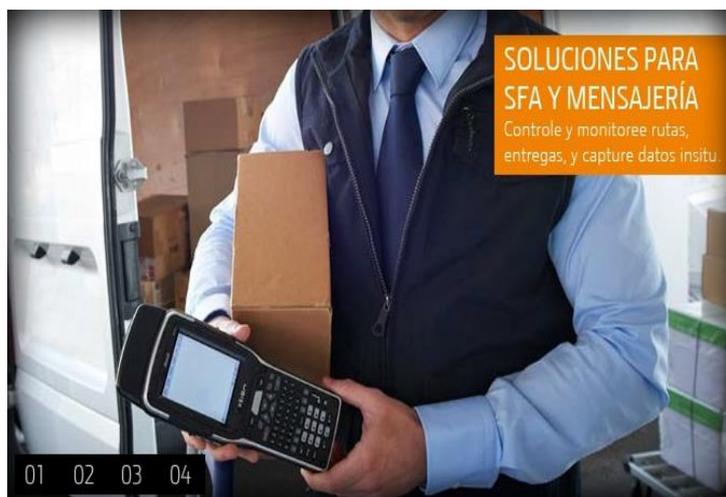
SOPORTE USO, Y



### SOLUCIONES PARA SFA Y MENSAJERÍA

DESCRIPCIÓN DE DATOS

CAPTURA



## OMNII XT15 – HAND HELD

DESCRIPCIÓN    CAPTURA  
DE DATOS



## SOLUCIONES PARA RETAILERS - HAND HELD

DESCRIPCIÓN    CAPTURA  
DE DATOS



### 4.5 PLANES DE ACCIÓN

Como se analizó en el marco conceptual la estrategia es vital para marcar los pasos a seguir por los empleados en la organización, estos pasos que se convierten en planes de acción analizados por la gerencia, reuniendo información vital de la empresa y sus empleados.

Los planes de acción son el medio por el cual se alcanzan los objetivos que se plantea la organización.

Siguiendo el mismo enfoque enumeramos los planes de acciones a seguir:

## 1.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA EDITY S.A.

OBJETIVOS	ACCIONES	REVISION
Promover la gestión comercial	Identificar clientes nuevos Clasificar clientes en fijos y temporales Agendar visitas con clientes potenciales	Trimestral
Sondeo de la competencia	Realizar encuestas a clientes comparándonos con la competencia Llevar base de datos de los productos y servicios de la competencia	Anual
Mejora continua	Analizar, identificar y poner en marcha procesos necesarios para optimo desenvolvimiento de la empresa	Semestral

La revisión o seguimiento a los pasos de acción es fundamental para la medición de los objetivos trazados, estos se deberán hacer de acuerdo a los periodos establecidos, para poder detectar de forma oportuna desviaciones y hacer correctivos.

La definición de las funciones ya establecidas en cuadro de funciones, es de cumplimiento efectivo para complementar los planes de acciones.

<b>2.- GESTIÓN DEL PERSONAL</b>		
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>REVISION</b>
Capacitación del personal	Identificar las áreas que necesiten capacitación  Aplicación de los conocimientos adquiridos  Registro de horas de capacitación.	Semestral
Impulsar la Comunicación	Elaborar manual para envío de información  Elaborar encuestas de clima laboral  Registrar las reuniones del comité, del personal, de procesos de comunicación	Anual

Control es la palabra clave para la medición del cumplimiento de los planes de acción, el personal debe estar altamente comprometido con la empresa; debe realizar las evaluaciones respectivas para detectar desviaciones y realizar las observaciones del caso.

La comunicación es importante en todas las direcciones, es decir de empleados a gerencia y viceversa, ya que alguna parte puede detectar situaciones que quizás la otra no lo vea, y esta retroalimentación ayudara a mantener un buen clima laboral.

<b>3.- PLANIFICACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>REVISIÓN</b>
Incremento de ventas	<p>Actualizar el plan de ventas en el último trimestre del año</p> <p>Seguimiento mensual del plan de ventas.</p> <p>Elaborar estadística de las ventas realizadas: Montos, unidades y servicios</p> <p>Analizar y justificar las desviaciones</p> <p>Control y seguimiento a la cartera de clientes.</p>	Trimestral
Mantener el margen	<p>Establecer criterios de ventas, descuentos extraordinarios</p> <p>Seguimiento del % del Margen</p>	Trimestral
Control de costos	Control de los gastos por área	Trimestral

Revisar los índices financieros de forma periódica mantendrá informado a la organización sobre la rentabilidad que tiene la empresa, primordial para mantener un buen flujo de efectivo, mantener abastecimiento de inventario.

El control de la cartera de clientes nos podrá ofrecer un panorama de cómo está comportándose el macro entorno o mercado donde está ubicado la empresa.

#### 4.- PRODUCTOS, SERVICIOS Y CLIENTES

OBJETIVOS	ACCIONES	REVISIÓN
<p>Inventario de productos y bienes.</p>	<p>Categorizar los productos, bienes y servicios</p> <p>Elaborar estadística de reclamos por mal servicio</p> <p>Elaborar estadística de reclamos por productos defectuosos</p> <p>Establecer objetivos mínimos por cada categoría de productos o servicios</p>	<p>Trimestral</p>
<p>Análisis de calidad y precios</p>	<p>Llevar estadística de las categorías de productos similares que hay en el mercado.</p> <p>Realizar comparativos de los productos de la empresa versus los de la competencia categorizados por calidad y precios</p> <p>Garantía extendida en productos principales.</p>	<p>Trimestral</p>
<p>Agilidad de respuesta</p>	<p>Llevar estadística de los tiempos máximos utilizados para resolver o dar repuestas a los clientes</p>	<p>Trimestral</p>
<p>Soporte técnico</p>	<p>Clasificar los productos estrella de la empresa.</p> <p>Realizar plan de ventas</p> <p>Control de las sugerencias de los clientes.</p>	<p>Trimestral</p>

Anexo 1.

**Encuesta para los Empleados de la Empresa EDITY S.A. aplicada para el desarrollo de un plan estratégico para la apertura de una sucursal de la empresa en la ciudad de Quito.**

1.- ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa EDITY S.A.?

2.- ¿Conoce la misión de la empresa EDITY S.A.?

Si
No

3.- ¿Conoce la visión de la empresa EDITY S.A.?

Si
No

4.- ¿Conoce los objetivos de la empresa EDITY S.A.?

Si
No

5.- ¿Conoce las políticas de la empresa EDITY S.A.?

Si
No

6.- ¿Conoce las funciones que desempeña en la empresa EDITY S.A.?

Si
No

7.- Considera usted a su jefe como:

Democrático
Autoritario
Exigente
Solidario

8.- ¿Considera usted que tiene una participación activa en la empresa EDITY S.A.? (Sus ideas son tomadas en cuenta).

Si
No

9.- ¿Considera usted que los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. están mejor posicionados en el mercado que los de la competencia?

Si
No

10.- ¿Cuál considera usted que es la principal razón por la que los clientes prefieren a la empresa EDITY S.A.:

Precios
Facilidad de Pagos
Calidad de Productos
Atención y Cumplimiento
No tiene idea

11.- ¿Considera usted que el número actual de colaboradores que conformar la empresa EDITY S.A. es adecuada?

Si
No

12.- ¿Conoce usted la publicidad que aplica la empresa EDITY S.A.?

Si
No

## Anexo 2.

### **Encuesta para los clientes de la empresa EDITY S.A. aplicada para el desarrollo de un plan estratégico para la apertura de una sucursal de la empresa en la ciudad de Quito.**

1.- ¿Cuántos años la empresa EDITY S.A. ha sido su proveedor?

2.- ¿Conoce el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa EDITY S.A.?

Si
No

3.- ¿Cómo conoció a la empresa EDITY S.A.?

a.- Radio / Televisión
b.- Revistas / Periódico
c.- Referencia de otras empresas
d.- Otros Medios (Indicar)

4.- ¿Considera usted que los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. son superiores en calidad a los de la competencia?

Si
No

5.- ¿Considera usted que los precios que ofrece la empresa EDITY S.A. frente a los de la competencia son?

Superiores
Similares
Inferiores

6.- ¿Considera usted que los empleados de la empresa EDITY S.A. están suficientemente capacitados?

Si
No

7.- ¿Cómo calificaría el servicio que ofrecen los empleados de la empresa EDITY S.A.?

Excelente
Bueno
Regular
Deficiente

8.- ¿Considera usted que la empresa EDITY S.A. es una empresa innovadora?

Si
No

9.- Las transacciones que realiza con la empresa EDITY S.A. son:

Contado
Crédito
Contado y Crédito

## CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis situacional realizado de la empresa EDITY S.A. cuyos resultados se presentan en el FODA y 5 FUERZAS DE PORTER, su principal fortaleza es la imagen e identidad formada a través de los años en el mercado tecnológico, punto fuerte y clave para ampliar la cartera de clientes en ciudades como Quito.
- La falta de un plan estratégico a largo plazo ha influido en el crecimiento de la empresa EDITY S.A. anclándola a ser una empresa local y no nacional, de no cambiar el enfoque de local a nacional la empresa reduciría aún más su cartera de clientes, tal como se observó en la estadísticas de las ventas con una disminución de ventas del 2013 al 2014 de \$ 241.253,00 y del 2014 al 2015 de \$ 285.331,00.
- Las proyecciones financieras que nos dan resultados positivos en la propuesta nos permite justificar las estrategias planteadas para la apertura de una sucursal de la empresa EDITY S.A. en la ciudad de Quito, el TIR se ubica en una tasa del 61% muy superior a la tasa bancaria de 11.83%, la inversión inicial de \$ 10.000,00 dólares se recuperaría al segundo año.
- Las estrategias planteadas en la propuesta ayudaran a que la empresa EDITY S.A. llegue a la posición deseada, aumentado su participación en el mercado nacional.

## RECOMEDACIONES

Con el desarrollo del presente trabajo se propondrá las siguientes recomendaciones:

- Elaborar un portafolio de las líneas de productos que maneja la empresa con información más detallada y en un solo formato, con esto se permitirá conocer los productos, esto podrá ser usado como medio de promoción, ya que la folletería que existe es limitada y solo se dirige a la presentación expresa del producto y no da mayor detalle de las bondades y facilidades que estos equipos prestan en el movimiento diarios de los inventarios en las empresas.
- Capacitar a los empleados enfocándolos en la atención al cliente que es la fortaleza de la empresa y que hacen la diferenciación con las demás empresas del mercado, la atención al cliente que presta el personal de la empresa EDITY S.A. según se muestran en los resultados de la encuesta efectuada a los clientes de la empresa EDITY S.A. fue satisfactorio y avala esta fortaleza.
- Se recomienda realizar un plan de mercadeo agresivo que permita a la empresa posicionarse en la ciudad de Quito, y poder promocionar adecuadamente los productos que ofrece, ya que los actuales competidores “NUO ECUADOR” e “INVELLIGENT ECUADOR”, son muy fuertes en el mercado en que se desenvuelve la empresa EDITY S.A.
- La planeación estratégica es una herramienta para la gestión, lo que conlleva un esfuerzo conjunto por parte de la gerencia de la empresa y de cada una de las áreas, se deberá implementar acciones para mejorar la interacción en la relación empleado – patrono. La Planeación estrategia debe convertirse en una disciplina para la organización que ayude al perfeccionamiento las comunicaciones facilitando el intercambio de ideas, la retroalimentación y el control.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **Administración.**

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz

### **Planificación.**

La Planificación se compone de etapas, que inicia con la toma de decisiones encaminadas a un futuro deseado, contando con la situación actual y considerando los factores internos y externos que puedan influir en los objetivos establecidos.

### **Análisis FODA.**

El FODA como herramienta de análisis organizacional es imprescindible para establecer los actores claves que presenten fortalezas y debilidades al igual que el entorno que afecta nuestras oportunidades y amenazas que se deberán delimitar en las estrategias.

### **Análisis del entorno.**

Al analizar el entorno podremos tener información sobre las tendencias o fuerzas principales, así identificando las oportunidades y amenazas que tiene la organización.

### **Análisis Interno.**

Las fuerzas positivas que conforman las fortalezas contribuyen a la gestión de la organización; y las debilidades son las que impiden un adecuado desempeño

### **Mercadotecnia**

La mercadotecnia nos brinda las técnicas y estudios para mejorar los productos o servicios ofrecidos a los clientes, cubriendo sus necesidades.

### **Visión**

Es el estado futuro deseado para la empresa. La aspiración a la cual se desea llegar.

## **Misión**

Guía o marco de referencia para situar sus acciones y vincular lo esperado con lo posible.

## **Objetivos**

Resultados a largo plazo de una organización, estos deben ser medibles, específicos, reales, claros coherentes y factibles.

## **Variable**

Una variable es una propiedad, característica o atributo que puede darse o pueden darse en grados o modalidades diferentes.

## **Políticas**

Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o pautas establecidas que ayudan a lograr las metas definidas.

## **Dirección Empresarial**

La dirección consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización y control.

## **Liderazgo Empresarial**

El liderazgo es la principal herramienta de acción para poner en práctica los objetivos empresariales.

## **Mercado**

Lugar teórico donde se encuentra la oferta y la demanda de productos y servicios y se determinan los precios.

## **Precio**

Cantidad de dinero que permite la adquisición o uso de un bien o servicio.

## **Dirección estratégica**

La dirección estratégica es parte de la dirección organizacional, donde se formula la estrategia aplicándola en la obtención y disposición de recursos para la empresa. La dirección estratégica se divide o compone en fases como la formulación de estrategias, ejecución de estrategias, evaluación de estrategias.

## **Tecnología**

La tecnología es el conjunto de conocimientos con las que el hombre desarrolla un mejor entorno, más saludable, agradable y sobre todo cómodo para la optimización de la vida.

## **Costos**

El costo es una variable del sector económico que representa la totalidad del gasto económico de una producción. Esta suma, es la más importante que se realiza en la estadística de las empresas, puesto que luego de realizada esta, se establece cual será el precio del producto o bien que saldrá a la venta al público. El costo de acuerdo a cada empresa puede ser directo o indirecto.

## **Utilidad**

En el ámbito contable, la utilidad representa la ganancia o beneficio, siendo la diferencia entre los ingresos recibidos por un negocio y todos los desembolsos incurridos para el logro de dichos ingresos.

## **VAN**

El “Valor actualizado neto” (VAN) es un método de valorización de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión.

## **TIR**

La “Tasa interna de retorno” (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se ha retirado del proyecto.

## Bibliografía

- Echeverría, H., & Guzmán, O. (2010). Implementación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral en Compañía Azucarera Valdez.
- Hernández. (2008). Estadística. En Hernández.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Tracy, B. (2016). *Mercadotecnia*. EEUU: Thomas Nelson Inc.
- Abascal, F. (2000). *Como se hace un plan estrategico modelo de desarrollo en una empresa*. Madrid: Esic.
- Antonio Vargas Sábadias. (1995). *Estadística descriptiva e inferencial*. Murcia: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla La Mancha.
- Borda, C. (2016). *Scribd.com*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/290001648/Plan-Estrategico>
- Burga, D. M. (2011). *Guía Metodológica para el Diseño de Planes Estratégicos en el Sector Público*.
- Caro, R. E. (2012). *Administración Moderna*. Obtenido de [http://www.administracionmoderna.com/2012\\_04\\_01\\_archive.html](http://www.administracionmoderna.com/2012_04_01_archive.html)
- Colom, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Universidad de Lleida.
- Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas. (1985). En S. Thompson, *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas*. Mc Graw-Hill.
- DeConceptos.com*. (2016). Obtenido de <http://deconceptos.com/general/pensamiento-estrategico>
- Definición de planeación - Qué es, Significado y Concepto*. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/planeacion/#ixzz4C9p6D6OO>
- Dr. Javier Maqueda Lafuente. (1996). *Cuadernos de Dirección Estratégica y Planificación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dra. Jessie M. Orlich, M. (2009). *Planificación Estratégica*. Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica.
- Flores, T. G. (01 de 2013). *EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN*.
- Franco, R. T. (2013). *Estrategias Comunicativas en la Educación*. Libros en Red.
- Fred R. David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gómez, A. C. (1983). *Administración de la Empresa*. EUNED.
- Haime, L. (2011). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Inec Senplades. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*.

- Jesus Fernandez & Gema Campiña. (2010). *Empresa y Administración*. Editex.
- Jordi Jauset. (2014). *Estadísticas para periodistas publicitarios y comunicadores*. Barcelona: El Ciervo 96 S.A.
- Juan Perez & Carballo Veiga. (2010). *El diagnóstico económico financiero de la empresa*. Madrid: Esic.
- Julián Pérez Porto y Ana Gardey. (2008). *Definición de planeación - Qué es, Significado y Concepto*.  
Obtenido de <http://definicion.de/planeacion/#ixzz4C9p2e6VX>
- La Elaboracion del Plan Estrategico*. (2014). <https://es.scribd.com>.
- M.Arroyo, A. C. (2005). *Administración Básica*. Mexico: Limosa Noriega .
- María Eugenia Caldas & Antorio Jose Heras . (2014). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Editex.
- Martin Alvarez. (2006). *Manual de Planeación Estrategica*. Mexico: Panorama Editorial.
- Martinez, D. (2012). *La elaboración del plan estrategico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Morrisey, G. (31 de julio de 2005). *Emprendedor.Com*. Obtenido de <http://emprendedor.com/2015/pensamiento-estrategico-de-que-se-trata-todo-esto/>
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.
- O.C.Ferrel y Michael D.Hartline. (2012). *Estrategia de Marketing*. Santa Fe: Cengage Learning Editores .
- Olay, R. (2016). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/>
- Roberto Vieites Rodriguez. (2012). *Cuadernos Prácticos de Gestión Empresarial*. CEEI Galicia.
- Rodriguez, A. (2008). *Modelización Financiera Aplicada*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la Elaboración de un Análisis FODA como Herramienta de Planeación en las Empresas*.
- Romero, A. F. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos S,A.
- Sainz, J. (2012). *El Plan estrategico en la practica*. Madrid: Esic.
- Salesiana, Universidad Politecnica. (2015). *Elaboracion de un PPlan Estratégico de Marketing*.
- Strikland, Thompson. (2012). *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigacion Cientifica*. Mexico: Limusa.
- Tamayo, T. &. (1997). *Estadísticas*.
- Teresa Garcia Lopez y Milagros Cano Flores . (2012 ). *El Foda: Una Técnica para el Análisis de Problemas en el contexto de la Planeación de las Organizaciones* .

Valiñas, R. F. (2007). *Fundamentos de Mercadotecnia*.

Vertice. (2004). *Dirección Estratégica*. España: Publicaciones Vertice S.L.

W.Griffin, R. (2011). *Administración* . Texas: Cengage Learning.

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE  
GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**PLAN DE TRABAJO PARA LA TITULACIÓN  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:  
“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA  
DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY  
S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**



**AUTOR:**  
**SR. LENIN ALCIBIADES MÁRQUEZ AGUILAR.**  
**SR. MICHAEL CHRISTIAN MONTUFAR REINA.**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**  
**ENERO 2016**



Hoy en día las empresas sean grandes, medianas o pequeñas se imponen metas de producción, ventas o rendimiento de manera semanal, mensual o anual, con el fin de controlar sus costos y gastos, determinar niveles de utilidades, ver su ubicación en el mercado, etc., para realizar esto elaboran presupuestos o planes de acuerdo a la realidad del negocio y el cual se ajusta a la medida en que se vayan ejecutando los procesos o cumpliendo sus metas.

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE  
UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN  
LA CIUDAD DE QUITO”**

RESUMEN

El presente proyecto se realizó con la finalidad de establecer un plan estratégico para la apertura de una sucursal de la compañía EDITY S.A en la ciudad de Quito, dedicada a la comercialización de bienes y servicios tecnológicos para captura de información de inventarios y procesos a través de lectura de códigos de barras y su respectivo soporte técnico.

Ésta compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, y al momento no cuenta con una representación en la ciudad de Quito. Es por ello que, en el presente proyecto de titulación se realizará un plan estratégico, para que la administración pueda contar con una guía acerca de este tipo de planificaciones y pueda ponerla en práctica.

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE  
UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN  
LA CIUDAD DE QUITO”**

RESUMEN

EDITY S.A. es una empresa ecuatoriana que ofrece soluciones de computación móvil desde hace más de 14 años. Las soluciones de computación móvil agilitan los procesos de automatización y comunicación segura, aumentando significativamente su productividad.

La implementación del Plan estratégico para alcanzar la efectividad administrativa en la empresa EDITY S.A. tiene como objetivo ser el instrumento de acción para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, de esta manera facilitar la toma de decisiones al directorio de la empresa.

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE  
UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN  
LA CIUDAD DE QUITO”**

INTRODUCCION

El planteamiento del proyecto se basa en la necesidad de contar con un punto comercial en la ciudad de Quito. Una sucursal con capacidad de atender clientes a nivel nacional y captar clientes nuevos.

En periodos anteriores era más sencillo las relaciones comerciales directas con la Empresa EDITY S.A en la ciudad de Guayaquil, sin embargo la alta competencia que cada día desarrolla nuevas técnicas y estrategias se están expandiendo, lo que nos obliga a plantearnos nuevas metas, y una de ellas es mantener y captar mercado en Quito.

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE  
UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN  
LA CIUDAD DE QUITO”**

PLANTEAMIENTO DEL  
PROBLEMA

Si bien las ventas de la ciudad de Quito representan 1.35% de las ventas anuales del 2015, no es un valor muy significativo, esto se debe también a que la empresa Edity S.A. no capta más contratos 24/7 con los clientes que tiene en Quito, por la limitada capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes.

Con la apertura de una sucursal la empresa Edity S.A. estaría en la capacidad de ampliar contratos y aumentar las ventas a los clientes actuales y conseguir clientes nuevos.

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE  
UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN  
LA CIUDAD DE QUITO”**

PLANTEAMIENTO DEL  
PROBLEMA

#### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Qué mecanismo es el apropiado para la apertura de una nueva sucursal?

#### SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

- ¿Cuáles son los aspectos de la Organización interna y del entorno que afectan en las ventas a nivel nacional y que impiden una expansión territorial?
- ¿Qué análisis deben presentarse para considerar factible la expansión hacia este nuevo mercado?
- ¿Qué estrategias deben aplicarse para lograr alcanzar los objetivos de negocio que se busca en esta expansión?

### **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

FORMULACION DEL PROBLEMA

#### OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Plan Estratégico para la apertura de una sucursal de la empresa EDITY S.A. en la ciudad de Quito.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar diagnóstico de Situación Actual de la empresa.
- Determinar la viabilidad del Plan Estratégico de la empresa EDITY S.A. mediante el análisis e interpretación de la información financiera resultante.
- Identificar las estrategias que serán utilizadas en el ámbito comercial, financiero y operativo de la Empresa EDITY S.A.

### **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

OBJETIVOS

El presente proyecto fue seleccionado por la necesidad de expandir operaciones a nivel nacional mediante el adecuado diseño de un Plan estratégico que permita establecer los ejes que darán una visión que la empresa necesita.

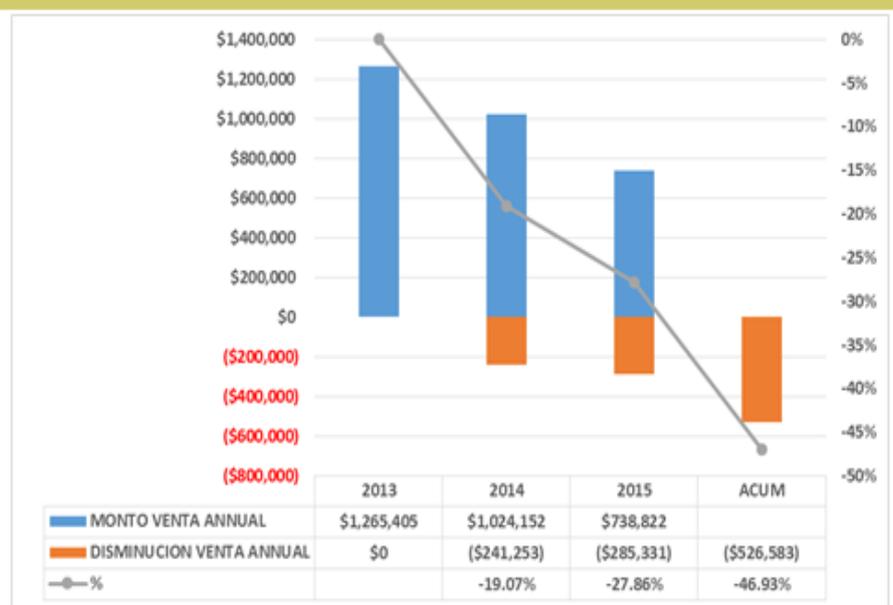
La empresa mantiene un nivel constante de ventas en la ciudad de Guayaquil con clientes muy importantes a nivel nacional, sin embargo el mercado local se ha reducido en un 27.86% (las ventas totales del 2014 ascendieron a \$1'024.152 y las ventas totales del 2015 ascendieron a \$738.822, existe una reducción de \$285.330 del periodo 2014 al 2015, las ventas del año 2013 ascendieron a \$ 1'265.405 dólares americanos y reducción de \$ 241.253 del periodo 2013 al 2014) debido al incremento de nuevos competidores.

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

JUSTIFICACION

”

**CUADRO DEMOSTRATIVO DE LAS VENTAS Y SU VARIACION ANUAL**



”

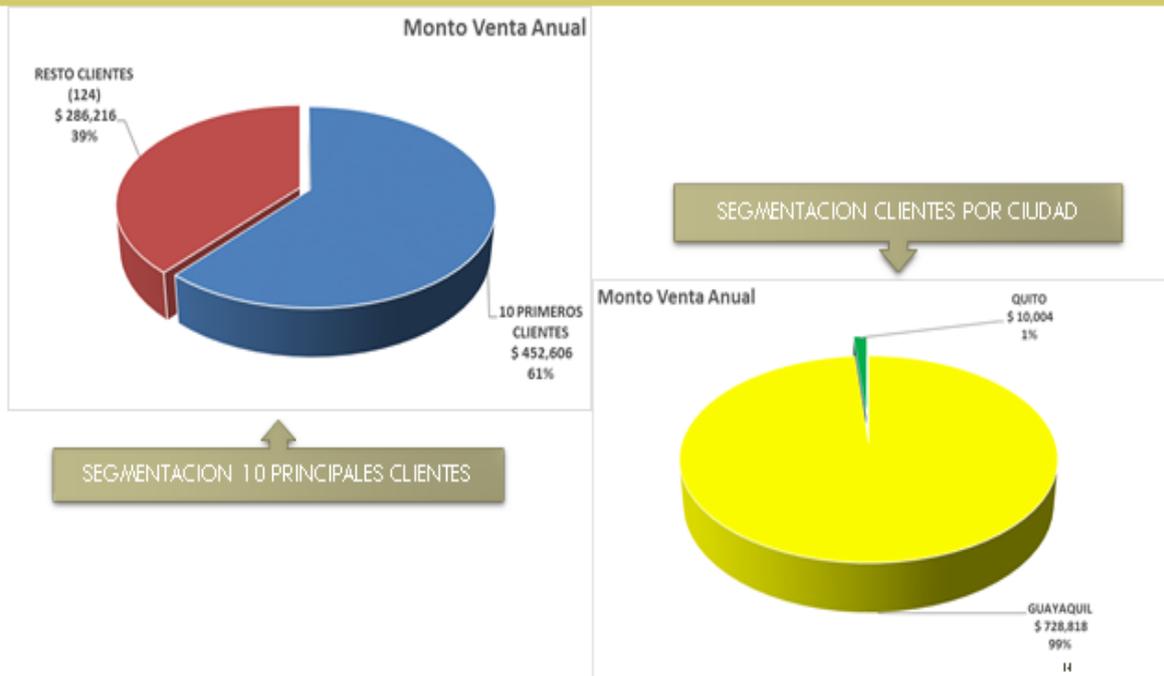
El diseño del plan estratégico facilitara la apertura de la sucursal de la compañía EDITY S.A. en la ciudad de Quito, incrementando las ventas y disminuyendo los costos.

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

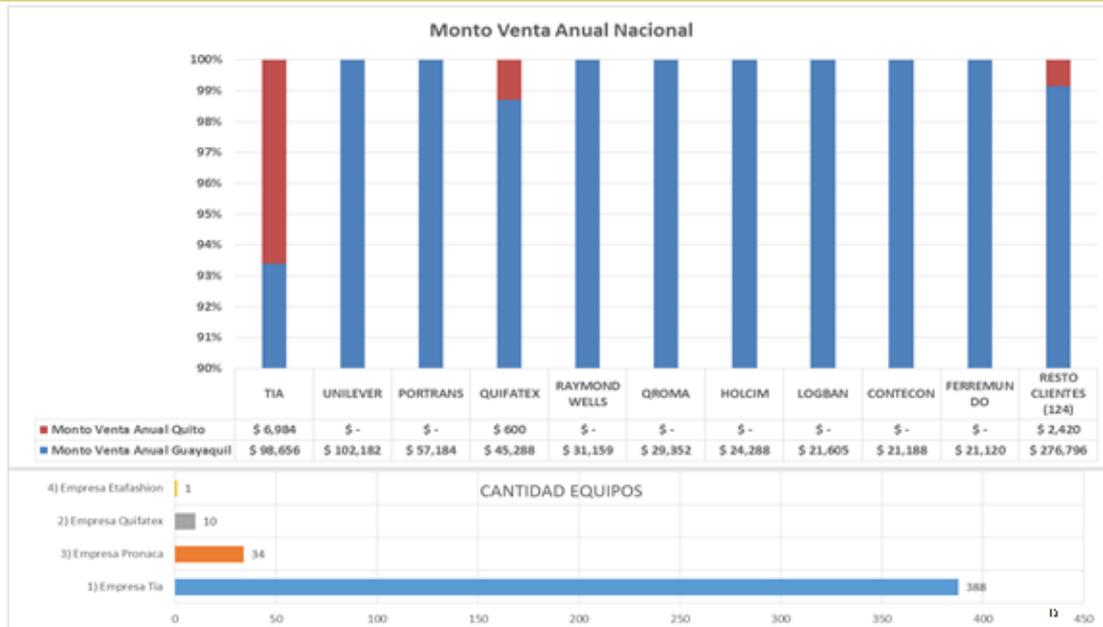
IDEA A DEFENDER

12

**VENTAS DEL 2015**



## PRINCIPALES CLIENTES VENTAS DEL 2015



**LA EMPRESA  
LA PLANEACION  
LA ESTRATEGIA**

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA  
EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO  
LA PLANEACION FINANCIERA

**VISION Y MISION  
EL FODA  
LA 5 FUERZAS DE PORTER**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE  
UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN  
LA CIUDAD DE QUITO”**

MARCO TEORICO

#### TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para el presente trabajo se tomará como referencia la investigación descriptiva para poder registrar, resumir y presentar la empresa, enfocándose en las situaciones susceptibles de cambios, observación de los eventos en directo lo cual ofrecerá un mejor panorama de la empresa.

#### ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.

El enfoque de investigación será de carácter mixto, cualitativo y cuantitativo que permitirá:

- Analizar las situaciones susceptibles de cambio.
- Crítico ya que se somete a un análisis y discusión continúa.
- Resultados se enfocan más a la interpretación del fenómeno que a su explicación

### **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

”

#### OBSERVACION DIRECTA.

Se utilizará para conocer eventos o hechos que suceden en la empresa EDITY S.A. con la finalidad de obtener los datos más próximos a la realidad, se deberá enfocar principalmente a las actividades que se ejecutan dentro de la empresa

#### ENCUESTA.

Se diseñará un listado de preguntas con la finalidad de obtener información empírica necesaria para determinar valores o respuestas a las variables objeto de este estudio.

### **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

”

En cuanto a la selección de la muestra de los empleados esta se realizó mediante el proceso de Muestreo No Probabilístico conocido también como muestra dirigida.

El Muestreo no Probabilístico es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra.

En este caso se aplicó un muestreo casual o accidental, que permite elegir arbitrariamente los elementos sin un juicio o criterio preestablecido.

No hay planificación previa en cuanto a los sujetos a elegir para la encuesta, se toma todas las muestras disponibles sin introducir selección o modificación alguna. Adicional que la población es finita y reducida.

## **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

POBLACION Y MUESTRA

”

Para determinar el tamaño de la muestra de población de clientes, también se aplicó el proceso de Muestreo No Probabilístico.

En este caso se aplicó un muestreo intencional u opinativo. Se eligieron los elementos que se estiman que son representativos o típicos de la población. Aquí se selecciona de modo directo los elementos de la muestra que se desee participen en la encuesta.

El tamaño de la población que son los clientes de Edity S.A. asciende a 124 elementos.

El criterio aplicado fue escoger a los 10 principales clientes de la Empresa Edity S.A. en cuanto a su monto de facturación del año fiscal 2015. Agrupando los 10 principales clientes en monto representan el 61% del total de las ventas de la empresa Edity S.A. del año fiscal 2015. El resto de clientes (124) tiene una facturación anual menor a \$20.000,00

## **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

POBLACION Y MUESTRA

”

La empresa Edity S.A. actualmente cuenta con una oficina ubicada en Guayaquil, en la urbanización Urdesa Central, la propuesta es elaborar un plan estratégico para la apertura de una sucursal en la ciudad de Quito, para incrementar los ingresos por ventas, para atender y captar clientes nuevos, lo que impactara en la reducción de los costos y precio del servicio ofrecido.

Al no contar con una representación física en la Ciudad de Quito, hace que nos veamos en la necesidad de movilizar personal para atender clientes de Guayaquil que tienen sucursales en Quito, y cada vez que movilizamos personal, movilizamos recursos económicos para este efecto, perdiendo oportunidad de atender satisfactoriamente a los clientes actuales, adicional que no tenemos personal captando clientes en este mercado, los ingresos no crecen al no tener nuevas ventas

## **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

PROPUESTA

11

### **Presupuesto de Ventas**

- Con la apertura de la sucursal en la Ciudad de Quito se podrá atender al 100% a los clientes fijos que actualmente tienen en uso equipos que entrarían al plan de contratos “24/7” ya vendidos con anterioridad y que estaban siendo atendidos por la empresa FullData.
- En el Presupuesto de Ventas se toma como referencia los inventarios de equipos que poseen actualmente los 4 potenciales clientes de Edity S.A. en la ciudad de Quito y se estima captar un cliente nuevo anualmente, a la par de la ventas de los equipos también se colocara los respectivos contratos “24/7” de asistencia técnica o soporte técnico
- En total se presupuesta una venta anual de 5 equipos Hand Held y 5 de reposición cada 3 años, esto con los clientes fijos que ya posee la empresa Edity S.A
- El precio de venta unitario del Servicio Técnico se establece en \$ 14.00 siendo el Costo Servicio Técnico Hora de \$ 6.31, el margen de \$7.69 o 54,93% es óptimo para la recuperación de costos, cabe indicar que la empresa Full Data factura su servicio técnico en \$ 25.00, la rentabilidad es adecuada y se aproxima a los de la competencia directa que están en alrededor de \$22,00.

## **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

PLANIFICACION FINANCIERA

11

## DETALLE PROYECCION DE CONTRATOS POR UNIDAD VENDIDA

### DETALLE PROYECCION DE CONTRATOS POR UNIDAD VENDIDA DE LA EMPRESA EDITY S.A.

DETALLE VENTA DE BIENES Y/O SOPORTE TECNICO	HORA TECNICA	PRECIO VENTA UNITARIO	FRECUENCIA A HORA TECNICA	PERIODO	CANTIDAD EQUIPOS	INGRESO MENSUAL POR CONTRATO
1) Empresa Tia						
Hand Held SERVICIO TECNICO	1	\$ 14.00	1	mes	388	\$ 5,432.00
3) Empresa Pronaca						
Hand Held SERVICIO TECNICO	1	\$ 14.00	1	mes	34	\$ 476.00
2) Empresa Quifatex						
Hand Held SERVICIO TECNICO	1	\$ 14.00	1	mes	10	\$ 140.00
4) Empresa Etafashion						
Hand Held SERVICIO TECNICO	1	\$ 14.00	1	mes	1	\$ 14.00
<b>Sub-Total Ingresos por Contratos Vigentes</b>					<b>433</b>	<b>\$ 6,062.00</b>
5) Empresa NUEVA						
Hand Held SERVICIO TECNICO	1	\$ 14.00	1	mes	1	\$ 14.00
Hand Held EQUIPO		\$ 1,100.00	1	anual	5	\$ 5,500.00
<b>Sub-Total Ingresos por Contratos Nuevos</b>					<b>6</b>	<b>\$ 5,514.00</b>

Tabla # 28

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

11

## PRESUPUESTO DE VENTAS

### PRESUPUESTOS DE VENTAS EDITY S.A. SUCURSAL QUITO

PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
<b>1) VENTA BIENES</b>					
PRECIO VENTA UNITARIO (1 UNIDAD)	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
UNIDADES A VENDER CLIENTES NUEVOS	\$	\$	\$	\$	\$
UNIDADES A VENDER CLIENTES ACTUALES**	\$	\$	\$	\$	\$
SUB-TOTAL UNIDADES DE EQUIPOS A	5	10	5	5	10
SUB-TOTAL VENTAS BIENES	\$ 5,500.00	\$ 11,000.00	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00	\$ 11,000.00
	7%	13%	7%	7%	13%
<b>2) VENTA SERVICIOS</b>					
PRECIO VENTA UNITARIO (SERVICIO TECNICO O SOPORTE SERVICIO TECNICO)	\$ 14.00	\$ 14.00	\$ 14.00	\$ 14.00	\$ 14.00
CLIENTES NUEVOS	1	1	1	1	1
CLIENTES NUEVOS (CANTIDAD EQUIPOS)	5	5	5	5	5
CLIENTES NUEVOS (VALOR A NUNCIAR)	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
CLIENTES ACTUALES	4	5	6	7	8
CLIENTES ACTUALES (CANTIDAD EQUIPOS)	433	443	453	458	458
CLIENTES ACTUALES (VALOR A NUNCIAR)	\$ 73,744.00	\$ 74,434.00	\$ 76,104.00	\$ 76,944.00	\$ 78,634.00
SUB-TOTAL CONTRATOS DE SERVICIO	438	448	458	463	473
SUB-TOTAL VENTAS SERVICIOS	\$ 73,584.00	\$ 75,264.00	\$ 76,944.00	\$ 77,784.00	\$ 79,464.00
	93%	87%	93%	93%	88%
<b>TOTAL VENTAS (1-2)</b>	<b>\$ 79,084.00</b>	<b>\$ 86,264.00</b>	<b>\$ 82,444.00</b>	<b>\$ 83,284.00</b>	<b>\$ 90,464.00</b>
<b>VENTAS A CREDITO</b>					
% VENTAS A CREDITO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
MONTO VENTAS A CREDITO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>VENTAS A CREDITO</b>					
% VENTAS A CREDITO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
MONTO VENTAS A CREDITO	\$ 79,084.00	\$ 86,264.00	\$ 82,444.00	\$ 83,284.00	\$ 90,464.00
<b>PROVISION CARTERA INCOBRABLE</b>					
% PROVISION CARTERA INCOBRABLE	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
MONTO PROVISION CARTERA INCOBRABLE	\$ 790.84	\$ 862.64	\$ 824.44	\$ 832.84	\$ 904.64
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 78,293.16</b>	<b>\$ 85,401.36</b>	<b>\$ 81,619.56</b>	<b>\$ 82,451.16</b>	<b>\$ 89,559.36</b>

Fuente: Empresa Edity S.A.

Elaborado: Autores

Tabla # 31

11

## PRESUPUESTO DE COSTOS

**PRESUPUESTOS DE COSTOS EDHY S.A. SUCURSAL QUITO**

PERIODOS	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
<b>COSTOS</b>					
<b>1) COSTO DE VENTA BIENES</b>					
UNIDADES A VENDER CLIENTES NUEVOS	\$	\$	\$	\$	\$
UNIDADES A VENDER CLIENTES ACTUALES	-	\$	-	-	\$
PRECIO COMPRA UNITARIO	\$ 786.00	\$ 786.00	\$ 786.00	\$ 786.00	\$ 786.00
SUB-TOTAL UNIDADES DE EQUIPOS A	\$	10	\$	\$	10
<b>SUB-TOTAL COSTOS BIENES</b>	\$ 3,930.00	\$ 7,890.00	\$ 3,930.00	\$ 3,930.00	\$ 7,890.00
	14%	25%	14%	14%	25%
<b>2) COSTO DE VENTA SERVICIOS</b>					
<b>CONTRATO SERVICIO TECNICO</b>					
CANTIDAD EQUIPOS CLIENTES NUEVOS	\$	\$	\$	\$	\$
CANTIDAD EQUIPOS CLIENTES ACTUALES	433	443	453	458	468
COSTO DEPARTAMENTO TECNICO	\$ 24,219.60	\$ 24,219.60	\$ 24,219.60	\$ 24,219.60	\$ 24,219.60
<b>SUB-TOTAL CONTRATOS DE SERVICIO</b>	438	448	458	463	473
<b>SUB-TOTAL COSTOS DE VENTAS SERVICIO TEC</b>	\$ 24,219.60	\$ 24,219.60	\$ 24,219.60	\$ 24,219.60	\$ 24,219.60
	86%	75%	86%	86%	75%
<b>TOTAL COSTO VENTAS (1-2)</b>	\$ 28,149.60	\$ 32,079.60	\$ 28,149.60	\$ 28,149.60	\$ 32,079.60

Fuente: Empresa Edhy S.A.

Elaborado: Autores

Tabla # 32

10

## PRESUPUESTO DE GASTOS

**PRESUPUESTOS DE GASTOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS EDHY S.A. SUCURSAL QUITO**

PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
<b>GASTOS</b>					
<b>SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES</b>					
ASISTENTE CONTABLE-ADMINISTRATIVO	\$ 7,093.20	\$ 7,093.20	\$ 7,093.20	\$ 7,093.20	\$ 7,093.20
CONSERJERIA Y MENSAJERIA	\$ 10,084.80	\$ 10,084.80	\$ 10,084.80	\$ 10,084.80	\$ 10,084.80
<b>SUB-TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES</b>	\$ 17,178.00	\$ 17,178.00	\$ 17,178.00	\$ 17,178.00	\$ 17,178.00
	46%	46%	46%	46%	46%
<b>ALQUILER OFICINA</b>	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
<b>SERVICIOS BASICOS</b>	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
<b>COMUNICACIONES (TELEFONIA-INTERNET)</b>	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00
<b>PUBLICIDAD</b>	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
<b>SUMINISTRO DE OFICINA / EQUIPOS</b>	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
<b>SUMINISTRO DE LIMPIEZA OFICINA</b>	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
<b>LICENCIAS Y SOFTWARE (CM-GOOGLE)</b>	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
<b>VIATICOS PERSONAL DE VENTAS GUAYAQUIL</b>	\$ 3,960.00	\$ 3,960.00	\$ 3,960.00	\$ 3,960.00	\$ 3,960.00
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 652.31	\$ 652.31	\$ 652.31	\$ 652.31	\$ 652.31
<b>CAPACITACIONAL PERSONAL</b>	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
<b>SUB-TOTAL GASTOS GENERALES</b>	\$ 20,452.31	\$ 20,452.31	\$ 20,452.31	\$ 20,452.31	\$ 20,452.31
	54%	54%	54%	54%	54%
<b>TOTAL GASTOS</b>					
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>	\$ 37,630.31	\$ 37,630.31	\$ 37,630.31	\$ 37,630.31	\$ 37,630.31

Fuente: Empresa Edhy S.A.

Elaborado: Autores

Tabla # 34

11

## ESTADO DE RESULTADOS

### ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO EDIY S.A. SUCURSAL QUITO

PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 79,084.00	\$ 86,264.00	\$ 81,444.00	\$ 83,284.00	\$ 90,464.00
COSTO DE VENTAS	\$ 28,149.60	\$ 32,079.60	\$ 28,149.60	\$ 28,149.60	\$ 32,079.60
	36%	37%	34%	34%	35%
UTILIDAD ( PERDIDA ) BRUTA	\$ 50,934.40	\$ 54,184.40	\$ 54,294.40	\$ 55,134.40	\$ 58,384.40
	64%	63%	66%	66%	65%
GASTOS ADMINISTRATIVOS - FINANCIEROS	\$ 37,630.31	\$ 37,630.31	\$ 37,630.31	\$ 37,630.31	\$ 37,630.31
	48%	44%	46%	45%	42%
UTILIDAD ( PERDIDA ) OPERACIONAL	\$ 13,304.09	\$ 16,554.09	\$ 16,664.09	\$ 17,504.09	\$ 20,754.09
	17%	19%	20%	21%	23%
IMPUESTOS / UTILIDAD	\$ 5,321.63	\$ 6,621.63	\$ 6,665.63	\$ 7,001.63	\$ 8,301.63
	7%	8%	8%	8%	9%
UTILIDAD NETA	\$ 7,982.45	\$ 9,932.45	\$ 9,998.45	\$ 10,502.45	\$ 12,452.45
	10%	12%	12%	13%	14%

Fuente: Empresa Ediy S.A.

Estado: Actual

Tabla # 36

11

## INDICES DE RENTABILIDAD

### INDICE DE RENTABILIDAD BRUTA PRESUPUESTADO EDIY S.A. SUCURSAL QUITO

DAIOS	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
UTILIDAD BRUTA	\$ 50,934.40	\$ 54,184.40	\$ 54,294.40	\$ 55,134.40	\$ 58,384.40
VENTAS NETAS	\$ 79,084.16	\$ 86,401.66	\$ 81,619.66	\$ 84,431.16	\$ 90,538.66
% RENTABILIDAD	65%	63%	67%	67%	65%

Fuente: Empresa Ediy S.A.

Estado: Actual

Tabla # 38

### INDICE DE RENTABILIDAD OPERACIONAL PRESUPUESTADO EDIY S.A. SUCURSAL QUITO

DAIOS	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 13,304.45	\$ 16,554.45	\$ 16,664.45	\$ 17,504.45	\$ 20,754.45
VENTAS NETAS	\$ 79,084.00	\$ 86,264.00	\$ 81,444.00	\$ 83,284.00	\$ 90,464.00
% RENTABILIDAD	10.00%	11.3.1%	12.12%	12.61%	15.77%

Fuente: Empresa Ediy S.A.

Estado: Actual

Tabla # 40

### INDICE DE RENTABILIDAD NETA PRESUPUESTADO EDIY S.A. SUCURSAL QUITO

DAIOS	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA	\$ 7,982.45	\$ 9,932.45	\$ 9,998.45	\$ 10,502.45	\$ 12,452.45
VENTAS NETAS	\$ 79,084.16	\$ 86,401.66	\$ 81,619.66	\$ 84,431.16	\$ 90,538.66
% RENTABILIDAD	10.10%	11.62%	12.12%	12.74%	15.80%

Fuente: Empresa Ediy S.A.

Estado: Actual

Tabla # 41

11

## INDICES DE RENTABILIDAD

VAN, TIR, PRI PROYECTADOS DE LA EMPRESA EDITY S.A. SU CURSAL QUITO

PERIODOS	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
VALOR TRAJIDO A VALOR PRESENTE	(\$3.942.14)	\$6.886.82	\$5.740.36	\$5.097.38	\$4.807.23	\$5.426.13
VALOR ACTUAL DEL FLUJO (TASA 11.83%)		\$23.002.82				
VAN		\$14.060.68				
TIR DEL PROYECTO		61%				

AÑO	FLUJO EFECTIVO	PAYBACK/ PRI
0	\$ (10.000.00)	\$ (10.000.00)
1	\$ 7.701.53	\$ (2.298.47)
2	\$ 6.418.66	\$ 4.121.20
3	\$ 5.700.40	\$ 9.821.58
4	\$ 5.375.83	\$ 15.197.52
5	\$ 6.088.06	\$ 21.265.58

Ruente: Empresa Edity S.A.  
 El año 0: Años  
 Tasa 11.83%  
 Tabla # 33

11

## PLANES DE ACCION

### ENFOQUE ORGANIZACIONAL

PROMOVER LA GESTION COMERCIAL:  
 IDENTIFICAR NUEVOS CLIENTES  
 CLASIFICAR CLIENTES EN FIJOS Y TEMPORALES  
 VISITAS FRECUENTE A CLIENTES POTENCIALES

SONDEO DE LA COMPETENCIA: REALIZAR ENCUESTAS A CLIENTES COMPARANDONOS CON LA COMPETENCIA  
 LLEVAR BASE DE DATOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA COMPETENCIA

MEJORA CONTINUA:  
 ANALIZAR, IDENTIFICAR Y PONER EN MARCHA PROCESOS PARA OPTIMO DESENVOLVIMIENTO DE LA EMPRESA

11

## PLANES DE ACCION

### ENFOQUE DEL PERSONAL

CAPACITACION DEL PERSONAL: IDENTIFICAR LAS AREAS QUE NECESITEN

CAPACITACION APLICACION DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS

IMPULSAR LA COMUNICACION:

ELABORAR MANUAL PARA EL ENVIO DE INFORMACION

ELABORAR ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

IMPULSAR LA COMUNICACION:

REGISTRAR LAS REUNIONES DEL COMITE, DEL PERSONAL, DE PROCESOS DE COMUNICACION

31

## PLANES DE ACCION

### ENFOQUE FINANCIERO

INCREMENTO DE LAS VENTAS:

SEGUIMIENTO MENSUAL DEL PLAN DE VENTAS

ELABORAR ESTADISTICAS DE LAS VENTAS

ANALIZAR Y JUSTIFICAR LAS DESVIACIONES

CONROL Y SEGUIMIENTO A LA CARTERA DE CLIENTES

MANTENER EL MARGEN:

ESTABLECER CRITERIOS DE VENTAS Y DESCUENTOS EXTRAORDINARIOS

SEGUIMIENTO AL PORCENTAJE DEL MARGEN BRUTO

CONTROL DE COSTOS Y CONTROL DE LOS GASTOS POR AREA

31

## PLANES DE ACCION

# ENFOQUE COMERCIAL

**INVENTARIO DE PRODUCTOS:**  
CATEGORIZAR LOS PRODUCTOS, BIENES Y SERVICIOS, ELABORAR ESTADISTICA DE RECLAMOS

ESTABLECER OBJETIVOS MINIMOS POR CADA CATEGORIA DE PRODUCTOS O SERVICIOS VENDIDOS

**ANALISIS DE CALIDAD Y PRECIOS:**

LLEVAR ESTADISTICA DE LAS CATEGORIAS DE PRODUCTOS SIMILARES EN EL MERCADO  
REALIZAR COMPARATIVOS DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA VERSUS LA COMPETENCIA CATEGORIZADOS POR CALIDAD Y PRECIOS  
GRANANTIA EXTENDIDA EN PRODUCTOS PRINCIPALES

**SOPORTE TECNICO:**

CONTROL ESTADISTICO DE LOS TIEMPOS PARA RESOLVER REQUERIMIENTOS DE CLIENTES  
CLASIFICAR LOS PRODUCTOS ESTRELLA DE LA EMPRESA  
CONTROL A LAS SUGERENCIAS DE CLIENTES

31

### CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis situacional realizado de la empresa Edity S.A. su principal fortaleza es la Imagen e Identidad formada a través de los años en el mercado tecnológico, punto fuerte y clave para ampliar la cartera de clientes en ciudades como Quito.
- La falta de un Plan estratégico a largo plazo ha influido en el crecimiento de la empresa Edity S.A. anclándola a ser una empresa local y no nacional, de no cambiar el enfoque de local a nacional la empresa reduciría aún más su cartera de clientes, tal como se observó en la estadísticas de las ventas con una disminución de ventas del 2013 al 2014 de \$241.253,00 y del 2014 al 2015 de \$285.331,00.
- Las proyecciones financieras que nos dan resultados positivos en la propuesta nos permite justificar la implementación de las estrategias para la apertura de una sucursal de la empresa Edity S.A. en la ciudad de Quito, el TIR se ubica en una tasa del 61%, es 5.15 veces superior a la tasa bancaria de 11.83%, la inversión inicial de \$10.000,00 dólares se recuperaría al segundo año con un excedente de \$4.121.
- Las estrategias planteadas en la propuesta ayudaran a que la empresa Edity S.A. llegue a la posición deseada, aumentado su participación en el mercado nacional.

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

31

## RECOMENDACIONES

- Elaborar un portafolio de las líneas de productos que maneja la empresa con información más detallada, con esto se permitirá conocer los productos, esto podrá ser usado como medio de promoción, ya que la folletería que existe es limitada y solo se dirige a la presentación expresa del producto y no da mayor detalle de las bondades y facilidades que estos equipos prestan en el movimiento diarios de los inventarios en las empresas.
- Reforzar la capacitación a los empleados enfocándolos en la atención al cliente que es la fortaleza de la empresa y que hacen la diferenciación con las demás empresas del mercado. La atención al cliente que presta el personal de la empresa Edity S.A., según se muestran en los resultados de la encuesta efectuada a los clientes de la empresa Edity S.A. fue satisfactorio y avala esta fortaleza.
- Se recomienda realizar un plan de mercadeo agresivo que permita a la empresa posicionarse en la Ciudad de Quito, y poder promocionar adecuadamente los productos que ofrece, ya que los actuales competidores NUO Ecuador e INVELIGENT Ecuador, son muy fuertes en el mercado en que se desenvuelve la empresa Edity S.A.

## “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

33

GRACIAS

## “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”



34