



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

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

TEMA

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA QMATIC ECUADOR CIA LTDA.

TUTOR

EC. BOLIVAR MADERO R.

AUTORAS

ERICKA JENNIFFER QUIMI VELIZ

RITA MARIANA ZAMBRANO BONILLA

GUAYAQUIL

2020



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan Estratégico para la empresa Qmatic Ecuador Cia. Ltda.		
AUTOR/ES: Ericka Jenniffer Quimi Veliz Rita Mariana Zambrano Bonilla	REVISORES O TUTORES: Ec. Bolivar Madero R.	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniera Comercial	
FACULTAD: Administración	CARRERA: Ingeniería Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020	N. DE PAGS: 110	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración		
PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica, Administración, Empresa o negocio, Organización		
RESUMEN: El presente trabajo de investigación dedica sus esfuerzos en la búsqueda de nuevas estrategias para una reestructuración administrativa en la empresa Qmatic Ecuador Cia. Ltda., permitiéndole atravesar la crisis que presenta en el presente y aumentar su cartera de clientes por medio de una investigación y posterior análisis de las variables del macroentorno y microentorno en el cual se desenvuelve la empresa. La aplicación de una planificación estratégica ayuda a los directivos a dirigir todos sus esfuerzos y recursos a la consecución de objetivos importantes, con esto se logra ser eficientes y eficaces, pero además se mantiene motivados a los integrantes de la organización.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Ericka Jenniffer Quimi Veliz Rita Mariana Zambrano Bonilla	Teléfono: 0994301619 0988007089	E-mail: Erijen856@gmail.com Rita23zambranob@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSC. Rafael Iturralde Solorzano Decano Teléfono: 2596500 Ext. 204 Decanato Email: riturraldes@ulvr.edu.ec MSC. Oscar Machado Director de carrera Teléfono: 2596500 Ext. 203 Email: omachado@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE SIMILITUDES

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Plan estratégico para la empresa QMATIC ECUADOR
Urkund.docx (D57151254)
Submitted: 10/17/2019 1:52:00 AM
Submitted By: bmaderor@ulvr.edu.ec
Significance: 5 %

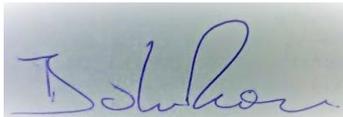
Sources included in the report:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2978>
<http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1136>
<http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/809>
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1197>
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/722?mode=full>
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13621>
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16827>
<https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>

Instances where selected sources appear:

28

Activ



Firma:

Ec. Bolivar Madero R.

C.I.: 070302156-8

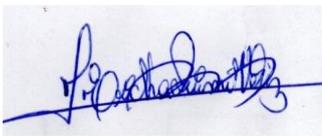
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/as estudiantes/egresados/as ERICKA JENNIFFER QUIMI VELIZ y RITA MARIANA ZAMBRANO BONILLA declaro (amos) bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/as suscritos/as y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, 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 normativa vigente.

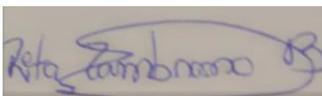
Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar (Plan Estratégico para la empresa Qmatic ECUADOR CIA LTDA.

Autor(es)

Firma: 

ERICKA JENNIFFER QUIMI VELIZ

C.I 0924156839

Firma: 

RITA MARIANA ZAMBRANO BONILLA

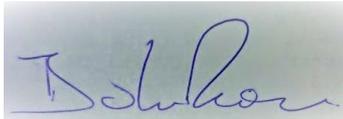
C.I 0922050190

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto **PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA QMATIC CIA LTDA**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QMATIC ECUADOR CIA LCDA**”, presentado por las estudiantes ERICKA JENNIFFER QUIMI VELIZ y RITA MARIANA ZAMBRANO BONILLA y requisito previo, para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL encontrándose apto para su sustentación



Firma:

Ec. Bolivar Madero R.

C.I.: 070302156-8

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, por darme la sabiduría necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación, a mi madre, a mi hijo, a mi esposo y a toda mi familia por el apoyo recibido por parte de ellos.

De igual manera expreso mi agradecimiento a mi tutor Econ. Bolivar Madero por la gran ayuda que me brindo para desarrollar el presente trabajo de investigación.

No ha sido fácil el camino, pero con el apoyo recibido por parte de mi familia he culminado una etapa muy importante en mi vida.

ERICKA JENNIFFER QUIMÌ VÈLIZ

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi madre, hijo, esposo y hermanas quienes han sido siempre un pilar fundamental a lo largo de toda esta carrera universitaria y en el transcurso de mi vida; dándome los mejores consejos para continuar y mirar siempre hacia adelante.

ERICKA JENIFFER QUIMI VELIZ

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por haberme guiado en mi camino y por permitirme concluir con este objetivo, así mismo a mi familia, a mis padres y hermanos que fueron un pilar fundamental en mis estudios.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, a la facultad y a todos mis profesores en especial a mi tutor el Ec. Bolívar Madero.

Finalmente quiero expresar mi mas grande y sincero agradecimiento a mi esposo Alex Vega quien me apoyo durante todo este proceso y culminación de mi tesis para obtener mi título de Ingeniera.

RITA MARIANA ZAMBRANO BONILLA

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi hija Scarlett Vega Zambrano quien ha sido mi motor para culminar esta tesis, también esta dedicado a mis padres y hermanos en especial a mi hermano Geovanny Zambrano quien con su esfuerzo permitió que ingresara a la Universidad Laica y poder obtener mi título.

RITA MARIANA ZAMBRANO BONILLA

ÍNDICE

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	v
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3 Formulación del problema.....	4
1.4 Sistematización del problema.....	4
1.5 Objetivos.....	5
1.5.1. Objetivo General.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos	5
1.6 Justificación de la Investigación.....	5
1.7 Delimitación o alcance de la Investigación	6
1.8 Idea a defender.....	6
1.9. Líneas de investigación institucional ULVR.....	6
CAPITULO II.....	7
MARCO TEORICO	7
2.1 Antecedentes de la Investigación.	7
2.1.1 Estado del Arte	7
2.1.2 Antecedentes de la empresa.....	13
2.2 Bases Teóricas	14
2.2.1 Características de la administración	14
2.2.2 La Planificación.....	15
2.2.3 Planeación y estrategia	22
2.2.4 Naturaleza del proceso de planeación	24
2.2.6 Niveles y tipos de planeación.	25
2.2.7 El Plan Estratégico.....	25
2.2.8 Etapas del Plan Estratégico.....	26
2.2.9 Beneficios del Plan Estratégico	30
2.3 Marco conceptual	31
2.4. Marco Legal.....	33
CAPÍTULO III	34
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34

3.1 Tipo de investigación.....	34
3.2 Enfoque de la investigación.....	34
3.3. Técnicas e instrumentos de la investigación.....	34
3.4 Población	35
3.4.1 Muestra	35
3.5 Encuesta.....	36
CAPÍTULO IV	53
PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	53
4.1 Diagnostico situacional de la empresa “Qmatic Ecuador Cia. Ltda.”	53
4.1.1 Análisis del Macro entorno. Análisis Peste	53
3.1.2.Perfil Estratégico del Entorno.....	54
4.1.3. Análisis de Las fuerzas de Porter	55
4.1.4 Análisis de la competencia	57
4.1.5. Análisis Interno.....	59
4.1.6. Finanzas	62
4.2. Direccionamiento Estratégico.....	67
4.2.1 Misión.....	67
4.2.2. Visión.....	67
4.2.3. Valores.....	67
4.5 Desarrollo de estrategias.....	72
4.5.1. Estrategia # 1: Segmentación de mercado	72
4.5.2. Estrategia # 2. Descripción de puestos	73
4.5.3. Estrategia # 3. Fidelización y motivación al personal	77
4.5.4. Estrategia # 4: Promoción y marketing	79
4.6. Plan Financiero	80
4.6.1. Inversión de las estrategias	80
4.6.2. Fuente de Financiamiento.....	81
4.6.3. Ventas esperadas.....	82
4.6.4. Ingresos por ventas	82
4.6.5. Estado de Resultado proyectado.....	84
4.6.6. Tasa Interna de Retorno.....	86
4.6.7. Valor Actual Neto.....	87
Conclusiones.....	88
Recomendaciones	90

Bibliografía.....	91
Anexos.....	95

Índice de tablas

Tabla 1. Cuentas de Balance General 2015 – 2017.....	3
Tabla 2. Estado de Resultados Qmatic 2014 – 2018.....	3
Tabla 3. Línea de investigación institucional ULVR.....	6
Tabla 4. Estado del Arte.....	10
Tabla 5. Balance General Qmatic.....	13
Tabla 6. Simbología de fórmula para muestra finita.....	35
Tabla 7. Decisión de uso de proveedor.....	36
Tabla 8. Atención a clientes diaria.....	37
Tabla 9. Giro de empresa.....	38
Tabla 10. Producto de manejo de colas.....	39
Tabla 11. Proveedor de producto.....	40
Tabla 12. Calificación de producto.....	41
Tabla 13. Precio de producto.....	42
Tabla 14. Servicios especiales.....	43
Tabla 15. Tiempo de mantenimiento.....	44
Tabla 16. Conocimiento de proveedor.....	45
Tabla 17. Perfil estratégico del Entorno.....	54
Tabla 18. Perfil estratégico del Entorno.....	56
Tabla 19. Estados Financiero Qmatic.....	62
Tabla 20. Sueldos y Salarios.....	66
Tabla 21. Matriz EFE.....	69
Tabla 22. Matriz EFI.....	70
Tabla 23. Análisis AMOFHIT.....	71
Tabla 24. Segmentación Demográfica Empresarial.....	72
Tabla 25. Segmentación Demográfica Empresarial.....	73
Tabla 26. Segmentación Conductual Empresarial.....	73
Tabla 27. Gerente General.....	73
Tabla 28. Contador.....	74
Tabla 29. Auxiliar administrativo contabilidad.....	75
Tabla 30. Técnicos en mantenimiento.....	75
Tabla 31. Desarrollador de Software.....	76
Tabla 32. Mensajeros.....	77
Tabla 33. Desarrollador de Software.....	80
Tabla 34. Inversión.....	80
Tabla 35. Ventas esperadas.....	82
Tabla 36. Ingresos por ventas.....	83
Tabla 37. Estado de Resultado proyectado.....	84
Tabla 38. Flujo de Caja.....	86

Tabla 39. Flujo de Caja.....	86
Tabla 40. Tasa Interna de Retorno.....	86

Índice de figuras

Figura 1. Administración Contemporánea.....	23
Figura 2. Plan de nivel corporativo.	25
Figura 3. Análisis PEST.	28
Figura 4. Decisión de uso de proveedor.	36
Figura 5. Atención al cliente diaria.	37
Figura 6. Giro de la empresa.	38
Figura 7. Producto de manejo de colas.....	39
Figura 8. Proveedor de producto..	40
Figura 9. Calificación del producto.	41
Figura 10. Precio de producto.....	42
Figura 11. Servicios especiales.....	43
Figura 12. Tiempo de mantenimiento.....	44
Figura 13. Conocimiento de proveedor..	45
Figura 14. Inflación de Ecuador del 2010 – 2019.	53
Figura 15. Análisis de Las fuerzas de Porter	55
Figura 16. Logo Tekatronic	57
Figura 17. Serdecom.....	58
Figura 18. Onrut.	59
Figura 19. Google Maps	59
Figura 20. Qmatic	60
Figura 21. Ingresos y Costos Qmatic.....	65
Figura 22. Utilidad Qmatic 2014 – 2018.....	65
Figura 23. Organigrama Qmatic	66
Figura 24. Valores Qmatic.....	67
Figura 25. FODA Qmatic	67
Figura 26. Matriz Interna Externa QMATIC.....	72
Figura 27. Facebook Qmatic	79
Figura 28. Financiamiento.....	81

Introducción

En la actualidad el ritmo de las personas es constante, encontrándose diariamente en la lucha contra el tiempo para finalizar las actividades de cada día. Sin embargo, muchas veces se deben enfrentar a colas en espera de un servicio o producto lo cual no permite la optimización del tiempo, provocando la mayoría de las veces desistir sobre el producto o servicios que deseaban adquirir.

Qmatic es una empresa ecuatoriana con más de 30 años de experiencia dedicada al manejo de los sistemas en gestión de colas a través de productos con alta tecnología los cuales permiten conocer el número de personas que posee una cola, así como el promedio de su tiempo de espera, brindando al cliente una satisfacción y mejora de experiencia en búsqueda de sus requerimientos.

Sin embargo, la empresa actualmente se encuentra atravesando diversos problemas de liquidez debido a la toma de malas decisiones y a la separación de varios de sus colaboradores, lo que ha provocado que la empresa experimente una baja rentabilidad y corra el riesgo de quebrar.

El presente trabajo de investigación dedica sus esfuerzos en la búsqueda de nuevas estrategias para una reestructuración administrativa en la empresa Qmatic Ecuador Cia. Ltda., permitiéndole atravesar la crisis que presenta en el presente y aumentar su cartera de clientes por medio de una investigación y posterior análisis de las variables del macroentorno y microentorno en el cual se desenvuelve la empresa.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tema.

Plan estratégico para la empresa QMATIC Ecuador Cia Ltda.

1.2. Planteamiento del problema

Qmatic es una empresa ecuatoriana dedicada al sistema de gestión de colas la cual resuelve los problemas existentes debido a la demanda de personas que desean ser atendidas en un mismo espacio de tiempo. Cuenta con más de 30 años al servicio de los ecuatorianos, sin embargo, en la actualidad se encuentra con diversas situaciones que provocaron una caída dramática en las ventas anuales de la empresa.

Qmatic presenta el servicio de gestión de colas que actualmente son utilizados en todo tipo de atención al público como:

- Bancos
- Cooperativas
- Hospitales
- En toda empresa donde exista afluencia de público.

Este tipo de servicios le permite diversos criterios para controlar la afluencia de personas en sus oficinas.

Qmatic, nació como una empresa dedicada al servicio de clientes públicos, sin embargo, después de la salida del accionista mayoritario y de grandes clientes, pasando de 25 a 11 en menos de un año, es decir, quedándose únicamente con un 44% del total de la cartera de clientes que poseía, la empresa ha buscado aumentarlos mediante la incursión clientes del sector privado, sin embargo, no ha tenido mucho éxito debido a que carece de estrategias de promoción y marketing, que permita aumentar la demanda y acercarse a sus clientes.

La apreciación existente de Qmatic es de una empresa con presencia dentro del país, la cual oferta productos con alta tecnología y de calidad. Sin embargo, no cuenta con más de 10 clientes que sostienen sus operaciones y no permite cubrir el endeudamiento elevado que existente de las inversiones realizadas antes de la salida del accionista, lo cual ha desencadenado inestabilidad y baja motivación a los empleados.

En el periodo previo a la perdida de clientes se pueden observar los movimientos existentes en las cuentas: Activos No Corrientes, Activos Totales y Sueldos y Salarios según lo registrado dentro de la Superintendencia de Compañías.

Tabla 1. Cuentas de Balance General 2015 – 2017

Cuenta	2015	2016	2017
Sueldos y Salarios	\$ 77.853,07	\$ 87.872,04	\$ 84.645,00
Activos No Corrientes	\$110.261,53	\$ 9.376,11	\$ 7.675,61
Activos totales	\$604.521,57	\$252.148,43	\$196.328,99

Fuente: Superintendencia de Compañías (2019)
Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

En la tabla a anterior se observan las cuentas Total de Activo No Corriente la cual corresponde al código 449, la cual a partir del año 2017 decae a un 22% con respecto al año 2016, sin embargo, en el año 2016 decayó un 58% con respecto al año 2015.

Con la cuenta de Sueldos, Salarios Y Demás Remuneraciones Que Constituyen Materia Gravada Del Iess con código 7040, se observa como en el año 2016 existe un aumento en el rubro a pagar con respecto al año 2015 y al 2017, demostrando la incorporación de nuevo personal, cifra que decae en el 2017 debido a la crisis que presentó la empresa en aquel entonces.

Tabla 2. Estado de Resultados Qmatic 2014 – 2018

Ingreso	2014	2015	2016	2017	2018
Venta De Bienes No Producidos	\$270.300,33	\$259.904,16	\$240.652,00	\$221.882,50	\$184.902,08
Venta De Servicios Tarifa 12%	\$267.155,37	\$256.880,16	\$237.852,00	\$191.052,34	\$166.132,47
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$1.242,26	\$1.194,48	\$1.106,00	\$22.696,35	\$19.735,96
INGRESO Por Impuesto Diferido				\$867,89	\$754,69
Total De Ingresos	\$536.213,43	\$515.589,84	\$477.398,00	\$391.106,38	\$340.092,50
Costos Y Gastos	\$0,00	\$0,00			\$0,00
Costos De Ventas Y Producción	\$170.679,23	\$164.114,64	\$151.958,00	\$107.755,45	\$93.700,39
Costos Indirectos	\$43.883,42	\$42.195,60	\$39.070,00	\$8.842,94	\$7.689,51
Gastos De Venta	\$0,00	\$0,00			\$0,00
Sueldos, Salarios Y Demás Remuneraciones	\$126.145,47	\$121.293,72	\$112.309,00	\$121.435,54	\$105.596,12
Arrendamiento Bienes Inmuebles	\$10.695,11	\$10.283,76	\$9.522,00	\$10.731,77	\$9.331,97
Comisiones	\$1.135,56	\$1.091,88	\$1.011,00	\$7.942,35	\$6.906,39
Seguros Y Reaseguros (Primas Y Cesiones)	\$822,18	\$790,56	\$732,00	\$1.515,63	\$1.317,94
Gasto De Gestión	\$3.705,44	\$3.562,92	\$3.299,00	\$3.687,15	\$3.206,22
Gastos De Viaje	\$13.510,97	\$12.991,32	\$12.029,00	\$10.299,84	\$8.956,38
Agua, Energía, Luz Y Telecomunicaciones	\$8.024,14	\$7.715,52	\$7.144,00	\$7.241,99	\$6.297,38
Transporte, Movil, Buses	\$4.871,32	\$4.683,96	\$4.337,00	\$3.419,72	\$2.973,67
Gasto Sin. Sust Legal	\$1.461,28	\$1.405,08	\$1.301,00	\$539,56	\$469,18

Combustibles	\$1.800,49	\$1.731,24	\$1.603,00	\$3.653,12	\$3.176,63
Gastos Administrativos	\$0,00	\$0,00			\$0,00
Sueldos, Salarios Y Demás	\$74.611,93	\$71.742,24	\$66.428,00	\$74.015,44	\$64.361,25
Remuneraciones					
Honorarios, Comisiones Y Dietas A	\$224,64	\$216,00	\$200,00	\$3.238,33	\$2.815,94
Personas Naturales					
Aseo Y Limpieza	\$153,88	\$147,96	\$137,00	\$229,95	\$199,96
Notarios	\$180,84	\$173,88	\$161,00	\$993,95	\$864,30
Impuestos, Contribuciones Y Otros	\$4.099,68	\$3.942,00	\$3.650,00	\$2.962,85	\$2.576,39
5% Impuestos De Salida De Divisas	\$5.868,72	\$5.643,00	\$5.225,00	\$4.399,05	\$3.825,26
Suministro De Oficina	\$576,20	\$554,04	\$513,00	\$1.697,70	\$1.476,26
Servicio De Consultoria	\$7.023,37	\$6.753,24	\$6.253,00	\$2.986,43	\$2.596,90
Gastos Financieros	\$2.510,35	\$2.413,80	\$2.235,00	\$645,34	\$561,17
Otros	\$1.175,99	\$1.130,76	\$1.047,00	\$2.581,27	\$2.244,58
GND Jubilación Patronal Y Desahucio			\$ -	\$3.471,55	\$3.018,74
Iva Que Va Al Gasto	\$2.611,44	\$2.511,00	\$2.325,00	\$635,42	\$552,54
Total De Costos Y Gastos	\$487.276,73	\$468.535,32	\$433.829,00	\$384.922,34	\$334.715,08
Utilidad Neta	\$48.936,70	\$47.054,52	\$43.569,00	\$5.316,15	\$4.622,74
15% Participacion De Trabajadores	\$7.340,11	\$7.057,80	\$6.535,00	\$797,42	\$693,41
Utilidad Antes De Impuestos	\$41.596,59	\$39.996,72	\$37.034,00	\$4.518,73	\$3.929,33
Gastos No Deducibles	\$3.228,08	\$3.103,92	\$2.874,00	\$4.011,11	\$3.487,92
Base Imponible	\$44.825,79	\$43.101,72	\$39.909,00	\$8.529,84	\$7.417,25
22% Impuesto A La Renta	\$9.861,70	\$9.482,40	\$8.780,00	\$1.876,56	\$1.631,79
Utilidad Liquida	\$31.734,89	\$30.514,32	\$28.254,00	\$2.642,16	\$2.297,53
5% Reserva Legal	\$1.587,08	\$1.526,04	\$1.413,00	\$132,11	\$114,88
Utilidad A Distribuir A Socios	\$30.148,93	\$28.989,36	\$26.842,00	\$2.510,06	\$2.182,66

Fuente: Superintendencia de Compañías (2019)
Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

1.3 Formulación del problema.

¿Diseñar un plan estratégico para la empresa QMATIC ECUADOR CIA LTDA permitirá elevar sus ingresos por ventas?

1.4 Sistematización del problema

¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la empresa QMATIC ECUADOR CIA TDA?

¿Cuál es la situación actual del mercado de sistemas de gestión de colas?

¿Cuáles son las estrategias que se deben aplicar para las ventas en la compañía?

¿Cómo determinar el costo beneficio del plan estratégico?

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa QMATIC ECUADOR CÍA. LTDA.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis de la situación actual de la empresa.
- Análisis del comportamiento del Mercado de gestión de colas.
- Diseñar las estrategias que permitan el incremento de ventas.
- Realizar el análisis financiero de la aplicación del Plan Estratégico.

1.6 Justificación de la Investigación

Este estudio es de gran importancia para la compañía QMATIC ECUADOR CIA. LTDA., debido a que por medio de él se podrán determinar las causas específicas del problema y a partir de los resultados arrojados se podrán sugerir las estrategias para darle solución.

Además, es de suma relevancia teórica, ya que permitirá comprobar la incidencia que tienen los factores intrínsecos y extrínsecos en el desempeño laboral de los empleados de una organización y que pueden considerar alternativas viables para mejorar su calidad del trabajo.

También el estudio de este tema nos permite determinar que una empresa es tan productiva y eficiente, según como lo es su gente. Por lo tanto, todo aquello que se pueda realizar para desarrollar habilidades, promover la motivación, las competencias y los conocimientos de los empleados, beneficiara no solo al empleado en su desempeño, sino también la productividad de la empresa.

Una de las estrategias es la capacitación para el personal que labora en la empresa, siendo uno de los ejes en el plan estratégico, porque la compañía se ha manejado de manera empírica, frente a esta propuesta los beneficiados serán los propietarios, el personal que labora, las personas que realizan actividad comercial, que se van a ver como la empresa surge con objetivos claros y los ciudadanos que acuden a realizar alguna actividad comercial, así mismo servirá como medio de apoyo para las futuras generaciones que se direcciones por el área comercial.

La aplicación de una planificación estratégica ayuda a los directivos a dirigir todos sus esfuerzos y recursos a la consecución de objetivos importantes, con esto se logra ser eficientes y eficaces, pero además se mantiene motivados a los integrantes de la organización.

El seguir un plan enseña a los integrantes de la empresa a programarse y prepararse para ir en busca de esas metas fijándose cronogramas y disciplinándose para lograrlo. Se deben seguir los consejos y herramientas publicadas por estudiosos de la materia para mejorar la Administración de una empresa, y sacar el máximo provecho del dinero y los recursos aplicados

1.7 Delimitación o alcance de la Investigación

Campo: Administrativo

Área: Recursos Humanos y comercial

Aspecto: Plan Estratégico para el mejoramiento del personal.

Tiempo: Año 2018

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil-Norte

1.8 Idea a defender

La elaboración de un Plan Estratégico permitirá a la empresa incrementar los ingresos por ventas y elevará la rentabilidad de la empresa.

1.9. Líneas de investigación institucional ULVR

Tabla 3. Línea de investigación institucional ULVR

Dominio	Línea institucional	Línea de Facultad
Dominio 1 .	Desarrollo	Desarrollo
Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.	empresarial y emprendimientos sustentables	empresarial y talento humano Marketing, comercio y negocios locales Contabilidad, finanzas, auditoria y tributación

Fuente: (ULVR, 2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.

2.1.1 Estado del Arte

Para realizar el presente trabajo de titulación se ha revisado información con aspectos relevantes que permiten tener un conocimiento claro y amplio para el diseño y aplicación de un Plan Estratégico. A continuación, se da a conocer algunas investigaciones que permite ampliar el conocimiento:

Según Manchego (2013), en su investigación titulada “Diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa EDISOMED S.A” llegó a la conclusión que:

El problema real es que muchas empresas se pasan todo el tiempo de vida sin seguir planes específicos de acción, sin intentar poner freno a la situación y que por tanto tienen entre manos algo complejo que requieren de aprendizaje. Por lo que es de gran importancia y necesario establecer un diseño de plan estratégico gerencial con el fin de lograr el posicionamiento en el mercado produciendo resultados reales que permita a sus administradores orientar los esfuerzos y recursos hacia un mejor nivel competitivo en el mercado mediante innovaciones y definiendo donde irá la empresa para el logro de su misión, visión, objetivos y localizar los recursos para llevar a cabo dichas estrategias, eliminando la improvisación disminuyendo la incertidumbre.

De acuerdo a Luna (2016), en su tesis “Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa financiera y operativa de la empresa de muebles “Classic”, ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, concluyo que:

La elaboración de un plan estratégico, parte de un análisis a la situación actual de la empresa y permite establecer la misión, visión y objetivos empresariales. En este se establece estrategias de acción para la ejecución de los procesos y actividades para alcanzar los objetivos planteados, además ayudará a la empresa a aprovechar las ventajas competitivas dentro del mercado en el cual se maneja.

Según Álvarez (2014), en su tesis “Plan de Marketing para la empresa Enmacon S.A. en la ciudad de Guayaquil” describe que:

En el plan de marketing se define los objetivos a desarrollar, las estrategias a realizar, junto con las tácticas a emplear y el control de las mismas. En cuanto a la

macro segmentación se identificó los grupos de clientes, cuáles son sus necesidades y como se las va a satisfacer. En la micro segmentación se nombró cuatro grupos de clientes diferentes: Los influenciables, los eficientes, los ahorradores y los efectivos, cada uno con sus características distintas. En el posicionamiento la empresa Enmacon desea ser recordada por brindar un servicio de mayor alcance que el de la competencia. En la matriz de importancia-resultado la empresa Enmacon se muestra con una imagen fuerte en los atributos más esperados por los clientes. En la matriz FCB se identificó como un servicio de compra intelectual, ya que es de un alto precio. En cuanto a los roles y motivos se identificó que los grupos principales de la empresa: Los profesionales y los maestros cumplen el rol de influyentes en el proceso de compra. La empresa se muestra con una estrategia de concentración con la finalidad de enfocar sus esfuerzos en el atributo más importante para los consumidores, también se muestra como un seguidor ya que no posee la capacidad de instalación para poder pelear directamente con el líder. En cuanto al crecimiento la empresa Enmacon elegirá el desarrollo de un nuevo servicio el cual sería el proceso de fundición logrando así una diferenciación de la competencia. En la mezcla del marketing se definieron los servicios, el precio que estaría alrededor de los \$5 por metros, la ubicación del local, y la promoción que se realizará por diferentes medios como la radio, el diario el Oficial, ferias en los centros de convenciones y la promoción en diferentes redes sociales. Con toda la selección de estrategia y tácticas se pretende alcanzar los objetivos fijados.

Según Gutiérrez (2015), en su tesis “Diseño de un modelo de gestión basado en el marketing estratégico para una empresa comercializadora de medicina homeopática” indica que:

Puede ser adaptado a cualquier negocio no importa su actividad ni su tamaño, está dirigido a empresas ya existentes en el mercado, que poseen clientes, proveedores, competencia y tiene un sector definido, se desarrolla con la finalidad de fortalecer la organización Bioclidesint distribuidora de productos homeopáticos, para que de esta manera pueda enfrentar el fuerte nivel competitivo que este sector presenta. Se realiza una investigación bibliográfica de modelos de gestión referentes al tema, posteriormente se aplica un soporte teórico al trabajo investigativo, luego se realiza encuestas al cliente interno y externo para conocer cuáles son las razones de la disminución en las ventas en los últimos años, la información recolectada sirve de sustento para la propuesta. El modelo de gestión que se propone se adapta a la

realidad de la institución, posee cinco fases de desarrollo, se realiza el análisis situacional de la empresa, el diagnóstico del sector, sus objetivos, sus estrategias y las decisiones operativas, con este proceso se pretende alcanzar una sincronía de actividades, la finalidad de la investigación es brindar un mejor servicio tanto al cliente interno como externo, un fuerte posicionamiento y un incremento sustancioso en las ventas. Finalmente, la investigación termina con una prueba piloto del modelo de gestión cuyos resultados obtenidos fueron positivos en base a los objetivos planteados, los mismos que se los pueden comprobar mediante los índices de gestión establecidos.

Según Gómez (2015), en su tesis “Elaborar un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas en la empresa DIGITALL TUNING S.A.” concluye que:

Lo que hace el Plan de Marketing es considerar las necesidades de los clientes y a partir de ella determinar cómo funciona la comercialización de productos y/o servicios que ofrece la empresa, desarrollando estrategias a través de las herramientas que ofrece el Marketing para posicionar una marca o producto en la mente del consumidor. Por tanto, es tan importante no solo tener conocimiento del mercado sino también saber qué aspectos generan interés en los clientes.

Según Cevallos (2013) en su tesis: “Gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, año 2013”, concluye que:

A través de su análisis, la empresa mantiene procesos de talento humano, que en su totalidad no existe competencia, ni estructuración por lo que con cambios, es posible que la situación actual cambie para la persona que lidera la unidad de Talento Humano en la entidad, la propuesta del diseño cambiaría todo el sistema de trabajo hacia el personal, elevando el índice de productividad, haciendo la propuesta factible para su ejecución.

Según Ortega Montenegro (2013), en su tesis: “Gestión Administrativa del Talento Humano y su incidencia en las Empresas Públicas Administradoras de Agua Potable en la Provincia del Carchi” determino que:

El proceso administrativo de Talento Humano que mantenía redujo la productividad de dicha entidad, eso repercutió a que todas las actividades del personal sean simples y sin fundamentos, pero con la aplicación de la propuesta a través del análisis fue posible detectar las debilidades e inconvenientes para mejorar a través del diseño estratégico por competencias, por lo que la propuesta es factible

Tabla 4. Estado del Arte

N°	Título	Autor(es)	Año	Institución	Ciudad	Tipo de informe	Argumentación
1	Diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa EDISOMED S.A.	Sandy Manchego Goyes	2013	Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.	Guayaquil Ecuador.	BachelorThesis.	Manchego (2013)se basó en el análisis de las características y propiedades de los planes estratégicos encontrando necesario establecer un diseño de plan estratégico gerencial con el fin de lograr el posicionamiento en el mercado mejorando el nivel competitivo en el mercado mediante innovaciones y definiendo donde irá la empresa para el logro de su misión, visión, objetivos y localizar los recursos para llevar a cabo dichas estrategias
2	Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa financiera y operativa de la empresa de muebles “Classic”, ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.	Luna Carreño, Héctor Marcelo.	2016	Universidad Laica Vicente Rocafuerte Facultad de Administración	Guayaquil, Ecuador.	. BachelorThesis	Luna (2016), evaluó los beneficios que proporciona la elaboración de un plan estratégico, pues este parte de un análisis a la situación actual de la empresa y permite establecer la misión, visión y objetivos empresariales, estableciendo estrategias de acción para la ejecución de los procesos y actividades para alcanzar los objetivos planteados, además ayudará a la empresa a aprovechar las ventajas competitivas dentro del mercado en el cual se maneja.
3	Plan de Marketing para la empresa ENMACON S.A. en la ciudad de Guayaquil	Álvarez Ortiz, Manuel Enrique.	2014	Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Facultad de	Guayaquil, Ecuador.	BachelorThesis	Álvarez (2014), identifica que en el plan de marketing se define los objetivos a desarrollar, las estrategias a realizar, junto con las tácticas a emplear y el control de las mismas. En su trabajo identificó los grupos de

				Especialidades Empresariales			clientes, cuáles son sus necesidades y como se las va a satisfacer.
4	Diseño de un modelo de gestión basado en el marketing estratégico para una empresa comercializadora de medicina homeopática	Gutiérrez Zambrano, Eduardo Javier.	2015	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	Ambato, Ecuador.	Tesis de Maestría.	Gutiérrez (2015) realizó un estudio para identificar el potencial de un modelo de gestión que posee cinco fases de desarrollo, se realiza el análisis situacional de la empresa, el diagnóstico del sector, sus objetivos, sus estrategias y las decisiones operativas, con este proceso se pretende alcanzar una sincronía de actividades y brindar un mejor servicio al cliente interno, un fuerte posicionamiento y un incremento en las ventas.
5	Elaborar un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas en la empresa "Digitall Tuning S.A."	. Gómez López, Santiago Roberto	2015	Universidad Internacional del Ecuador – Facultad de Ciencias Administrativas.	Quito, Ecuador.	BachelorThesis	Gómez (2015) realizó un estudio en el cual concluye que lo que hace el Plan de Marketing es considerar las necesidades de los clientes y a partir de ella determinar cómo funciona la comercialización de productos y/o servicios que ofrece la empresa, desarrollando estrategias a través de las herramientas que ofrece el Marketing para posicionar una marca o producto en la mente del consumidor. Por tanto, es tan importante no solo tener conocimiento del mercado sino también saber qué aspectos generan interés en los clientes.
6	Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial	Cevallos Sánchez, Yolanda Paola	2013	Universidad de la Península de Santa Elena. Facultad de Ciencias Administrativas.	Santa Elena, Ecuador.	BachelorThesis.	Cevallos (2013) desarrolló un estudio donde concluye que la organización donde fue llevado a cabo mantiene procesos de talento humano, que en su totalidad no tienen competencia, ni estructuración por lo que con

	Agropecuaria de Santa Elena, año 2013						cambios propuestos en la investigación es posible que dicha entidad mejore.
7	Gestión Administrativa de talento humano y su incidencia en las Empresas Públicas Administradoras de Agua Potable	Ortega Montenegro, Nuby Liliana;	2013	Universidad Politécnica Estatal del Carchi	Tulcán, Ecuador	BachelorThesis.	Ortega (2013) identifica que en la entidad objeto de estudio, el proceso administrativo de Talento Humano que mantenía redujo la productividad, eso repercutió a que todas las actividades del personal sean simples y sin fundamentos, pero con la aplicación de la propuesta a través del análisis fue posible detectar las debilidades e inconvenientes para mejorar a través del diseño estratégico por competencias.

Nota: Tomado de varios trabajos de titulación de diferentes Univeridades
 Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

2.1.2 Antecedentes de la empresa

Qmatic Ecuador es una empresa independiente con más de 30 años de experiencia y pioneros en Soluciones de Turnos en Ecuador, especializándose en sistemas informáticos para salas de espera. Los servicios que brinda la compañía se dirigen hacia grandes empresas las cuales atienden a cientos de clientes a diario y venden productos que van ligados al servicio que brindan.

Tabla 5. Balance General Qmatic

		2016	2017	Índices en Porcentajes 2017-2016
ACTIVO CORRIENTE	\$	31.510,27	\$ 3.284,33	-90%
CUENTAS POR COBRAR	\$	4.500,00	\$ 7.364,51	64%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$	21.000,00	\$ 17.000,00	-19%
IMPUESTOS ANTICIPADOS	\$	2.690,27	\$ 2.849,78	6%
ACTIVOS FIJOS	\$	76.700,00	\$ 61.837,08	-19%
(-) DEPRECIACIONES	\$	4.730,00	\$ 5.812,92	23%
TOTAL DE ACTIVO	\$	103.480,27	\$ 93.121,41	-10%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	\$	4.800,60	\$ 2.716,50	-43%
PROVIS. SOC.POR PAGAR	\$	3.165,33	\$ 3.439,04	9%
OBLIGACIONES SRI	\$	777,82	\$ 916,67	18%
TOTAL DE PASIVO	\$	8.743,75	\$ 7.072,21	-19%
CAPITAL	\$	94.736,52	\$ 68.450,00	-28%
UTILIDAD DEL EJERCICIO		0.00	\$ 17.599,20	-
TOTAL DE PATRIMONIO		\$ 94.736,52	\$ 86.450,00	-9%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$	103.480,27	\$ 93.121,41	-10%

Fuente: Superintendencia de Compañías (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Durante la historia de SIPSE se han sucedido grandes cambios, y un progresivo crecimiento para la adaptación a las condiciones cambiantes de la tecnología y los mercados. Hoy en día, SIPSE basa su estrategia en la utilización intensa de Internet como medio de marketing y distribución de algunos de sus productos.

La empresa tiene clientes tanto en el sector público como en el privado, abarcando ramas como la financiera, salud, telecomunicaciones, bancario y servicios al cliente en general.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Características de la administración

Las características más importantes de la administración son:

- Multifacética
- Interdisciplinaria
- Universal
- Flexible
- Instrumental
- Vinculante
- Intangible

Para poder entender el concepto de administración se debe empezar por conocer la etimología: La palabra “administración” se forma del prefijo “ad”, hacia y de “ministrativo”, esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus” comparativo de inferioridad y del sufijo “ter” que sirve como termino de comparación. En conclusión, la etimología de la administración, indica que es una función que se desarrolla bajo el mando de otro.

La administración es importante ya que imparte efectividad a los esfuerzos humanos con el fin de obtener mejor personal y recursos para hacerle frente a las condiciones cambiantes de la empresa.

Dentro de las principales funciones de la administración encontramos las siguientes:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

El objetivo de la organización es el resultado al que se desea llegar dentro de un tiempo determinado.

2.2.2 La Planificación

La planificación es una forma de sintetizar la toma de decisiones donde se abordan los planes que en el futuro los directivos de una organización requieren para sus instituciones transformándose en el pilar de las metas a alcanzar, según Steiner, esta es el tronco común del que provienen las decisiones primordiales, y del que crecen las ramas de la institución, la dirección y el control, otra comparación que este autor suele emplear es transformar a la planificación como una locomotora que impulsa el resto de vagones que representarían a las actividades de la institución (Steiner, 2015)

El citado autor considera a la planificación básicamente como el establecimiento de metas, las cuales deben volverse los objetivos a los que apunta la empresa y que deben concretarse, estas metas deben considerar un período de tiempo en el cual serán realizadas y por ende de nada serviría trazar metas inalcanzables pues al considerarse estas objetivos deben ser claras y factibles de realizar, además de ser medibles y cuantificables (Steiner, 2015)

La administración es un proceso que comprende las siguientes etapas: La planificación, la organización, la dirección y el control. Si no existe una buena planificación el resto de las etapas no podrán concluirse según las metas trazadas, finalmente este autor considera que es imposible de controlar aquello que no se ha planificado y por ende, los resultados carecerán de profesionalismo (Steiner, 2015)

En cambio para Robbins (2016), la planificación radica en precisar las metas de la institución, estableciendo estrategias generales con el propósito de que estas sean alcanzarlas y trazar planes detallados para integrar y coordinar el trabajo de la institución, encargándose de establecer que se debe hacer y cómo ha de hacerse para así alcanzar los resultados esperados y proponiendo además una secuencia de pasos que son claves a la hora de fijar las metas, los cuales se muestran a continuación

1. Examinar la misión de la institución, lo cual resulta de vital importancia ya que las metas que se trazan por parte de la organización deben coincidir en su totalidad con la misión de la empresa en cuestión, y todas las acciones que en ellas se ejecuten guarden relación con esas metas y con su misión (Robbins, 2016)

2. Calcular la disponibilidad de recursos, lo cual consiste en realizar una

evaluación que analizará los recursos disponibles en la institución que posibiliten conseguir la meta esbozada, esto quiere decir que si la organización no cuenta con los medios necesarios para llevar a cabo las actividades que posibilitaran el logro de los objetivos no tiene sentido que se construyan metas que no se van a poder conseguir, en consecuencia la existencia de recursos institucionales no solo resultan primordiales para conseguir las metas sino también para el propio sostenimiento de la organización (Robbins, 2016).

3. Establecer las metas de manera individual o por equipo, esto debe permitir en consecuencia un alto nivel de correspondencia con la misión de la empresa y con las metas establecidas por otras áreas integrantes de la institución (Robbins, 2016)

4. Es aconsejable trazar las metas y comunicarlas a quienes tienen que saberlas, pues la divulgación y el conocimiento de estas facilita que el trabajo en equipo se vuelva más fácil, además que esto fomenta el sentido de pertenencia para con la institución (Robbins, 2016)

5. Inspeccionar los resultados y reparar en que si se consiguieron las metas, ya que este paso resulta fundamental pues en él se evidencia la mejora continua de todo el proceso, pues examinar los resultados obtenidos permite determinar a qué se debieron las equivocaciones o fallos y así buscar las vías para suprimir las causas que propiciaron el hecho y trabajar sobre sus probables soluciones, buscando disminuir al mínimo el cometimiento de estos errores (Robbins, 2016)

En la opinión de la autora Sánchez Paz, la planificación marca sus inicios desde que el hombre se convirtió en un ser racional, pues en ese periodo los hombres para defenderse, alimentarse y vivir, debían planificar sus actividades y de una manera rudimentaria planeaban sus acciones sin saber a ciencia cierta qué significaba esa palabra

Según Robbins (2016) a lo largo de la historia de la humanidad y en correspondencia con el desarrollo de esta, ha ido desarrollándose el proceso de planeación y son muchos los autores que manifiestan que la planificación siempre ha sido un complemento en todas las acciones del hombre pues si se quiere realizar cualquier actividad se demanda de una previa planificación ya sea esta de manera formal o informal

En las obras de Marx y Engels también se han analizado la temática de la planificación cuando en sus libros hacen referencia a la necesidad existente de que para sacar adelante una economía en cualquier país se debe contar con un plan, posteriormente los líderes soviéticos

y poco después los chinos, implementaron sus famosos planes quinquenales basándose en estos principios marxistas, y aunque muchas veces a la planificación se la relaciona con la parte económica, su utilidad se extiende mucho más allá de esta.

Actualmente, la planificación es un factor determinante en el desarrollo de cualquier institución ya que ella nos da la guía en base a la cual se logran las metas de la organización siendo necesaria para cualquier proyecto pues sin ella tendría un futuro incierto cuando no se la ha realizado previamente, es común que en la academia se incluyan muchas carreras universitarias donde la planificación forme parte de los programas de las asignaturas, siendo estas son fundamentalmente las carreras vinculadas con la administración de empresas y las que se encuentran asociadas a las ciencias económicas.

Para muchos autores existe la coincidencia de pensar de que la planificación siempre ha de verse como el punto de partida en el proceso administrativo y tal es el caso de Münch (2014) quien opina que a través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan al máximo los riesgos y se garantizan condiciones de éxito

Para la citada autora la planeación es un concepto al cual define como la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el estudio del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de perfeccionar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la institución con una mayor posibilidad de éxito.

Los autores de la presente investigación coinciden con esta definición, la planificación se lleva a cabo procurando la realización de los resultados esperados y optimando los recursos necesarios para llevar a la práctica un proyecto que permita reducir costos y gastos superfluos, es partiendo de la planificación que se conciben los planes, estos no son más que la planificación que de manera estratégica es llevada a la práctica en donde se especifican todos los pasos y actividades que ha de desarrollarse para el cumplimiento de las metas esperadas (Robbins, 2016).

Münch (2014) propone que los planes se pueden clasificar atendiendo según el tiempo que se demore su cumplimiento, en relación a este parámetro se podrían clasificar en:

- Planes de corto plazo, los cuales abarcan todos los que son pronosticados a cumplirse en menos de un año.
- Planes de mediano plazo, que son los que se cumplirán en un período de hasta

3 años.

- Planes a largo plazo, que son los comprendidos en un periodo mayor a tres años.

El objetivo de la planificación es instaurar las acciones necesarias que permitan enfrentar cualquiera de las situaciones que se presenten posteriormente y así contribuir al buen desempeño de las actividades que se estén llevando a cabo, Münch afirma que las ventajas de establecer una adecuada planificación en las instituciones son las se exponen a continuación:

- Minimiza los niveles de incertidumbre que se podrían crear en el futuro.
- Instituye un sistema legítimo para tomar decisiones.
- Reduce los riesgos a lo mínimo aprovechando en la mayor medida posible las oportunidades.
- Se delimitan los fundamentos en base a los cuales operará la institución.
- Al improvisarse menos se toman decisiones más eficaces
- Suministra los elementos para desarrollar un mayor control.
- Los colaboradores de la institución incrementan su motivación pues estos saben hacia donde van dirigidas sus energías, y que resultados se espera conseguir
- Mejora la utilización del tiempo y todos los recursos.

La planificación se encuentra dirigida por una gran cantidad de principios y estos favorecen a que se amplíen fuertemente las labores que con anterioridad han sido realizadas. Los mencionados principios son descritos a continuación:

Factibilidad, este principio se refiere a que los planes que se han diseñado deben de ser realizables, pues nada se saca planificando cosas inalcanzables, por otra parte, el hecho de que un plan sea difícil de realizar no necesariamente significa que este sea imposible.

Objetividad y cuantificación, los mencionados principios hacen referencia al proceso de planificación que ha de ejecutarse partiendo de datos reales y puntuales, tomando como base estadísticas, estudios de mercados, evaluaciones de factibilidad y probabilidades, en base a los cuales se deben trazar metas cuantificables que permitan efectuar mejoras en el proceso de toma de decisiones y un control eficiente sobre las acciones que se elaboran y que siempre deben relacionarse con lo planificado.

Flexibilidad, esta hace alusión a que siempre que se confeccionen los planes se deben tener en cuenta ciertos parámetros de holgura, esto quiere decir existen intervalos de

confianzas en los que se desarrollen las tareas que se irán a realizar, siendo su propósito facilitar el espacio para ejecutar otras acciones en caso de que se tengan que enmendar errores que obstaculicen lo planificado (Robbins, 2016).

Unidad, lo cual implica que en una institución lo usual es que existan diferentes planes concebidos en los distintos departamentos que compone la institución, todo esto involucra que estos deben completar un plan general que se elaborará en función de la estrategia, misión y visión de la entidad.

Del cambio de estrategias también se debe de hablar ya que los planes en ocasiones no se desarrollan según lo planificado debido a externalidades o cambios en el interior de la organización lo cual repercute en las estrategias que habían sido elaboradas en el pasado, en base a lo expuesto resulta recomendable elaborar planes tomando en cuenta tres escenarios diferentes que serían el escenario que se espera, uno más optimista y por último uno donde suceda lo peor

La estrategia estará en función de la situación interna y externa en que se desarrolla la institución, los trabajadores, el clima organizacional y del liderazgo, pues, una vez definida la estrategia se puede dar paso a la definición de planificación estratégica, este es un tema que ha sido bastante tratado en la literatura académica donde se han manifestado diferentes criterios (Munch, 2014)

Algunos autores opinan que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen a un mercado cada vez más exigente

Existen algunos pensadores de las ciencias administrativas que consideran que la estrategia comprende la acción, en otras palabras la acción llega en ocasiones primero que la planeación, este punto de vista de la estrategia hace caso omiso del proceso lineal de que planea y luego actúa, esta secuencia es lógica, pero en la realidad, a menudo se actúa para luego utilizar los resultados de las acciones con el fin de decidir en la siguiente etapa.

Por todo lo antes expuesto esta razón se prefiere la expresión creación de estrategias a la de planeación estratégica, que destaca el proceso formal mediante el cual se desarrollan las estrategias, pero no toma en cuenta el hecho de que a menudo las estrategias evolucionan

a través de la acción.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica, esto no representa todo el proceso de la dirección estratégica, sino que sola es un factor principal en la realización de la misma, existiendo un nexo muy fuerte entre la dirección estratégica y operacional. La dirección estratégica proporciona una guía, relacionada con las operaciones, a pesar de todo el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones

En el mundo actual, en el que las operaciones se hacen cada vez más complejas es necesario prever el comportamiento de una organización con proyección hacia el futuro en aras de simplificar el trabajo de la misma y poder realizar avances importantes dentro de la institución. Lo anteriormente planteado se realiza ordenando, sobre todo, las acciones humanas y mediante un proceso coherente y lógico, que estimule la elección y configuración formalizada de un futuro mejor y más justo que el actual.

La vía más factible para lograr lo antes expuesto es la planificación estratégica, la cual mediante la participación activa y motivadora de la dirección de una determinada organización se es capaz de traducir su visión estratégica en planes de acción concretos que hagan posible que las cosas discurran como se había previsto y se lleven a la práctica cuando tienen que hacerse y con los recursos y medios que convenga emplear

Lo más importante para la planificación estratégica no son sus herramientas sino la voluntad de quienes la integran, pues aunque existan todas las herramientas, sino hay una buena intención, la institución no puede lograr mucho lo que desea, pero las instituciones pueden superar en buena medida la falta de algunas herramientas estratégicas si existiera la voluntad necesaria para hacerlo

Cada organización realiza la planificación estratégica que considere más acorde a sus características, no obstante a ello toda planificación debe contener elementos básicos, los cuales son señalados a continuación:

- Misión
- Visión
- Valores Compartidos
- Escenarios
- Diagnóstico Estratégico a base de FODA

- Áreas de Resultados Claves
- Factores Claves de Éxito.
- Objetivos Estratégicos.
- Plan de acción

Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización, debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos, darla imagen de que se sabe y a dónde se dirige la organización así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella, de lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización (Giegold, 2016)

La misión es el objetivo supremo de la organización y expresa para que se trabaja, en otras palabras es la razón de ser de la organización, esta responde a la pregunta ¿para existe la organización?, las características de la misión son las siguientes (Giegold, 2016):

- Orientada hacia el exterior de la organización
- Orientada hacia el futuro a largo plazo
- Tener credibilidad
- Ser simple, clara y directa
- Contener originalidad
- Ser única
- Tener cierto contenido intangible y ambicioso
- Ser revisada constantemente

Resumiendo, la Misión debe reflejar lo siguiente:

1. Qué es lo que se hace, definiendo de forma precisa y clara el producto o servicio que brinda la entidad
2. Criterios orientadores, pues los requisitos que deben reunir el producto o servicio ofertado, qué parámetros condicionan el logro de la misión, ya que no basta saber de qué forma hay que hacer, es necesario tomar en consideración de qué hay que hacerlo para realizarlo bien
3. Para qué lo hace, ya que es importante conocer el objetivo social que se persigue

para poder evaluar si se cumple en este aspecto se integra el cumplimiento de la razón de ser de la entidad con la satisfacción de la demanda social a que ella va dirigida.

4. Valores que están relacionados con los elementos éticos y normas sociales que no están escritas, pero sí presentes en la organización, además otro elemento importante es la visión, ya que si se sabe dónde se está, es decir, la situación actual y se tiene la idea de a dónde se desea ir ósea, la Visión, la brecha existente entre ambas situaciones crea lo que se llama Tensión Creativa, que es lo que hace saltar a la organización hacia dicha Visión.

La visión debe comprometernos de corazón, a consciencia, debe llegar a las preocupaciones y necesidades profundas, debe representar la seguridad de los trabajadores ya que es algo que vale la pena alcanzar y le da significado al trabajo que desarrollan todas las personas en la organización, por su definición es un poco oscura y amplia ya que si estuviera clara ya no sería una visión, sino una meta.

La Visión es algo simple y faculta a quienes la siente suya, es un documento vivo al cuál se le puede ir añadiendo algo cada vez, ya que es un punto de partida para llegar cada vez más al nivel de especificidad y se basa en dos profundas necesidades humanas y estas necesidades son calidad y dedicación

¿Para qué se debe de tener una Visión?, la respuesta a esta interrogante es que el futuro se crea sobre la base de lo que se elige y decide en el presente, pero generalmente las personas deciden sin un sentido de dirección a largo plazo, agobiados por una parte por los problemas de trabajo y personales reales y por otra parte por carecer, precisamente de una visión

La visión de la organización es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información, esta, tiene el propósito de definir para un horizonte dado el estado deseado mínimo a que aspira una organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues más de lo mismo sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio, además de una descripción amplia y detallada de la organización formulada por su líder con una tónica positiva y alentadora.

2.2.3 Planeación y estrategia

El conjunto de conceptos y herramientas que giran en torno a la planeación estratégica, surgió a principios de la década de los años sesenta y se entiende que es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información

pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna Gomez, 2013, pág. 414).

Es de mucha importancia llevar una Planeación estratégica ya que su objetivo radica en guiar a cualquier tipo de empresa desde su creación, a definir su misión, su visión, sus principios, sus objetivos y estrategias para alcanzar los fines propuestos; este tipo de estudio nos permite identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno; internamente las fortalezas y debilidades de la organización. Con esta información de la empresa podemos definir las estrategias aprovechando sus fortalezas, mostrando sus debilidades, aprovechando oportunidades y anticipándonos a las posibles amenazas. Esto ayudará a tener un panorama más claro de la situación actual de la empresa con el fin de tomar las decisiones más acertadas para lograr los objetivos fijados por la organización.

La planeación es el proceso utilizado por la gerencia para la identificación, determinación y selección de actividades que permitan a la organización alcanzar sus metas, en otras palabras, se lo conoce como plan organizacional en la cual se establece las metas y estrategias específicas para su consecución. De hecho, en muchas de las organizaciones la planificación es una actividad conformada por tres fases (Navajo, 2015).

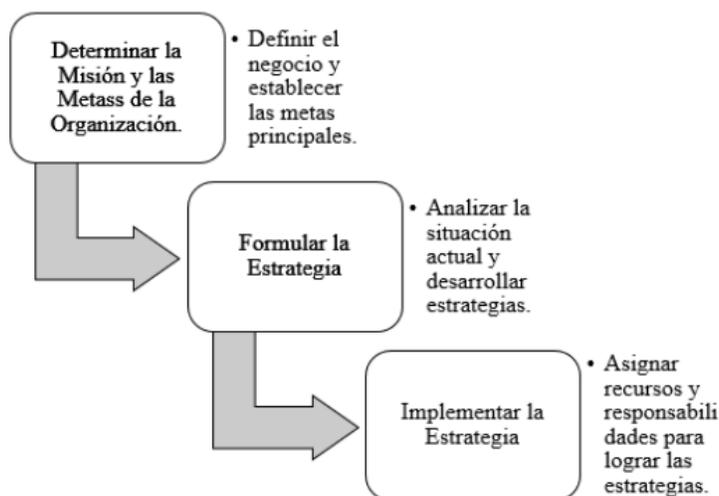


Figura 1. Administración Contemporánea. Fuente: (Jones G. , 2015).

En la primera fase se determina un enunciado de la misión de la entidad como declaración general del propósito de su creación y de lo que espera alcanzar conforme a su actividad económica. De la misma forma, busca determinar para sus partes relacionadas internas y externas la exclusividad, importancia y diferencia de sus productos e imagen. En la

segunda, se basa en formular estrategias analizando la situación actual de la organización para su establecimiento para que la misión y sus metas sean alcanzadas. En la tercera se define los pasos para la implementación de las estrategias esto incluye la asignación de recursos y responsabilidades (Navajo, 2015).

Por tanto, la planeación es el conjunto de estrategias compuestas por decisiones y acciones de tipo gerencial vinculadas entre sí con el propósito de contribuir a la organización alcanzar sus metas con los recursos y tiempo definidos. Además, esta se divide en tres etapas la primera que permite determinar la misión de la entidad, la segunda en la cual se formula las estrategias y la tercera establece los pasos para su incorporación.

2.2.4 Naturaleza del proceso de planeación

Jones y George (2015) señalaron que el proceso de planificación son actividades complejas y arriesgadas donde los gerentes deben pronosticar que eventos podrían presentarse en el futuro para decidir qué acciones tomar en el presente con el propósito de aprovechar las oportunidades venideras y mitigar las posibles amenazas de su entorno. Por tanto, la planificación radica en tres actividades principales las cuales mencionamos a continuación:

- 1) Determina y descubren dónde se encuentra su organización en el momento actual
- 2) Señala dónde debería estar en el futuro (futuro deseado)
- 3) Deciden cómo guiarla hacia adelante para alcanzar la situación futura.

Por tanto, la planeación constituye un conjunto de actividades complejas y arriesgadas que los gerentes deben analizar, evaluar y establecer con detenimiento para evitar predicciones equivocadas que afecten negativamente en el desempeño organizacional.

2.2.5 Importancia de la planeación

La planeación es importante para tratar de predecir las oportunidades y amenazas futuras mediante la elaboración de planes y estrategias que permitan a la organización tener un alto desempeño. No obstante, la carencia de un plan se traduce como pasos equivocados que afectaría negativamente a la entidad tanto en recursos como imagen. Según Jones y George (2015), la planeación es relevante por cuatro razones principales:

1. Dota a la organización con un sentido de dirección y propósito (metas y estrategias a alcanzar).
2. Es un medio eficaz para la toma de decisiones sobre las metas y las estrategias más apropiadas para su organización.

3. Apoya a la coordinación de diversas funciones y divisiones de una organización para alcanzar la situación futura deseada.
4. Se emplea para controlar a los gerentes de una organización

Por tanto, la planificación es un proceso ininterrumpido a través de la cual los gerentes revisan, afinan y modifican continuamente los planes establecidos para que converjan todos en un solo marco general (Jones & George, 2015).

2.2.6 Niveles y tipos de planeación.

La planeación se lleva a cabo en tres niveles importante: corporativo (integran las decisiones de la alta dirección), de negocio o división (comprende los métodos que utilizarán para competir en el mercado) y departamento o función (establece las metas que se proponen a seguir para apoyar a la división para que alcance sus metas a nivel de negocio), relación que se presenta a continuación:



Figura 2. Plan de nivel corporativo. Fuente: (Jones G. , 2015).

2.2.7 El Plan Estratégico

El plan estratégico 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 esta razón, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años, aunque lo normal es que se hagan a 3 años, la fecha de vigencia del mismo puede variar en función de cada caso particular (Rubio, 2013)

Según Sainz de Vicuña (2013), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente

2.2.8 Etapas del Plan Estratégico

Toda estrategia de mejora enfrenta la incertidumbre o la oposición dentro de la organización. Por esta razón, debe estructurarse para sobrellevar estos obstáculos y alcanzar los resultados deseados. Por tal motivo, se requiere que las estrategias estén alineadas a la misión, visión y valores de la entidad. A la hora de redactar un plan estratégico para una empresa, se debe conocer que se compone de las siguientes fases o etapas:

Introducción. Consiste en hacer una pequeña introducción de los principales elementos del plan estratégico. **Misión, visión y valores.** El problema más común en las organizaciones es que sus funcionarios, los cuales conforman los niveles estratégicos, operativos y de soporte no tengan en claro el propósito de la empresa (misión) ni de las metas futuras (visión). De manera que el trabajo desempeñado es de manera reactiva, el cual se direcciona por los problemas, acciones e iniciativas de cada día, lo que ocasiona que muchas áreas estén desvinculadas respecto al propósito empresarial, contribuyendo a tener una organización desenfocada sin rumbo ni objetivo, en la que no se distingue lo principal de lo secundario (Navajo, 2015).

Por tanto, para impulsar una estrategia de mejora, se debe redescubrir la misión y visión empresarial, debido a que permite re direccionar las metas, objetivos y funciones de los funcionarios de la organización con el fin último de crear sentido y valor a las actividades desempeñada en el día a día.

Misión y visión: Este fragmento se tiene que definir en pocas líneas, ha de estar consensuado por todos los implicados y ha de contestar a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la

razón de ser? ¿Para quién trabajamos? ¿Cuál es la finalidad de la empresa? ¿Dónde vemos a la empresa dentro de 3 años (o los años que marque el plan)?

La misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser. Para contestar la pregunta sobre cuál es el negocio, un enunciado claro de la misión resulta esencial. La misión implica, por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades). De que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético. (Vidad Arizabaleta, 2014, pág. 154).

Basado en estos conceptos se puede definir a la misión como: el propósito o la razón de ser de la empresa, teniendo sentido si actúa como una fuerza unificadora que oriente las decisiones estratégicas y permita lograr los objetivos a mediano o largo plazo.

La misión de una organización siempre está en relación con el entorno y de este se deben extraer los objetivos y metas estratégicas, teniendo en cuenta el medio ambiente sus presiones y los recursos disponibles. La visión, es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios. También es una proyección más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones. (Rodríguez Valencia, 2016)

•Valores: También han de ser considerados de forma colectiva. Tenemos 2 tipos de valores: Valores Pragmáticos (Responden a ¿Cómo actuamos?: Profesionalidad, seriedad, sostenibilidad...) y Valores éticos (Responden a ¿Cómo sentimos?: honestidad, transparencia...).

1. Análisis de la situación actual

PEST es un acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto en que se desarrolla la organización, estos factores externos generalmente están fuera de la influencia de las empresas y pueden representar amenazas, aunque también oportunidades. El análisis PESTA es una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

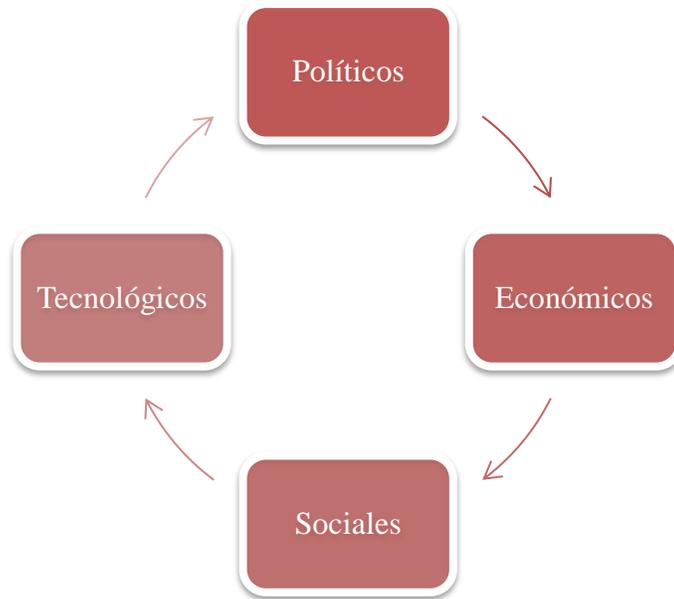


Figura 3. Análisis PEST. Fuente: Porter (1989)

En el presente trabajo de titulación se pudieron encontrar los siguientes factores externos:

Políticos: Decisiones tomadas por parte del Gobierno en donde se sitúa el negocio, leyes, acciones, reformas, decretos entre otros documentos que perjudican o favorecen la operación de un negocio (Chapman, 2014), Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y de la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

Económicos. Ciclo económico, Evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.

Sociales. En un nivel básico, la responsabilidad corporativa involucra ir más allá de las ganancias para incluir un compromiso más amplio de edificar una sociedad mejor. El tema de la responsabilidad social en las empresas, aún no ha sido asimilado con la suficiente seriedad que merece, pues su filosofía y la forma en que se ha venido tratando, tiende a ir en contradicción con los intereses empresariales, los que son sin discusión alguna, producir ganancias, es decir, que la actividad empresarial sea un ejercicio rentable. Las acciones con responsabilidad social no son un gasto, es una inversión que genera Ganancias y Utilidades, en algunos casos de forma inmediata, y en otros a mediano y largo plazo.

Tecnológicas. El desarrollo tecnológico, en concreto internet y las comunicaciones móviles, producen cambios estructurales en la económica y la sociedad, y en el conjunto de las relaciones sociales. La información se ha convertido en el eje sobre el que rotan los cambios sociales, económicos y culturales, así, el auge de las telecomunicaciones ha producido una transformación de las tecnologías de la información y de la comunicación, cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y de la sociedad. La universalización de las redes informáticas ha hecho posible también la universalización de los intercambios y relaciones, al poner en comunicación a personas residentes en espacios geográficos muy distantes entre sí. Los espacios geográficos nacionales se han visto superados por las tecnologías las que no tienen fronteras.

Cadena de valores. Una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, “Ventaja Competitiva “.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la **cadena de valor**.

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la **cadena de valor** son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa (Porter, Ventaja Competitiva, 1985)

Se debe resaltar además los objetivos, ya que son los resultados que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. (Serna Gomez, Gerencia estratégica, 2013).

Los objetivos fueron diseñados para la empresa con el fin de lograr el cumplimiento y eficacia en el servicio al cliente.

La encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población

La entrevista es un diálogo entre el entrevistador y la persona que proporciona información. El investigador plantea preguntas en forma oral a un sujeto y anota la información obtenida. “la entrevista puede ser: individual, grupal, estructurada o no estructurada “. Puede tener pocas o muchas preguntas. La entrevista puede ser estructurada cuando previa mente se ha determinado de manera sistemática y organizada el orden de las preguntas o no estructurada cuando a través del diálogo el encuestador obtiene la información. (Méndez A, 2001).

La planeación estratégica en combinación de todos estos medios de diagnóstico, constituye en una estrategia eficiente en el entorno externo de las empresas definiendo sus objetivos y acciones en el tiempo fijado para implementar modelos de comunicación eficaces que faciliten la toma de decisiones adecuadas.

2.2.9 Beneficios del Plan Estratégico

1.- Beneficios Financieros. Las empresas con un plan estratégico son rentables y famosas, a diferencia de aquellas que no cuentan con este para planificar su futuro, debe dejarse en claro que se debe tomar en consideración hasta qué punto puede llegar a concretarse (Munch, Administración. Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo, 2010).

Generalmente las empresas que sobresalen en el mercado mantienen un rendimiento muy considerable, pues ellas reflejan una orientación más estratégica, la misma que enfocan a largo plazo. Esto refleja la rentabilidad que tiene una empresa cuando se realizan proyectos a futuro. Para que una planificación tenga resultados satisfactorios, deben considerarse los lineamientos claros y precisos, hay que acotar que depende mucho de las habilidades del administrador para poder llegar a la meta planteada.

2.= Beneficios No Financieros. Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de

los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados. Por lo tanto:

- Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
- Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
- Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas
- Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- Disciplina y formaliza la administración.

Se puede apreciar que estos beneficios al no ser financieros ayudan a conocer mucho mejor que estrategias utilizar y para mantener cada una de las responsabilidades de los funcionarios, así mismo darle la movilidad al crecimiento de la empresa, cuando una empresa crece ayuda a elevar la autoestima del personal que laboran en la empresa, las personas que acuden a recibir o prestar servicio saldrán satisfechos.

2.3 Marco conceptual

Proceso. Es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforma entradas en salidas.

Estrategia organizacional La estrategia organizacional es la creación, implementación y la evaluación de las decisiones que se deben de tomar dentro de la empresa en base a sus objetivos a largo plazo. En esta estrategia también se debe especificar la misión, visión y los objetivos.

Flujo grama. – Es un elemento fundamental no sólo para evaluar el sistema de control interno, sino además para evaluar la eficiencia de las actividades o procesos contables.

Sistema de control. Conjunto de métodos y normas coordinados, adoptados por una organización, para preservar sus activos, comprobar la exactitud y corrección de sus datos contables, facilitar la eficiencia operativa y ayudar a alcanzar los objetivos previstos en el planeamiento y en las políticas de la dirección superior

Clima organizacional.- Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Estructura organizacional. Conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Organigrama. Un organigrama es un diagrama que muestra una jerarquía de relaciones dentro de una organización y su respectiva estructura. La aplicación más frecuente de un organigrama es mostrar la estructura de una empresa, gobierno u otra institución. Los organigramas tienen una variedad de usos y pueden estructurarse de muchas maneras diferentes. Pueden utilizarse como una herramienta de gestión, para fines de planificación, o como un directorio de personal (SmartDraw , 2018).

Planificación estratégica. La planificación estratégica es una actividad de gestión organizacional que se utiliza para establecer prioridades, enfocar la energía y los recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas estén trabajando para alcanzar objetivos comunes, establecer un acuerdo sobre los resultados esperados, evaluar y ajustar la dirección de la organización, como respuesta a un entorno cambiante. Es un esfuerzo disciplinado que produce decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían a una organización. La planificación estratégica efectiva articula no solo hacia dónde se dirige una organización y las acciones necesarias para avanzar, sino también cómo sabrá si tiene éxito (Balanced Scorecard Institute , 2018).

Control de proceso. Parte del control, es el control del proceso que garantiza también una mejor calidad, esto es aplicable a la producción de bienes, pero también en los servicios que, aunque son intangibles, el control del proceso permite aportar a la calidad de estos. “el control del proceso es la medición, estos no se conocen hasta que sus características se determinen de forma cuantitativa; la medición de las variables que intervienen permite su control y ajustes para lograr el mejor resultado” (Rojano, 2014, pág. 14)

Estructura organizacional. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. Es por tanto la estructura organizacional de la empresa la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. (Robbins, 2016)

2.4. Marco Legal.

Para fundamentar la presente investigación se cita a varios artículos de la Constitución de la República del Ecuador:

POLÍTICA COMERCIAL

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.

3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacional.

4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.

5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.

6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados (p. 146).

FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION Y SU GESTION

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación se realiza bajo un enfoque de tipo descriptivo, debido a que este tipo de análisis va a describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar, solo así podremos definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo. (Rodríguez, 2014, pág. 57), define a la investigación descriptiva “como aquella que escoge una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga”. Fundamentando los resultados en una serie de encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa y en entrevistas a expertos del tema, se realiza el estudio donde se dio a conocer la situación por la que atraviesa organización estableciendo los rasgos más sobresalientes en el ámbito administrativo de la empresa.

3.2 Enfoque de la investigación

El método que se aplicó para el estudio de esta investigación se direcciona al diseño mixto (cualitativa y cuantitativa) teniendo como objetivo abarcar un segmento de la realidad y con esto descubrir la mayor parte de cualidades posibles, afirmar y conocer las pautas y problemas centrales del proceso de la investigación, a través de datos estadísticos que permitirán la tabulación de la información, así como la elaboración de gráficos para una fácil comprensión de los resultados de la encuesta y la entrevista.

3.3. Técnicas e instrumentos de la investigación

Las técnicas utilizadas en este proyecto serán de una encuesta dirigida a las diferentes empresas domiciliadas en Guayaquil y una entrevista dirigida al gerente general de Qmatic Ecuador Cia. Ltda.

Los instrumentos utilizados para los objetivos propuestos serán las siguientes:

- ✓ Recolección de datos a las personas directamente involucradas en el estudio de esta investigación para así determinar la problemática e implementar la debida solución del caso.
- ✓ Cuestionario estructurado de preguntas cerradas con respuestas objetivas para determinar las necesidades y sacar las debidas sugerencias para ver las mejoras en los procesos.

3.4 Población

En estadística el concepto de población va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. En términos estadísticos, población es un conjunto finito o infinito de personas, animales o cosas que presentan características comunes, sobre los cuales se quiere efectuar un estudio determinado. En otras palabras, la población se define como la totalidad de los valores posibles (mediciones o conteos) de una característica particular de un grupo especificado de personas, animales o cosas que se desean estudiar en un momento determinado.

Según el ranking otorgado por la Superintendencia de Compañías, la ciudad de Guayaquil posee el 42% de las empresas más grandes del Ecuador, las cuales se dividen se decidan a la alimentación, reparación e instalación de maquinarias y equipos, fabricación de químicos, impresión y otros.

En el año 2017 se encontraban 32.866 empresas domiciliadas en la provincia del Guayas, siendo Pichincha la segunda provincia con más presencia de empresas con 25.995, las cuales poseen una división de Microempresa, Pequeña, Mediana y Grande. (El Telégrafo, 2018).

3.4.1 Muestra

La muestra fue tomada en base a las 32.866 empresas existentes en la provincia del Guayas.

Asignándoles las siguientes cantidades a las variables:

Tabla 6. Simbología de fórmula para muestra finita

- P: Población total
- z: Índice de confianza
- p: Proporción de población con características de estudio
- q: Proporción de población que no poseen características de estudio
- e: Margen de error

$$\frac{(1,96)^2 \times 32.866 \times 0,50 \times 0,50}{(0,1)^2 \times (32.866 - 1) + (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$\frac{31564,50}{328,65 + 0,9604}$$

En donde se obtiene como resultado 95 empresas a entrevistar.

3.5 Encuesta

Se realizó una encuesta a 95 empresas dentro de la ciudad de Guayaquil:

Buenos días / Tardes, somos estudiantes de la ULVR de Guayaquil y estamos realizando la siguiente encuesta que será utilizada en una investigación. Quedamos agradecidas por su colaboración y veracidad con la que pueda contestar las siguientes preguntas, cuyas respuestas será información confidencial y su uso será estrictamente para el estudio antes mencionado.

1. ¿Por qué decidió utilizar un proveedor gestor en sistemas de colas?

Tabla 7. Decisión de uso de proveedor

	Encuestados	Porcentaje
Demanda de clientes	25	26%
Mejora en la experiencia de espera de clientes	17	18%
Conocimiento de ejecutivos de atención	31	33%
Ahorro de recursos	18	19%
Reducir y control de tiempos de gestión	4	4%
Total	95	100%

Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

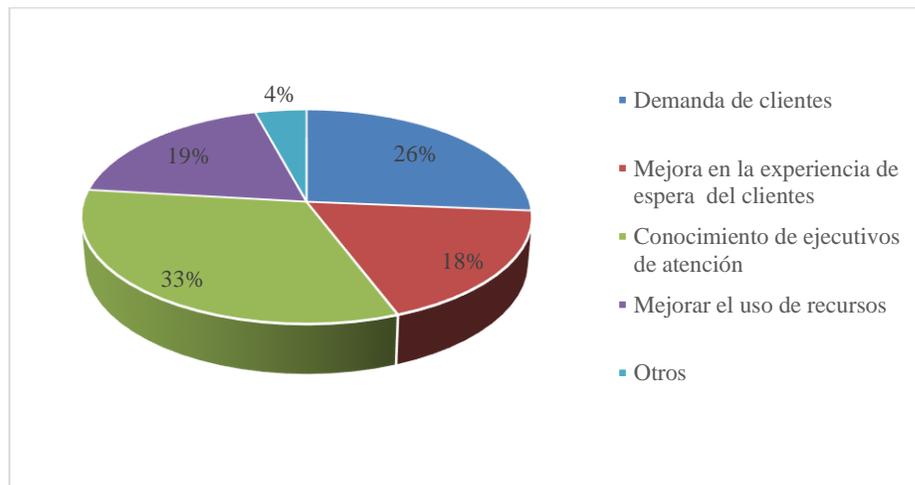


Figura 4. Decisión de uso de proveedor. Fuente: Encuesta Qmatic (2019).
Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Las empresas encuestadas coincidieron con un 33% de la razón de implementar un equipo de gestión de colas es conocer los tiempos en los cuales sus ejecutivos de atención usan para

atender a sus clientes, así como la calidad de la información y tiempo de espera, el 26% , sin embargo, dice que el principal motivo de la implementación de los equipos fue la elevada demanda de clientes que posee diariamente. El 18%, argumenta que la motivación de poseer un sistema de manejo de colas es mejorar la experiencia en la espera de sus clientes, mientras un 19% indica que se basó en la mejora de los recursos, sean estos humanos o físicos. Un 4% menciona que obtuvo otras motivaciones en adquirir los servicios, tales como aumento de infraestructura, entre otros.

2. ¿Cuántos clientes atiende diariamente en su empresa?

Tabla 8. Atención a clientes diaria

	Encuestados	Porcentaje
0 – 3000	14	15%
3001- 5000	43	45%
5001- 7001	27	28%
Más de 7001	11	12%
Total	95	100%

Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R (2019)..

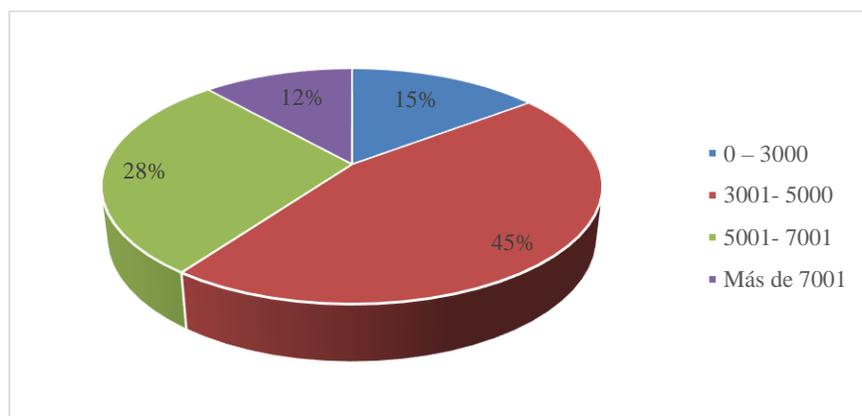


Figura 5. Atención al cliente diaria. Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

El 45% de las empresas encuestadas indican que atienden diariamente entre 3001 y 5000 clientes al día, mientras que un 28% dice que su demanda asciende fluctúa de 5001 a 7001 personas, un 15% dice que su atención es menor a 3000, mientras que el 12% dice que sus ejecutivos de atención atienden más de 7001 clientes.

3. ¿A qué se dedica su empresa?

Tabla 9. Giro de empresa

	Encuestados	Porcentaje
Compra y venta de productos	14	15%
Transformación de materia prima	3	3%
Transporte	26	27%
Telecomunicaciones	34	36%
Alimentos y bebidas	12	13%
Medicina y salud	6	6%
Total	95	100%

Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

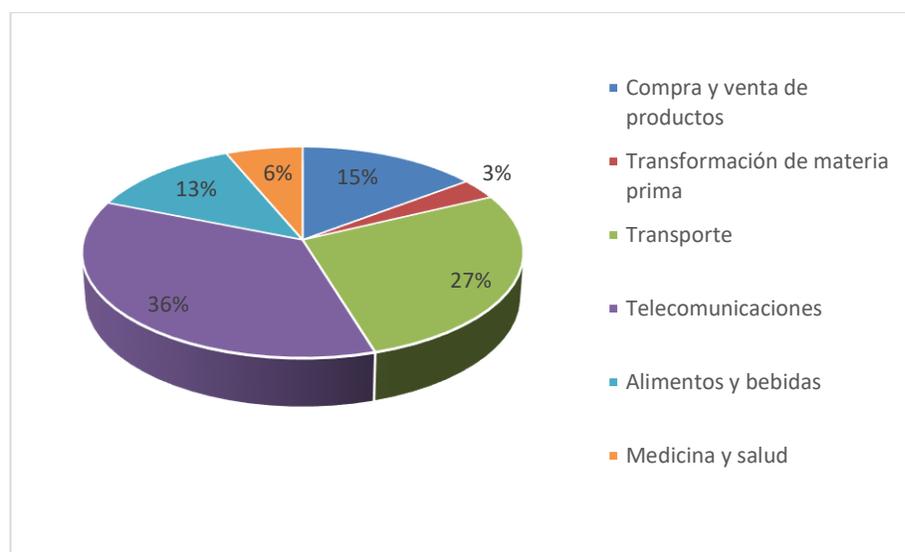


Figura 6. Giro de la empresa. Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Los giros que corresponden a las empresas encuestadas son variables, sin embargo, se buscó encasillarlos entre las ramas económicas más influyentes del país, es por eso que el 36% de los encuestados se dedican a las telecomunicaciones, el 27% a telecomunicaciones, un 15% a la compra y venta de productos, el 13% se dedica a la alimentación y bebidas, un 3% a la transformación de materia prima. Un 6% pertenece al rubro de medicina y salud.

4. ¿Qué producto posee para el manejo de colas?

Tabla 10. Producto de manejo de colas

	Encuestados	Porcentaje
Sistema de turnos para atención al cliente	51	54%
Sistema de turno para garaje	21	22%
Cola virtual a través de móvil	14	15%
Sistema de regularización de tiempo de atención	9	9%
Total	95	100%

Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

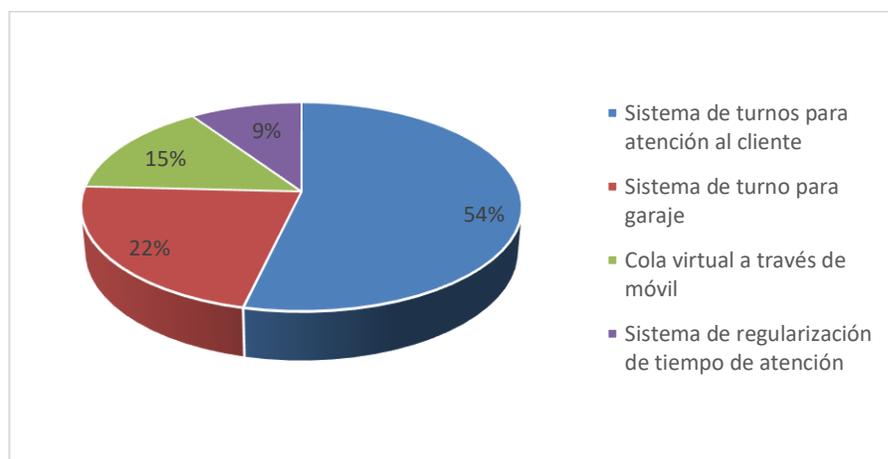


Figura 7. Producto de manejo de colas. Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

El 54% de las empresas encuestadas respondieron que solicitan el producto de sistema de turnos para atención al cliente, el mismo que maneja estadísticas y gestión de tiempos, un 22% , sin embargo, ocupa el sistema de turnos para garaje y un 15% la cola virtual a través de móvil, permitiendo a sus usuarios la adquisición de compra a través de dispositivos móviles. Un 9% posee el sistema de regularización de tiempo de atención

5. ¿Qué empresa provee el producto para manejo de colas?

Tabla 11. Proveedor de producto

	Encuestados	Porcentaje
Qmatic	17	18%
Sedercom	19	20%
Onrut	9	9%
Sipse	12	13%
Tekatronic	25	26%
Oragine	13	14%
Total	95	100%

Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

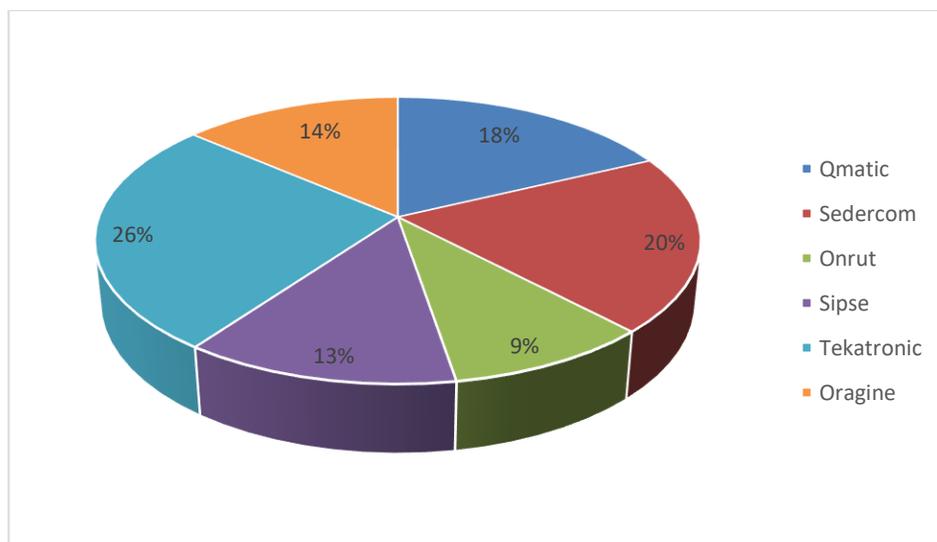


Figura 8. Proveedor de producto. Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

El 26% de las empresas encuestadas hacen uso de los equipos y tecnología de Tekatronic, un 20% gusta de Sedercom como proveedor, Qmatic es la tercera opción más utilizada por las empresas seguida de Sipse con un 13%, Onrut posee un 9% de los encuestados. Sin embargo, existe un 14% que indica que su empresa proveedora es Oragine.

6. De la pregunta anterior, ¿cómo calificaría el producto que ofrece su proveedor?

Tabla 12. Calificación de producto

	Encuestados	Porcentaje
Excelente	9	9%
Buena	22	23%
Regular	38	40%
Mala	14	15%
Pésima	12	13%
Total	95	100%

Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

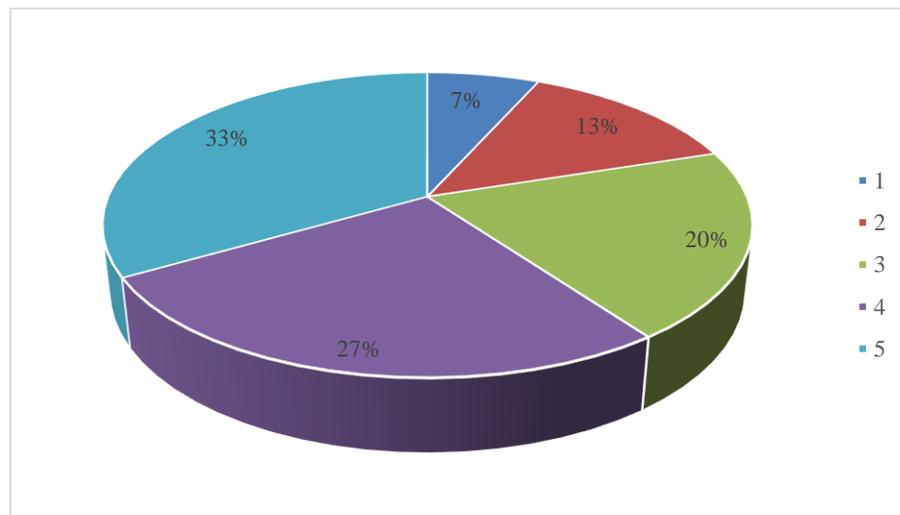


Figura 9. Calificación del producto. Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Las empresas encuestadas indican con un 40% que su proveedor posee una calificación regular en los servicios que le brinda, un 23%, sin embargo, dice que es buena. Un 15%, indica que las empresas que proveen los sistemas de gestión de colas es malo y un 13% pésimo. Finalmente, un 9% indica que su proveedor le brinda un excelente servicio.

7. El precio de su producto se encuentra en el rango de:

Tabla 13. Precio de producto

	Encuestados	Porcentaje
\$0 - \$1750	9	9%
\$1751 - \$2500	23	23%
\$2501 - \$3500	53	53%
Mayores a \$3501	10	10%
Total	95	0%

Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

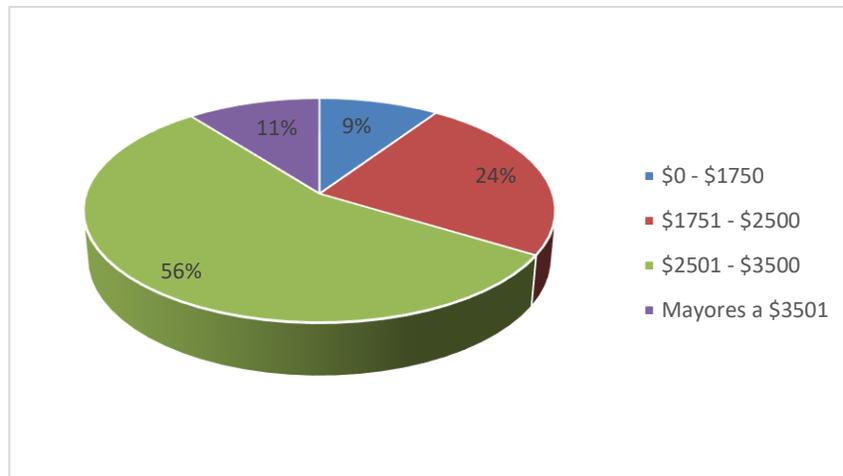


Figura 10. Precio de producto. Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Los precios de los productos ofertados por los proveedores de sistemas de gestión de colas se encuentran en oscilan en diversos rangos, es así como el 53% de las empresas encuestadas pagan entre \$2501 y \$3500, mientras que un 23% desembolsa entre \$1751 a \$2500. Sin embargo, existen empresas que no gastan más de \$1750, esto representa el 9% de las que han sido consultadas, mientras un 10% dice gastar más de \$3501 en adquisición del producto.

8. Adicional al producto, ¿usted solicita algún servicio en especial?

Tabla 14. Servicios especiales

	Encuestados	Porcentaje
Mantenimiento	43	45%
Capacitación de uso	18	19%
Estadísticas	7	7%
Instalación con equipos	21	22%
Otros	6	6%
Total	95	100%

Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

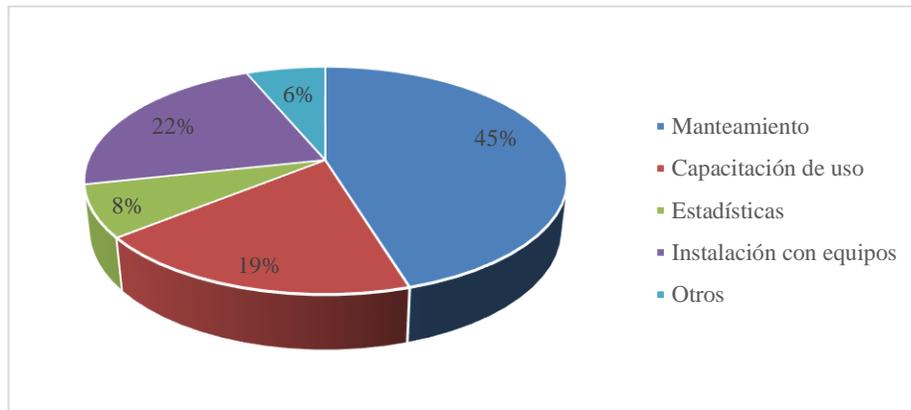


Figura 11. Servicios especiales. Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Las empresas solicitan diferentes servicios adicionales a sus proveedores como el 45% de los encuestados dicen solicitar el servicio de mantenimiento de los equipos y software, el 22% dice solicitar equipos adicionales a los instalados, un 19% de empresas solicita que se capacite al personal de tecnología para el buen manejo de los productos. Un 6% solicita servicios ajenos a los nombrados.

9. ¿Cada que tiempo realiza mantenimiento a los productos?

Tabla 15. Tiempo de mantenimiento

	Encuestados	Porcentaje
Mensualmente	14	15%
Trimestralmente	26	27%
Semestralmente	27	28%
Anualmente	17	18%
Escaso mantenimiento	11	12%
Total	95	100%

Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

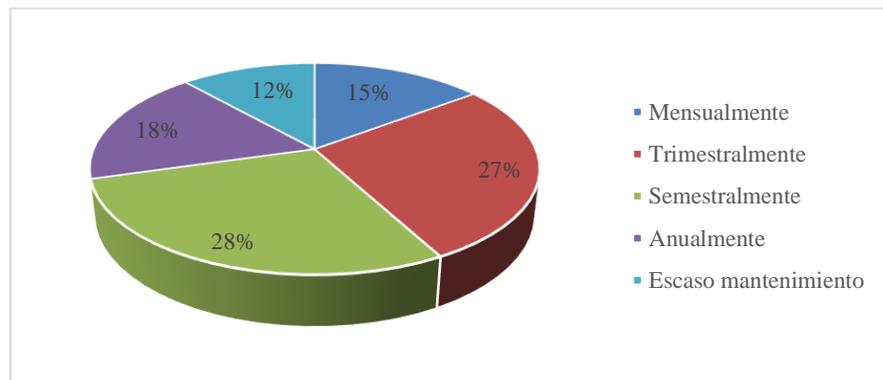


Figura 12. Tiempo de mantenimiento. Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

El tiempo en el que las empresas realizan mantenimiento a los equipos es variable, el 27% de las empresas lo realizan trimestralmente, un 28% semestralmente, el 18% prefiere realizar el servicio de mantenimiento de manera anual y un 15% mensualmente. Un 12% tienen un escaso mantenimiento.

10. ¿Cómo se enteró de su proveedor?

Tabla 16. Conocimiento de proveedor

	Encuestados	Porcentaje
Redes Sociales e internet	23	24%
Referidos	56	59%
Publicidad en medios de comunicación tradicionales	13	14%
Banners y folletos publicitarios	3	3%
Total	95	100%

Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

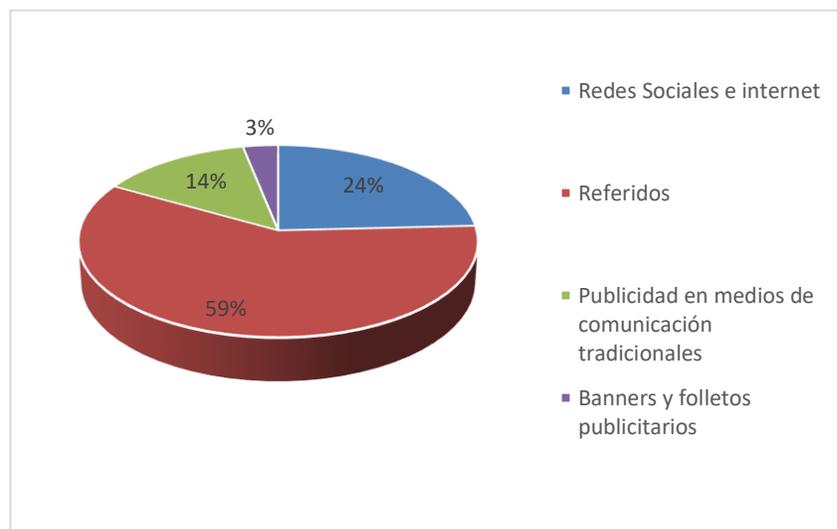


Figura 13. Conocimiento de proveedor. Fuente: Encuesta Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

El conocimiento de las empresas de sus proveedores resultó un 59% de referidos, es decir, otras empresas brindaron conocimiento sobre los productos y servicios de sus proveedores. El 24% lo conoció por las redes sociales y el internet. El 14% conoció a sus proveedores a través de publicidad en medios de comunicación tradicionales. Un 3% dice que supo de sus suministradores por banner y folletos publicitarios.

Análisis de los resultados.

Un plan estratégico es una herramienta que permite la recolección de los datos señalados dentro de la misión y la visión de una empresa, estableciendo los lineamientos necesarios para poder alcanzarlas.

Al considerarse un plan estratégico como una herramienta de planeación, su importancia radica en el trazo o estructuración de objetivos a seguir para el cumplimiento de las metas propuestas dentro de empresa, las cuales cumplen un tiempo específico, sea este, corto, mediano y largo plazo, permitiendo la proyección de actividades previendo sucesos inesperados, analizando un entorno externo e interno en donde sitúe a la empresa, mejorando su desempeño y contribuyendo a la creación o modificación de nuevos objetivos.

Las empresas encuestadas están conscientes de la utilidad de un plan estratégico, es por este motivo que han decidido adquirir productos que mejoren los servicios ofertados hacia sus clientes en base al manejo de colas razón por la cual el 44% argumenta que adquirió este tipo de productos debido al aumento de demanda de sus clientes y al querer mejorar su experiencia en los tiempos de espera, debido que en el pasado, los ejecutivos gastaban largos minutos de espera innecesarios atendiendo a un solo cliente, o sencillamente ocupaban parte del tiempo en actividades ajenas al servicio al usuario, es por esto que el 33% de las empresas que han adquirido estos productos lo hacen con la intención de conocer el manejo de los recursos de los ejecutivos con relación al tiempo y efectividad con el usuario, con la finalidad de mejorar el uso de recursos.

Las empresas que adquieren sistemas de gestión de colas, son aquellas que por sus actividades, o por su tamaño, atienden diariamente a un número significativo de usuarios. El 45% de empresas que poseen este tipo de productos que manejan las colas de llegada atienden entre 3000 y 5000 usuarios diariamente, sin embargo, un 40% posee cifras superiores a las ya mencionadas.

Las empresas en su mayoría pertenecen a la rama de telecomunicaciones con un 36%, aquellas que proveen planes de telefonía o internet, y cuentan con canales de atención a lo largo del país, no obstante, el rubro que le sigue es el transporte con 27%, igualmente la compra y venta de productos con un 15% o alimentos y bebidas con un 13%.

El principal producto que ocupan las empresas es la repartición de tickets para espera de atención al usuario, aunque de igual forma son populares los turnos de garaje y las colas virtuales desde móviles.

Los proveedores más demandados por las empresas son Tekatronic con un 26%, Sedercom con un 20% y en tercer lugar Qmatic con un 18%. Sin embargo, según sus clientes, el 23% responde que sus proveedores presentan buenas propuestas en producto y servicio, pero un 12% dice que son pésimos.

Los precios oscilan en diferentes rangos de acuerdo al servicio adquirido, es por ello que el 53% paga entre \$2500 y \$3500 adquiriendo productos de gestión de colas, sin embargo, un 10% dice pagar más dicho valor.

Las empresas solicitan servicios adicionales en la adquisición del producto, como por ejemplo, el 45% de los encuestados manifiesta que es indispensable un mantenimiento a los productos de manera constante, un 19% prefiere que la empresa emita una capacitación a sus empleados para que estos puedan resolver conflictos posteriores y cerca del 22% solicita equipos adicionales a los que se están adquiriendo.

Se conoce que la principal causa de conocimiento del proveedor por parte de las empresas encuestadas son los referidos, es decir, empresas que anteriormente solicitaron algún producto de los proveedores y gustaron de estos por este motivo recomiendan a otras empresas.

Finalmente, los mantenimientos realizados por las empresas a sus productos se realizan mayoritariamente de forma semestral con un 28% de respuestas, seguido de forma mensual con un 27% y anualmente con un 18%, para buen funcionamiento de los productos dentro de las empresas.

Entrevista realizada al Gerente General de la empresa Qmatic Ecuador Cia Ltda.

1. ¿Qué impacto ha experimentado la empresa en los últimos 5 años que hayan producido significancia de forma económica a la empresa?

Pues se ha visto afectada financieramente, debido a la salida de un accionista lo cual desestabilizó a la empresa y perdimos la mayoría de nuestros clientes, sobre todo los del sector público. Tiempo antes de este acontecimiento, se había adquirido más personal y se realizaron inversiones en equipos, y al vernos sin clientes, aumentaron los costos y perdimos liquidez motivo por el cual la empresa se vio obligada a despedir empleados

y quedarnos con los que poseían más experiencia para el desarrollo de las actividades, colaboradores que la ejecutaban de manera más eficiente.

2. ¿Qué medidas se tomaron después de la salida del accionista para estabilizar a la empresa?

Lo primero que hicimos fue ponernos en contacto con nuestros clientes, para indicar que la empresa seguía sus actividades con normalidad, luego se gestionaron diferentes reuniones con los demás inversionistas para solicitar nuevas inversiones. Y sobre todo recuperar y mantener la gran mayoría de clientes grandes que poseíamos. Sin embargo, ya se habían realizado inversiones poco antes de la salida de clientes, razón por la cual los inversionistas no deseaban invertir nuevamente, y la empresa se vio en problemas con respecto a ello, y se tomaron muchas decisiones de manera apresurada, debido a que no se vio venir que perderíamos tantos clientes de la noche a la mañana.

3. Desde la pérdida de sus clientes. ¿Cuáles han sido sus fortalezas y debilidades?

Una de nuestras fortalezas es haber desarrollado un producto 100% ecuatoriano. Con los mismos estándares de calidad de otros sistemas, que permiten competir en el mercado cumpliendo con todos los requerimientos del cliente, a más bajo costo. Y en cuanto a nuestras debilidades es que al ser nuestro producto ecuatoriano, algunos de nuestros anteriores clientes, aun desconfían de nuestra calidad.

Además, en la actualidad aún contamos con una cartera baja de clientes y no logramos recuperarnos al 100% de la carencia de liquidez, por ello contamos con una planta de empleados limitada.

4. En la actualidad. ¿Qué objetivos posee para el cumplimiento de sus metas?

Nuestro objetivo principal recuperar nuestros clientes y adquirir nuevos mercados, trabajar con pequeñas y medianas empresas que antes no tomábamos en cuenta, pero ahora con el sistema actual, podemos abordar y ofrecer soluciones a sus requerimientos a bajos costos.

5. En el último año. ¿Ha trabajado con clientes nuevos?

En el último año no hemos dejado de insistir en recuperar nuestros clientes antiguos. Sin embargo, también nos hemos enfocado en adquirir nuevos, y los hemos conseguido, eso nos da la pauta para seguir apuntando en esta dirección.

6. ¿Qué estrategias sigue actualmente Qmatic para poder capturar a antiguos y nuevos clientes?

En la actualidad, contamos con un personal preparado el cual posee experiencia en el desarrollo y venta de equipos a nuestros clientes, tratamos de adelantarnos a sus necesidades y cumplir con las expectativas que poseen de Qmatic.

Brindamos paquetes promocionales accesibles, en donde permitimos que el cliente se relacione con el producto y pueda tomar una decisión referente a este. Adicionalmente, brindamos asesoría personalizada en caso de existir problemas, y sobre el manejo de los equipos, lo que nos distingue de muchos competidores.

Análisis de la entrevista realizada

Como se mencionaba en la problemática de este documento, la empresa Qmatic experimentó diversas situaciones que hizo que el personal de trabajo decayera en sus actividades, la dirección de la empresa experimentó con soluciones que dieran fin a sus problemas, no obstante, muchas de ellas no fueron acertadas. La entrevista realizada al Gerente General de la empresa Qmatic revela como la empresa ha sido impactada durante los últimos años y revela sus objetivos principales.

En la pregunta n°1 se pretende conocer los motivos por los cuales se han tomado las decisiones dentro de la empresa, y se conoce que la misma se ha visto afectada económicamente por la pérdida de clientes de una forma apresurada, justo después de haber realizado una considerable inversión para la mejora de sus actividades. Se aprecia que la pérdida de clientes y la aplicación de inversiones colocaron a la empresa en un problema de liquidez en donde para lograr optimizar costos se redujo a su personal, dejando dentro de Qmatic a aquellos con más años de servicio y que coincidiera más el sistema de operaciones, con el fin de encargarlos de varias actividades ya que confiaban en que ellos podrían realizarlo de manera eficaz y eficiente. Dentro de esta decisión se reconoce la carga laboral y psicológica que pudieron haber experimentado los trabajadores al visualizar recortes de personal y verse presionados en realizar tareas que no les correspondían.

La pregunta N°2 busca indagar las medidas que se tomaron dentro de la empresa después de la salida de uno de los accionistas y de varios clientes, en donde el Gerente contesta que se empezaron a llamar a los clientes que no habían decidido retirarse para hacerles saber que las operaciones continúan de manera normal. Además se menciona que se convoca nuevamente a

los inversionistas para que puedan aportar en la restructuración de la empresa, sin embargo, muchos no se encuentran convencidos y se niegan en colaborar. Un aspecto a considerar de la respuesta es que no se toma en consideración las operaciones internas o los factores externos que involucran la retención del cliente.

Dentro de la pregunta N°3 se desea conocer las fortalezas y debilidades creadas a partir de la salida de los clientes, en donde el entrevistado expresa que su fortaleza y debilidad al mismo tiempo es poseer un producto 100% ecuatoriano, además de no contar con buena liquidez. De esta manera se puede observar que el Gerente no reconoce más características positivas o negativas dentro de la empresa.

La pregunta N°4 busca conocer bajo qué objetivos la empresa labora, en donde se conoce que es la recuperación de la cartera de clientes anterior y la obtención de nuevos clientes. Además se conoce que la empresa opera con un nuevo sistema que permite la búsqueda de clientes de medianas y pequeñas empresas. Sin embargo, también deja al descubierto en la actualidad la empresa busca nuevamente establecer lazos con sus clientes anteriores, lo cual no permite la búsqueda de nuevas estrategias debido a que se utilizan las empleadas en el pasado y de esta forma se perjudican a las nuevas operaciones que constan del sistema operativo actual de la empresa.

La pregunta N°5 desea conocer si se ha logrado adquirir nuevos clientes durante el último año de operaciones, de lo cual se contesta que sí se lo ha logrado, no obstante se continúa en la búsqueda de los clientes grandes que aportaban de manera significativa a la empresa.

La pregunta N°6 permite saber que la principal estrategia de la empresa Qmatic es el valor que poseen sobre sus empleados, debido a que ellos son los encargados de capturar nuevos y antiguos clientes, gracias a sus promociones y capacitaciones a los clientes sobre el uso de los productos.

Con el análisis de la entrevista se pueden decir lo siguiente:

- Se desconocen las fortalezas y debilidades de la empresa, únicamente se menciona una característica la cual es considerada ambas al mismo tiempo.
- La dirección de la empresa trabaja con planes estratégicos direccionados al pasado, debido a que se menciona muchas veces que se desea la recuperación de clientes antiguos. Sin embargo, se conoce que existe un sistema operativo nuevo el cual involucra a clientes de pequeñas y medianas empresa, muy alejado de las grandes

empresas públicas a las cuales estaba acostumbrada Qmatic, lo que perjudica a las operaciones de la empresa que no corresponden a la nueva cartera de clientes y al segmento al cual se dirigen. Es decir, no poseen congruencia en el plan estratégico a seguir.

- El objetivo a alcanzar es la obtención de los clientes antiguos y actuales, sin embargo, esa sería considerada una meta, y no se conocen los medios, es decir los objetivos que se van a cumplir para la obtención de aquella meta. Presumiblemente por que se desconocen, o no se tiene una dirección clara o un plan a seguir.
- Los trabajadores que permanecen en la empresa trabajan con un recargo de actividades, y esto llega a desmotivarlos o a presionarlos en vista a los recortes existidos, lo cual mantiene un clima de intranquilidad en la empresa.

Conclusión de la investigación

El siguiente análisis con la utilización de la encuesta y la entrevista como herramientas de investigación de dos perspectivas de la situación actual de la empresa Qmatic, quien se dedica a la venta de productos con base a sistemas de turnos de espera para los clientes dentro de una empresa.

La encuesta permitió conocer en base un cuestionario los motivos por los cuales las empresas adquirirían sistemas de gestión de colas y que servicios adicionales se solicitaban a ellos.

La entrevista logró conocer el interior de la empresa Qmatic y la visión con la cual se labora actualmente, una vez analizados de forma individual las investigaciones efectuadas se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- Se desconocen las fortalezas y debilidades de la empresa, lo que ocasiona que no se exploten y corrijan diferentes actividades que juegan un rol importante dentro de las operaciones de la empresa.
- Los trabajadores desconocen la razón de sus actividades, debido a que cuentan con sobrecarga laboral y esto lo desmotiva.
- La empresa trabaja sin objetivos aparentes, debido a que se tiene como meta la recuperación de su cartera pasada y la llegada de nuevos clientes pero no se conocen los medios para poder llegar a ellos.

- La comunicación entre el personal de trabajo y las áreas que componen la empresa es deficiente.
- La empresa no ha logrado recuperarse de la pérdida de clientes, y trabaja con una baja liquidez.
- Las empresas solicitan servicios adicionales a la adquisición del producto, razón por la cual se deben aplicar estrategias de promoción con este tipo de solicitudes.
- Es indispensable estrategias que permitan conocer a las empresas sobre sus productos y ofertas.
- Los referidos son la principal causa de conocimiento de proveedor por parte de las empresas.

Conclusión de la investigación

Dentro el capítulo 4 se desarrollará un plan estratégico el que será dirigido en la reestructuración de la empresa Qmatic para la gestión administrativa que permita obtener clientes, basándonos en las estrategias de ventas, promoción y de administración del talento humano de la empresa, el cual se encuentra altamente capacitado. Sin embargo, no posee el conocimiento oportuno de las actividades a realizar para desempeñarse con excelencia dentro de la empresa, lo que permite una desviación de la misión propuesta por Qmatic, de esta forma se alinea y perfecciona la estrategia seguida actualmente por la empresa, de enfocarse en sus trabajadores.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Diagnóstico situacional de la empresa “Qmatic Ecuador Cia. Ltda.”

4.1.1 Análisis del Macro entorno. Análisis Peste

1. Político

- **Cambio en las políticas públicas.**

El Ecuador experimenta una serie de cambios dentro de sus políticas públicas, debido al cambio de mando existente, en donde el país se manejó por una década con un presidente el cual al culminar su periodo presidencial dejó en la batuta a un partidario que no compartía sus ideologías y diversos proyectos existentes, razón principal de los constantes cambios políticos. Este escenario ubica a Qmatic a la deriva de la espera de alguna Ley que perjudique o beneficie de acuerdo al concepto que posea.

1. Económico

- **Fuentes de financiamiento externas**

La empresa Qmatic se encuentra altamente endeudada, sin embargo, podría recibir el financiamiento de alguna empresa externa que dedica invertir en ellos debido a la experiencia y calidad que posee en sus productos.

- **Niveles de inflación**

El país ha experimentado niveles bajos de inflación, lo cual ha beneficiado a la empresa Qmatic, como se puede observar en la siguiente tabla:

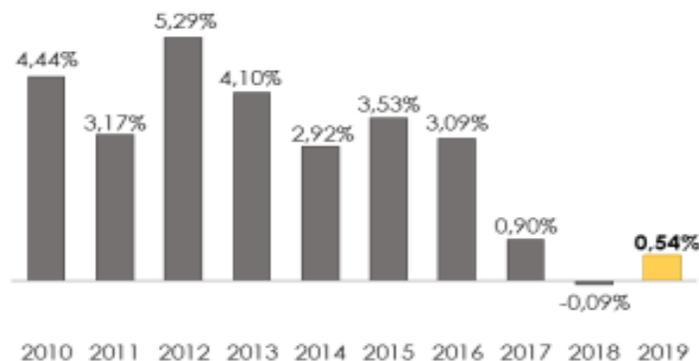


Figura 14. Inflación de Ecuador del 2010 – 2019. Fuente: Servicio de Rentas Internas

2. Socio-cultural

- **Tendencia a la gestión de colas**

Ecuador experimenta la entrada de diversos artículos tecnológicos, esto ha logrado que la gestión de colas crezca y que se sumen más empresas a adquirir productos que proporcionen información a sus clientes sobre el turno de espera que posee para ser atendido.

En el pasado, la gestión de cola era obsoleta, debido a que se poseía una ficha de registro la cual ocupaba mucho tiempo entre clientes, además que no lograba precisar el tiempo de espera.

3. Tecnológico

- **Madurez Tecnológica**

Dentro del país se han creado leyes como la “Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación”, la cual motiva a los ecuatorianos a desarrollar diversos proyectos tecnológicos a favor de la sociedad, sumado a esto, las universidades han incluido dentro de sus pensum materias o carreras enfocadas al desarrollo de nuevas tecnologías como es el caso del “Club de Robótica” de la Escuela Superior del Litoral (ESPOL), Ingenierías en Mecatrónica y Robótica entre otras.

3.1.2. Perfil Estratégico del Entorno

El Perfil Estratégico del Entorno, permite la evaluación de las variables externas que pueden afectar las operaciones de la empresa Qmatic, las cuales se pueden ubicar de la siguiente forma: MN: muy negativo N: negativo E: equilibrado P: positivo MP: muy positivo

Tabla 17. Perfil estratégico del Entorno

	MN	N	E	P	MP
DIMENSIÓN POLÍTICA					
Cambio en las políticas públicas					
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
Fuentes de financiamiento externas					
Niveles de inflación					
DIMENSIÓN SOCIO- CULTURAL					
Tendencia a la gestión de colas					
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
Madurez tecnológica					

Fuente: Porter (1989)

Elaborado por: Quimí, E. & Zambrano, R. (2019)

Como se puede observar en la tabla #, las variables que son consideradas negativas se son el cambio de políticas públicas y los niveles de inflación, debido a la reseña histórica que acompañan a estas variables las cuales han perjudicado en lugar de beneficiar a las empresas privadas.

Las variables que poseen una calificación muy positiva corresponden al aumento en la tendencia de gestión de colas, así como la madurez tecnología y el financiamiento externo, ya que están beneficiarían a Qmatic y podrían obtener una rentabilidad tangible y ayudarlos a salir de los problemas económicos que en la actualidad posee.

4.1.3. Análisis de Las fuerzas de Porter

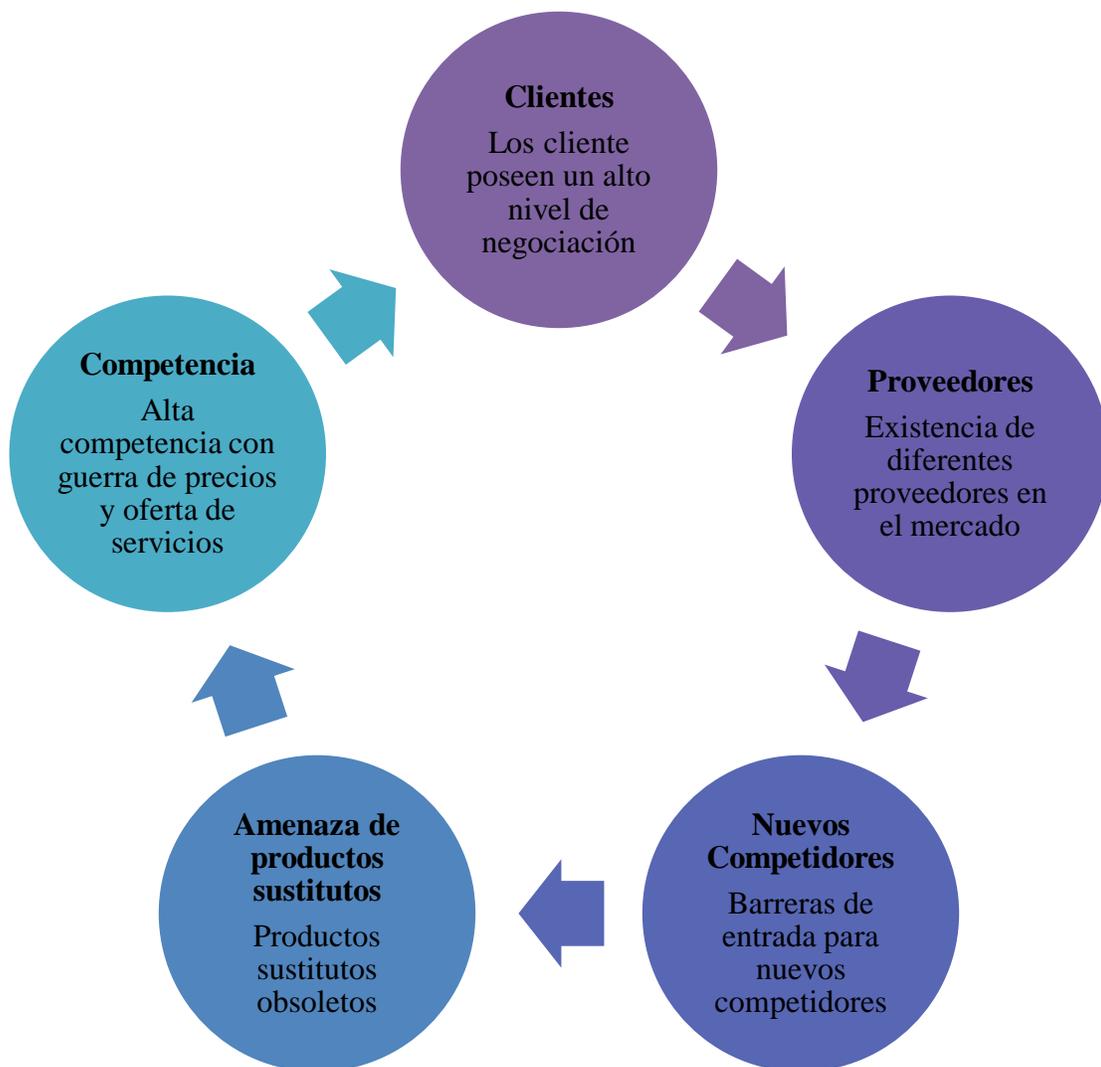


Figura 15. Análisis de Las fuerzas de Porter. Fuente: Porter (1989)

Tabla 18. Perfil estratégico del Entorno

Fuerza de Porter	Impacto	Análisis
Poder de negociación de clientes	Alto	Qmatic puede vender sus productos de manera individual como en conjunto con los equipos, al existir competencia en el mercado, es el cliente quien tiene la opción final sobre lo que desea adquirir, razón por la cual diversos clientes del sector privado regatean el precio de venta y al encontrarse la empresa en una inestabilidad financiera, accede a disminuir el costo del producto.
Poder de negociación de proveedores	Bajo	La empresa posee diferentes proveedores de equipos en los cuales pueden ser instalados sus programas, razón por la cual no presenta riesgo al momento de perder o cambiar alguno de ellos, debido a la existencia de muchos en el mercado.
Desarrollo de productos sustitutos	Bajo	En un sin número de establecimientos del Ecuador se manejan técnicas obsoletas de gestión de colas, en donde un guardia es quien reparte tickets a los clientes. Los productos sustitutos no representan peligro para la empresa Qmatic, debido a que se encuentran ineficientes u obsoletos frente a la tecnología que guardan los desarrollados por la empresa.
Entrada potencial de nuevos competidores	Medio	La salida de colaboradores altamente capacitados coloca una posibilidad de duplicar el esquema organizacional de Qmatic al poseer la experiencia y conocer el mercado y clientes, sin embargo, estos necesitarían un alto capital de

Rivalidad entre empresas Alto competidoras

inversión para desarrollar los sistemas de gestión de colas.

Dentro del mercado en donde se desarrollan programas de gestión de colas existen pocos competidores, sin embargo, una alta competencia en el acaparamiento de clientes, lo que provoca que la empresa deba sujetarse a precios o promociones similares a las de la competencia, siendo esta una variable que le representa desventaja

Fuente: Porter (1989)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

4.1.4 Análisis de la competencia

Tekatronic



Figura 16. Logo Tekatronic, 2019. Fuente: Pagina Web Tekatronic (2019)

Empresa ecuatoriana dedicada a la ingeniería electrónica, cuya misión es:

“ser reconocidos como una empresa líder en automatización, control, ingeniería, tanto para el sector industrial, como para el sector comercial; operando dentro de un marco de responsabilidad social, y ambiental, de manera que podamos contribuir en el desarrollo productivo de la empresa ecuatoriana”

Productos que ofrece:

- Sistemas de parqueaderos tarifados
- Sistemas de turnos
- Sistemas para restaurantes y patios de comida
- Ingeniería en electrónica y control
- Sistemas de evaluación al cliente

Ubicación

- Calle Japón N37-174 y Pasaje Mónaco, Edificio Mónaco, segundo piso, Tras el CCNU, Quito 170506

Ingresos al 2018

Según la Superintendencia de Compañías en el año 2018 la empresa Tekatronic S.A vendió \$165.345,69 y obtuvo una utilidad neta ese mismo año de \$3.978,92.

Sedercom



Figura 17. Serdecom, 2019. Fuente: Pagina Web Sedercom

Posee como objeto social dedicarse a la importación, exportación, distribución y comercialización de sistemas, implementos y accesorios de comunicación, sonido, tiempo, etc.

La empresa se describe como líderes ecuatorianos con más de 28 años de trayectoria en la comercialización de controles de acceso biométricos, sistemas de atención de turnos, administradores de fila, control de guardias, control de acceso vehicular, sistemas de parking, torniquetes, cerraduras inteligentes, entre otros.

Productos que ofrece:

- Control de accesos y asistencia
- Torniquetes
- Sistemas emisor de turnos
- Pantalla de turnos
- Barreras vehiculares

Ubicación:

Calle C 803 y 6 de Marzo, Guayaquil

Ingresos al 2018

Según la Superintendencia de Compañías en el año 2018 la empresa Serdecom C. Ltda vendió \$107.3210,98 y obtuvo una utilidad neta ese mismo año de \$513,67

Onrut

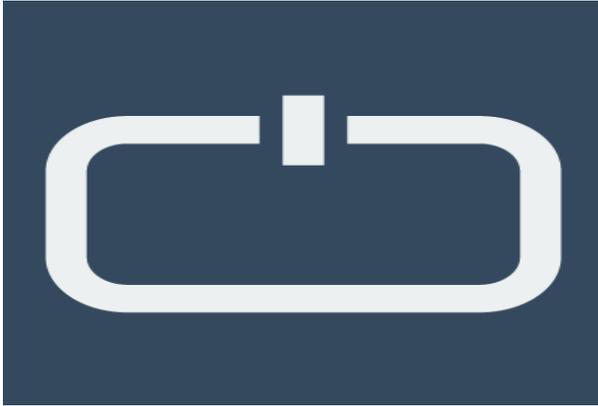


Figura 18. Onrut, 2019. Fuente: Pagina Web Onrut

Posee como misión “Proveer soluciones innovadoras para la atención al público que brinden valor agregado a nuestros clientes” es una empresa orgullosamente ecuatoriana, creada por quiteños emprendedores para dar las mejores soluciones en sistemas de turno y atención al cliente.

Productos que ofrece

- Sistemas de Turnos
- Direcciones de Cajas
- Calificadores de Atención
- Kioscos Multimedia
- Desarrollo de Software
- Análisis Estadístico

Ubicación:

Quito

4.1.5. Análisis Interno

- Ubicación de Qmatic



Figura 19. Guayaquil. Fuente: Google Maps (2019)

- **Marketing**

Logotipo



Figura 20. Qmatic , 2019. Fuente: Pagina Web Qmatic

- **Segmentación**

Qmatic dirige sus productos tecnológicos a las empresas que venden productos o servicios a un grupo masivo de personas y por la demanda que poseen necesitan ser atendidos diariamente.

- **Producto**

a) Qmatic Hub – Gestión de Colas:

Es un dispositivo hardware multipropósito instalado en la sucursal local. El concentrador es una solución muy rentable ya que solo se necesita una caja para manejar varias funciones.

Cumple con la función de un servidor local donde si perdemos la comunicación de red, el equipo puede almacenar la información durante 24 horas. Al momento de reestablecer conexión de red el Qmatic Hub enviara la información almacenada al servidor central.

b) Pantalla Táctil de Turnos- Intro 5

Es una impresora de **pantalla táctil de turnos** de equipo Intro 5 que proporciona cinco botones grandes táctiles que facilitan la selección de un servicio, esta versión de la impresora se utiliza sin licencia al operar como una impresora cliente. Para su funcionamiento se necesita el sistema orchestra, cableado de red y punto de corriente, la configuración es realizada en el software. La Intro 5 puede ubicarse con una base de escritorio o un pedestal que proporciona una mejor visualización del cliente.

c) Sistema de ticket – Intro 8 – Orchesta

El sistema de ticket nos proporcionan un dispositivo táctil que permite de manera elegante un equipo de fácil utilidad y rápida solución, es Intro 8 es una impresora de ticket que se comunica con la red para las soluciones de Orchestra, su pantalla táctil capacitiva de 8 pulgadas

LCD en color con web incorporada que permite navegar y visualizar una amplia de gama de información, servidor de cola local.

d) Sistema de turnos web – Intro 17 – Orchesta

Sistema de turnos Web abarca una variedad de equipos tecnológicos que permiten la facilidad y manejo a los clientes, el kiosko se maneja con red donde hace comunicación al servidor central para pedir la petición y crear turnos en colas para el fácil manejo de llamado se realiza con una pantalla, este sistema de turno nos permite mejorar el tiempo de respuestas, optimizar los tiempos y gestionar procesos rápidos y de fácil manejo para el cliente.

La impresora de tickets incluida, es una impresora de red que pueden imprimir los turnos. Qmatic Intro 17 puede ser colocado en un pedestal piso, sobre una mesa o colgado en una pared. El sistema de Turnos Web nos proporciona soluciones para nuestros clientes que necesiten un sistema que permita mejorar los tiempos de respuestas, el recorrido el cliente y orden para los servicios en colas.

e) Sistema de turnos – TP Button – Orchesta

El sistema de turnos orchestra es un dispositivo de botones que permiten el manejo cómodo y fácil de usar para realizar turnos a los clientes, permite guardar hasta 5 botones de acción que pueden ser controlados y configuración al sistema de turnos, estos botones se configuran con servicios, colas y diseño de ticket que permite agilidad y confort al funcionario, el sistema de turnos es el futuro para clientes, por el motivo de centralizar a los usuarios y con señaléticas que permitan la visualización de cómo debe recorrer el usuario y con su cliente, tenemos diferentes soluciones y modos de trabajos dependiendo de la afluencia de clientes como; bancos, hospital, universidades, empresas públicas y privadas donde se realice un alto valor de usuarios para el flujo de atención mejorar los tiempos de respuestas.

d) Sistema de turnos- TP Touch – Orchesta

Esta versión de la impresora se utiliza sin una licencia. El equipo proporciona una pantalla Táctil LCD, y ticket emitidos al momento, la forma de impresora es térmica.

El sistema de turnos indica un mejor control de flujo de atención para el negocio y clientes. Los servicios que se estarán emitiendo turnos podrán ser de forma estadísticas en nuestro módulo de reportaría. El ticket es impreso de forma inmediata, los turnos se emiten a través de una pantalla para obtener mejor visualización y tener un mejor control de clientes al momento de una atención adecuada

4.1.6. Finanzas

Tabla 19. Estados Financiero Qmatic

Ingreso	2014	2015	2016	2017	2018
Venta De Bienes No Producidos	\$270.300,33	\$259.904,16	\$240.652,00	\$221.882,50	\$184.902,08
Venta De Servicios Tarifa 12%	\$267.155,37	\$256.880,16	\$237.852,00	\$191.052,34	\$166.132,47
(-) DEVOCIONES EN VENTAS	\$1.242,26	\$1.194,48	\$1.106,00	\$22.696,35	\$19.735,96
INGRESO Por Impuesto Diferido				\$867,89	\$754,69
Total De Ingresos	\$536.213,43	\$515.589,84	\$477.398,00	\$391.106,38	\$340.092,50
Costos Y Gastos	\$0,00	\$0,00			\$0,00
Costos De Ventas Y Producción	\$170.679,23	\$164.114,64	\$151.958,00	\$107.755,45	\$93.700,39
Costos Indirectos	\$43.883,42	\$42.195,60	\$39.070,00	\$8.842,94	\$7.689,51
Gastos De Venta	\$0,00	\$0,00			\$0,00
Sueldos, Salarios Y Demás Remuneraciones	\$126.145,47	\$121.293,72	\$112.309,00	\$121.435,54	\$105.596,12
Arrendamiento Bienes Inmuebles	\$10.695,11	\$10.283,76	\$9.522,00	\$10.731,77	\$9.331,97
Comisiones	\$1.135,56	\$1.091,88	\$1.011,00	\$7.942,35	\$6.906,39
Seguros Y Reaseguros (Primas Y Cesiones)	\$822,18	\$790,56	\$732,00	\$1.515,63	\$1.317,94
Gasto De Gestión	\$3.705,44	\$3.562,92	\$3.299,00	\$3.687,15	\$3.206,22
Gastos De Viaje	\$13.510,97	\$12.991,32	\$12.029,00	\$10.299,84	\$8.956,38
Agua, Energía, Luz Y Telecomunicaciones	\$8.024,14	\$7.715,52	\$7.144,00	\$7.241,99	\$6.297,38

Transporte, Movil, Buses	\$4.871,32	\$4.683,96	\$4.337,00	\$3.419,72	\$2.973,67
Gasto Sin. Sust Legal	\$1.461,28	\$1.405,08	\$1.301,00	\$539,56	\$469,18
Combustibles	\$1.800,49	\$1.731,24	\$1.603,00	\$3.653,12	\$3.176,63
Gastos Administrativos	\$0,00	\$0,00			\$0,00
Sueldos, Salarios Y Demás Remuneraciones	\$74.611,93	\$71.742,24	\$66.428,00	\$74.015,44	\$64.361,25
Honorarios, Comisiones Y Dietas A Personas Naturales	\$224,64	\$216,00	\$200,00	\$3.238,33	\$2.815,94
Aseo Y Limpieza	\$153,88	\$147,96	\$137,00	\$229,95	\$199,96
Notarios	\$180,84	\$173,88	\$161,00	\$993,95	\$864,30
Impuestos, Contribuciones Y Otros	\$4.099,68	\$3.942,00	\$3.650,00	\$2.962,85	\$2.576,39
5% Impuestos De Salida De Divisas	\$5.868,72	\$5.643,00	\$5.225,00	\$4.399,05	\$3.825,26
Suminitro De Oficina	\$576,20	\$554,04	\$513,00	\$1.697,70	\$1.476,26
Servicio De Consultoria	\$7.023,37	\$6.753,24	\$6.253,00	\$2.986,43	\$2.596,90
Gastos Financieros	\$2.510,35	\$2.413,80	\$2.235,00	\$645,34	\$561,17
Otros	\$1.175,99	\$1.130,76	\$1.047,00	\$2.581,27	\$2.244,58
GND Jubilación Patronal Y Desahucio			\$ -	\$3.471,55	\$3.018,74
Iva Que Va Al Gasto	\$2.611,44	\$2.511,00	\$2.325,00	\$635,42	\$552,54
Total De Costos Y Gastos	\$487.276,73	\$468.535,32	\$433.829,00	\$384.922,34	\$334.715,08
Utilidad Neta	\$48.936,70	\$47.054,52	\$43.569,00	\$5.316,15	\$4.622,74
15% Participacion De Trabajadores	\$7.340,11	\$7.057,80	\$6.535,00	\$797,42	\$693,41
Utilidad Antes De Impuestos	\$41.596,59	\$39.996,72	\$37.034,00	\$4.518,73	\$3.929,33

Gastos No Deducibles	\$3.228,08	\$3.103,92	\$2.874,00	\$4.011,11	\$3.487,92
Base Imponible	\$44.825,79	\$43.101,72	\$39.909,00	\$8.529,84	\$7.417,25
22% Impuesto A La Renta	\$9.861,70	\$9.482,40	\$8.780,00	\$1.876,56	\$1.631,79
Utilidad Liquida	\$31.734,89	\$30.514,32	\$28.254,00	\$2.642,16	\$2.297,53
5% Reserva Legal	\$1.587,08	\$1.526,04	\$1.413,00	\$132,11	\$114,88
Utilidad A Distribuir A Socios	\$30.148,93	\$28.989,36	\$26.842,00	\$2.510,06	\$2.182,66

Fuente: Superintendencia de Compañías (2019)
 Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

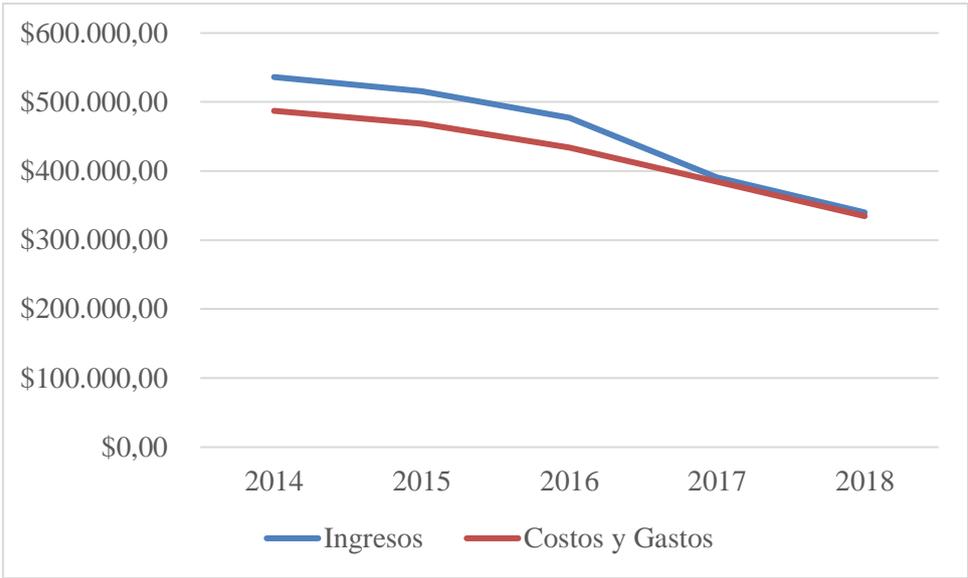


Figura 21. Ingresos y Costos Qmatic. Fuente: Superintendencia de Compañías

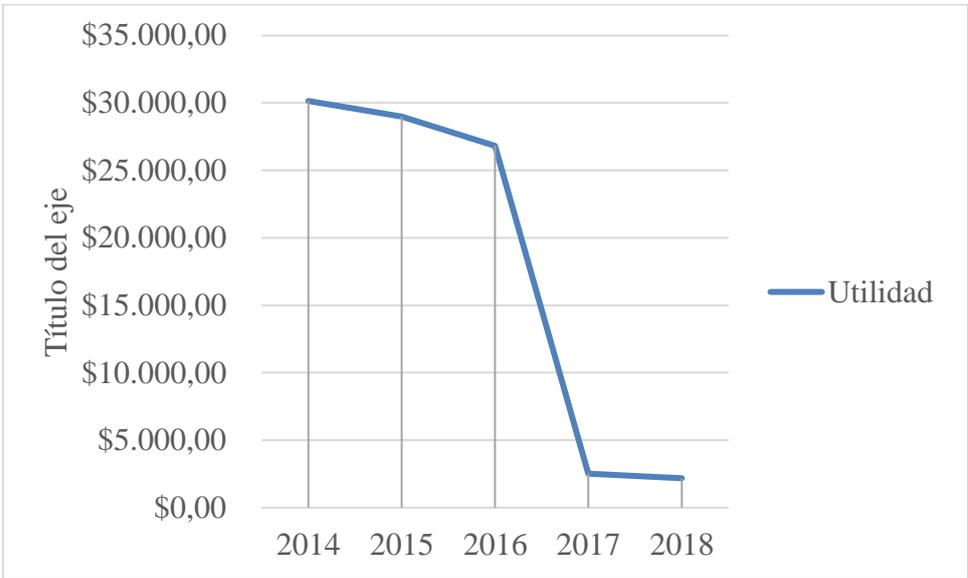


Figura 22. Utilidad Qmatic 2014 – 2018. Fuente: Superintendencia de Compañías (2019)

- **Organigrama**

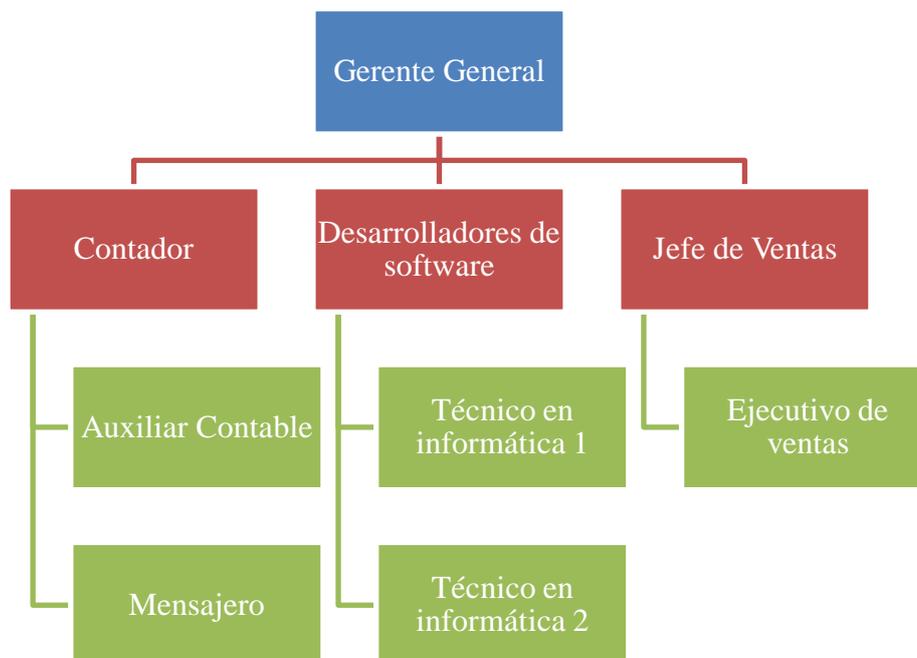


Figura 23. Organigrama Qmatic. Fuente: Qmatic (2019)

El organigrama que se propone cuenta con un trabajador más el cual corresponden al cargo de vendedores, este sumaría gastos nuevos a la empresa. Sin embargo, su utilidad traería nuevos beneficios, debido a que el traerían nuevos clientes a la empresa.

El costo correspondiente a este nuevo trabajador corresponde a:

Tabla 20. Sueldos y Salarios

Sueldos y Salarios									
Cantidad	Empleados	Sueldo mensual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Fondo de reserva 8,33%	Aporte patronal 11,15%	Costo mensual	Costo anual
1	Vendedor	\$404,00	\$33,67	\$33,67	\$16,83	\$33,65	\$45,05	\$566,87	\$6.802,39

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

El vendedor con un sueldo de \$404,00 mensual lo cual corresponde a \$6.802,39 anual.

4.2. Direccionamiento Estratégico

4.2.1 Misión

“Nuestra misión consiste en continuar siendo la primera Empresa proveedora de Sistemas de Turnos.

Entusiasmar a nuestros clientes mediante productos de calidad y un servicio personalizado y profesional.

4.2.2. Visión

“Consolidar nuestro liderazgo, expandiendo nuestro servicios y soluciones tecnológicos en los mercados donde opera, para ser la empresa preferida por su calidad e innovación permanente.

Sabemos que encontraremos obstáculos en el camino, pero no los veremos cómo limitante, sino más bien como retos”

4.2.3. Valores



Figura 24. Valores Qmatic. Fuente: Qmatic (2019)

4.4. Análisis FODA

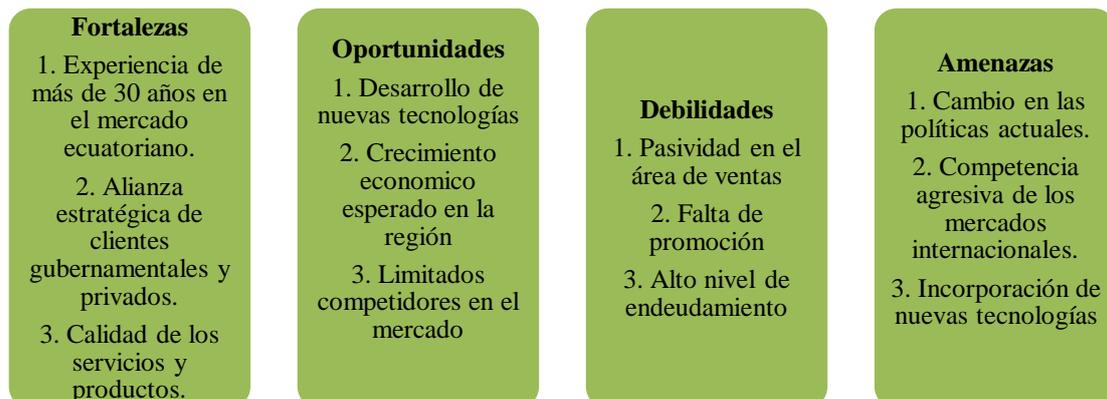


Figura 25. FODA Qmatic. Fuente: Qmatic (2019)

Fortalezas:

1. **Experiencia de más de 30 años en el mercado ecuatoriano.** La empresa Qmatic cuenta con más de tres décadas de operaciones, lo cual le ha permitido ganar mercado y ser una competencia fuerte, debido a la calidad de sus productos y el conocimiento de las necesidades de sus clientes.
2. **Alianza estratégica de clientes gubernamentales y privados.** La empresa cuenta con clientes gubernamentales y privados de mucho prestigio, los cuales utilizan los productos de Qmatic, alcanzando los objetivos de ambas empresas.
3. **Calidad de los servicios y productos.** El hardware y software utilizado por Qmatic cumple con los más altos estándares de calidad, desarrollados de manos ecuatorianas, especializadas en programación y tecnología.

Oportunidades.

1. **Desarrollo de nuevas tecnologías.** La implementación de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, big data, entre otras permiten el desarrollo de nuevos productos para Qmatic, manteniéndolos a la vanguardia de la era tecnológica.
2. **Crecimiento económico esperado en la región.** Muchas de las empresas que se encuentran dentro del mercado necesitan de productos que les permita resolver el problema de gestión de colas que poseen con sus clientes. Sin embargo, debido a su limitado flujo de efectivo, no logran adquirir los equipos de Qmatic, un crecimiento en la región permitiría el aumento de poder adquisitivo de las empresas y estas podrían abastecerse de la tecnología proporcionada por Qmatic para clientes con necesidades diferentes a las cuales la empresa mantenía.
3. **Limitados competidores en el mercado.** El mercado del sistema de gestión de colas se encuentra limitado en el Ecuador representando una oportunidad frente a los nuevos competidores que puedan nacer debido a los años de experiencia que posee la empresa.

Debilidades

1. **Pasividad en el área de ventas.** El personal de trabajo de la empresa Qmatic, posee una carga laboral lo cual no permite que alguien además del gerente realice el labor de venta de los equipos, lo cual pone en desventaja a la empresa quien depende directamente de un colaborador para realizar la promoción y venta.
2. **Falta de promoción.** La empresa no cuenta con técnicas de promoción de venta que permita que el cliente tenga conocimiento de sus productos, en lugar a ello,

es sólo una persona encargada de hacer conocer a la empresa. No existen canales alternos de comunicación con los clientes actuales y potenciales.

3. **Alto nivel de endeudamiento.** La inversión al talento humano y productos en mejora de la empresa se vio perjudicada con la salida de inversionistas y clientes, lo cual se divisó como un endeudamiento el cual no se ha logrado superar.

Amenazas.

1. **Cambio en las políticas actuales.** El Ecuador es un país que sufre de cambios constantes en sus políticas públicas, esto significará siempre una amenaza para la empresa debido a podrían ponerlo en desventaja en el mercado.
2. **Competencia agresiva de los mercados internacionales.** Dentro del país existen diversas empresas que dedican sus esfuerzos en la gestión de colas, sin embargo, Qmatic al poseer años de experiencia cumple con los requisitos de sus clientes. No obstante, en el mercado internacional, existen incontables empresas las cuales promocionan sus productos desde cualquier parte del mundo, lo cual significa una potencial amenaza para la empresa.
3. **Incorporación de nuevas tecnologías.** La incorporación de nuevas tecnologías puede amenazar las operaciones de Qmatic, debido a que podrían quedarse relegados y sus equipos obsoletos en la gestión de colas.

- **Matriz de evaluadores internos EFE y EFI**

Tabla 21. Matriz EFE

Fortalezas			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
Experiencia de más de 30 años en el mercado ecuatoriano	0,3	4	1,2
Alianza estratégica de clientes gubernamentales y privados	0,3	3	0,9
Calidad de los servicios y productos.	0,4	4	1,6
Oportunidades			
Total	1		3,7
Debilidades			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
Pasividad en el área de ventas	0,35	3	1,05

Falta de promoción	0,45	4	1,8
Alto nivel de endeudamiento	0,2	2	0,4
Total	1		3,25

Fuente: Porter (1989)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

La comparativa existente entre las calificaciones presentadas dentro de los factores que corresponden a las fortalezas y debilidades varía en 0,50 puntos de la calificación total, ubicando a las fortalezas sobre las debilidades. Sin embargo, es notable que el factor sobresaliente dentro de las debilidades de la empresa corresponde a la falta de claridad en las funciones por parte de los trabajadores, la cual obtiene un peso e importancia relevante, mientras que para las fortalezas, la variable a considerar es la calidad del producto y servicio que brinda Qmatic a sus clientes, así como la experiencia que posee de más de tres décadas al servicio de las empresas privadas y públicas radicadas en el Ecuador.

Tabla 22. Matriz EFI

Oportunidades			
Factor crítico de éxito	Pes	Clasificació	Puntuació
	o	n	n
Desarrollo de nuevas tecnologías	0,2	3	0,6
Crecimiento económico esperado en la región	0,6	4	2,4
Limitados competidores en el mercado	0,2	3	0,6
Total	1		3,6
Amenazas			
Factor crítico de éxito	Pes	Clasificació	Puntuació
	o	n	n
Cambio en las políticas actuales	0,2	2	0,4
Competencia agresiva de los mercados internacionales	0,3	3	0,9
Incorporación de nuevas tecnologías	0,5	3	1,5
Total	1		2,8

Fuente: Porter (1989)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

La puntuación ponderada correspondiente a las oportunidades es de 3,60 frente a un 2,80 que poseen las amenazas, con una diferencia de 0,80 entre ambas variables del FODA, en donde se divisa que el razonamiento con mayor importancia corresponde al factor “trabajadores”, los cuales representan una amenaza al verse como perdida. Mientras que la principal oportunidad es la segmentación del mercado explorando nuevos clientes para la venta de los productos Qmatic.

El análisis FODA realizado permite una visualización interna y externa de Qmatic, en donde se rescatan las variables que la ubican dentro del éxito o fracaso de la empresa con respecto a sus operaciones y los factores involucrados.

- **Análisis AMOFHIT**

Tabla 23. Análisis AMOFHIT

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
A ADMINISTRACIÓN	Experiencia en gestión de colas	Carga administrativa en empleados
M MARKETING		
O OPERACIONES PRODUCTIVAS / LOGÍSTICA		
F FINANZAS/ CONTABILIDAD	Inversión reciente	Endeudamiento
H RECURSOS HUMANOS	Altamente experimentados y capacitados	Desmotivación laboral
I SISTEMA DE INFORMACIÓN	Pioneros en gestión de colas en el Ecuador	Nuevos competidores
T INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Vanguardia en gestión de colas	

Fuente: Porter (1989)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

- **Matriz Interna Externa**

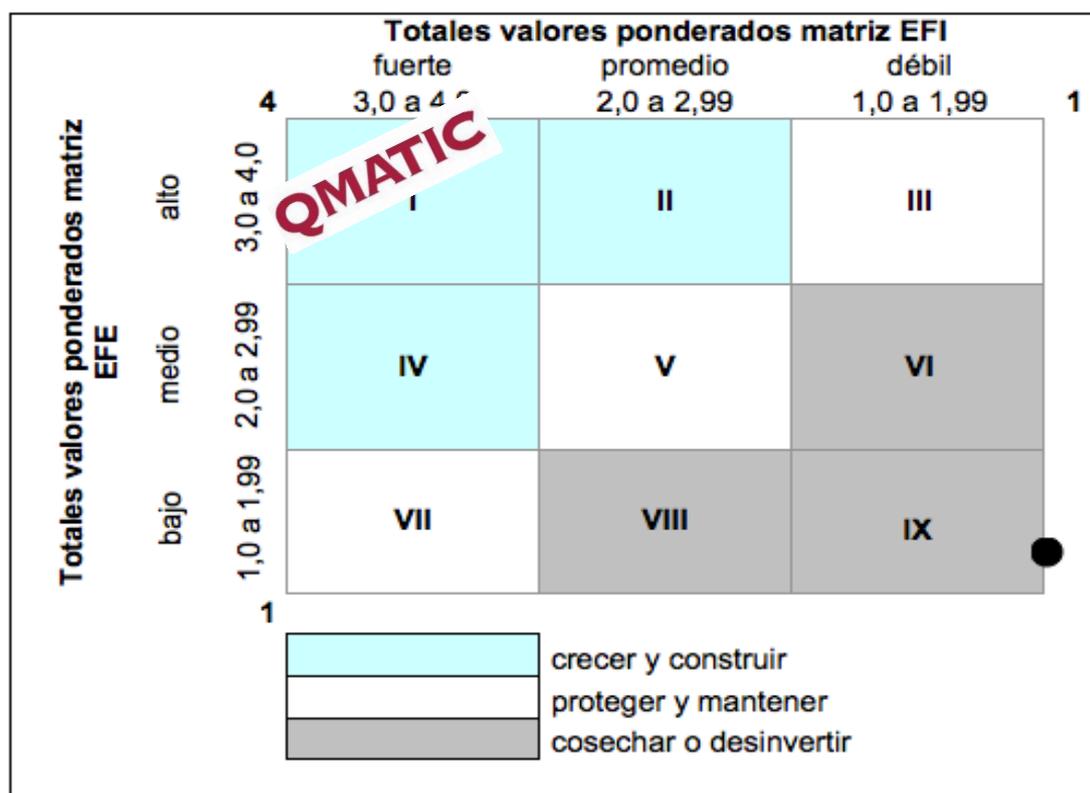


Figura 26. Matriz Interna Externa QMATIC. Fuente: Porter (2019)

Según los datos arrojados por las matrices de evaluadores internos EFE y EFI, al momento de ubicarse dentro de la matriz IE, se puede ubicar a la empresa Qmatic dentro del primer cuadrante, en donde la estrategia aplicada es la de crecer y construir, lo cual corresponde a la aplicación de estrategias intensivas que permitan a la empresa explorar nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y establecer nuevas metas para el mejoramiento de la empresa.

4.5 Desarrollo de estrategias

4.5.1. Estrategia # 1: Segmentación de mercado

La segmentación de mercado permitirá a la empresa Qmatic aumentar la cartera de clientes y desarrollo de productos adaptados a las necesidades de sus nuevos demandantes, permitiéndoles la expansión hacia nuevos clientes.

Tabla 24. Segmentación Demográfica Empresarial

VARIABLES	Respuesta
Edad	Entre 2 y 5 años de operaciones
Ingresos	De \$6000 a \$12000
Número de empleados	> 10

Nacionalidad	Indistinta
Sector al cual pertenece	Indistinto

Fuente: Porter (1989)
Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Tabla 25. Segmentación Demográfica Empresarial

VARIABLES	Respuesta
Provincias	Guayas y Pichincha
Cantones	Guayaquil y Quito

Fuente: Porter (1989)
Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Tabla 26. Segmentación Conductual Empresarial

VARIABLES	Respuesta
Giro de la empresa	Indistinto
Atención a clientes	Superior a los 300 diarios

Fuente: Porter (1989)
Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

4.5.2. Estrategia # 2. Descripción de puestos

Debido a los inconvenientes financieros se dificulta la contratación de nuevo personal dentro de la empresa. Sin embargo, con la fuerza de trabajo existente en la actualidad se cumplen diferentes funciones no propias para cada puesto, es por ello que es indispensable la definición de roles, de manera que cada quien pueda cumplir objetivos medibles y alcanzables sin interrumpir las actividades de otros.

Tabla 27. Gerente General

Gerente General	
Descripción del puesto	Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Representar a la empresa Qmatic legalmente. - Preparar informes y estrategias para la continua mejora de la empresa. - Solicitar y ejecutar planes de ventas con clientes. - Autorizar las salidas y entradas de dinero para la

gestión administrativa y productiva de la empresa.

- Cumplir y hacer cumplir los objetivos y metas propuestas por la empresa.
 - Verificar el desarrollo de nuevos softwares e investigaciones de los técnicos y desarrolladores.
 - Supervisar el desempeño del talento humano.
 - Capacitar a los técnicos en el desempeño de sus actividades con el cliente.
 - Definir las metas a seguir para cada empleado a corto y largo plazo.
-

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Tabla 28. Contador

CONTADOR

Descripción del puesto

Acompañar, analizar y plantear los métodos y operaciones para ejecutar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.

Funciones

- Detallar y monitorear las acciones referentes en el manejo de los libros contables de la empresa.
 - Proponer y asesorar estrategias financieras en la optimización de costos.
 - Elaborar y presentar informes técnicos y estadísticos de las finanzas trimestralmente.
 - Revisar y firmar los comprobantes de pago, órdenes de compra, notas de ventas y demás documentos comerciales y financieros emitidos por la empresa.
 - Procesar la documentación tributaria de forma anual para la presentación de Estados Financieros en la Superintendencia de Compañías
 - Pago a empleados
-

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Tabla 29. Auxiliar administrativo contabilidad

AUXILIAR ADMINISTRATIVO CONTABILIDAD	
Descripción del puesto	Realizar actividades administrativas de archivo, control y apoyar en elaboración de registros contables y nómina.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de nómina mensual para el pago de los empleados.- Atender de manera eficaz y eficiente las llamadas telefónicas.- Brindar información a clientes en caso de no encontrarse el Gerente General.- Apoyo en la preparación de los Estados Financieros de la empresa.- Colaboración continua en actividades propuestas por el Contador o Gerente General.- Administrar la papelería y registro de planillas.- Clasificación de documentos contables.- Actualización de documentos legales de la empresa.- Registro de actividades contables

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Tabla 30. Técnicos en mantenimiento

TÉCNICOS EN MANTENIMIENTO	
Descripción del puesto	Vigilar el buen funcionamiento de los equipos instalados funcionan correctamente y de manera eficiente. Diagnosticando y reparando en caso de averías, además de las revisiones periódicas de mantenimiento.

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Detectan el error en la instalación o la maquinaria y lo reparan utilizando herramientas manuales - Reprograma el sistema en caso de averías - Conocimientos en electrónica e informática - Realizar llamadas al cliente para conocer el actual funcionamiento de los equipos. - Revisión y respuesta inmediata de solicitudes de mantenimiento o daños en productos emitidas por clientes. - Visita periódica a los clientes como manera de mantenimiento de sus equipos.
------------------	---

Fuente: Qmatic (2019)
 Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Tabla 31. Desarrollador de Software

DESARROLLADOR DE SOFTWARE	
Descripción del puesto	Participar del proceso de programación e implementación teniendo como entrada las especificaciones de software y ajustándose a tiempos y estándares de calidad y trabajo de la organización y del proyecto.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Modelizar las especificaciones brindadas a través de programas computacionales. - Construir módulos o piezas de software reutilizando componentes e incorporándolos con un código propio. - Verificar los programas producidos. - Revisión de códigos para la corregir defectos o mejoras. - Crear interfaces interactivas

-
- Cumplir con los tiempos propuestos para la entrega de proyectos a los clientes.
 - Participar en la toma de decisiones en el desarrollo de nuevos proyectos.
-

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Tabla 32. Mensajeros

MENSAJERO	
Descripción del puesto	Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la empresa, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir y entregar todo tipo de documentos o correspondencia dentro y fuera de la empresa. - Elaborar diariamente la ruta de trabajo a seguir para la realización de las entregas. - Asegurarse de llevar control de los documentos recibidos y entregados. - Atender en forma correcta y oportuna a los clientes. - Custodiar y cuidar la documentación e información que conserve bajo su cuidado. - Darle el uso adecuado a los bienes muebles o inmuebles que se le brinde para su movilización. - Respetar los tiempos establecidos de entrega de documentos.

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

4.5.3. Estrategia # 3. Fidelización y motivación al personal

- Reuniones mensuales en donde el colaborador pueda expresar su opinión sobre sus funciones y como se siente en la empresa. La reunión puede ser amenizada con música y snacks o comida para poder compartir con todos los integrantes de la organización, de modo que se sientan escuchados y comprendidos, al mismo tiempo que se hace un espacio en donde se desocupan de sus actividades laborales.
- Facilitar al empleado horarios flexibles en donde cumplan con sus obligaciones pero también puedan descansar. Muchas veces los técnicos necesitan realizar visitas a diversos clientes en horarios no convencionales los cuales exceden las 8 horas laborables trabajadas por los colaboradores. Es por ello, que el establecimiento de horarios accesibles cuando las visitas se realicen en la tarde o por la noche, se pueda permitir el ingreso a la empresa después de la hora tradicional de entrada, de manera que el empleado no realice horas muertas y optimice su tiempo en actividades personales de su provecho.
- Celebrar sus fechas de cumpleaños y ser empáticos con los acontecimientos importantes de los trabajadores como lo pueden ser una boda, la llegada de un hijo, el fallecimiento de un ser querido. De forma que el colaborador sienta que la empresa y sus compañeros se preocupan por él.
- Felicitar y celebrar los logros adquiridos por los empleados de modo que sientan que su trabajo es una pieza vital para que la empresa pueda seguir el rumbo de sus operaciones y se comprometan con la misma cada día más.
- Proyección de videos motivacionales y mensajes positivos cada lunes al empezar la semana, los cuales no excedan de 10 minutos y brinde al trabajador la simpatía de compartir una nueva semana laboral con buenas actitudes.

Es importante establecer que una vez que la empresa adquiera estabilidad financiera y obtenga la participación de nuevos clientes que permita el aumento de las utilidades se podrán seguir estrategias remunerativas que motiven al personal desde el punto de vista económico, como son:

- Porcentaje de ganancia debido a las ventas realizadas. Se le premiará a los vendedores con una comisión representada en el 6% de las ganancias totales realizadas durante un mes, cuando estén sean superiores a los \$6000
- Brindar tarjetas con bonos navideños de \$50 a los trabajadores para que puedan hacer uso de ella en establecimientos comerciales y puedan hacer uso al gusto que prefieran, fortaleciendo el espíritu navideño y la hermandad entre colaboradores.

- Beca para hijos de trabajadores las cuales cubran parte de una colegiatura, aportando a la educación de la niñez ecuatoriana y de las familias de los colaboradores, motivándolos a realizar con eficacia sus labores dentro de Qmatic.

4.5.4. Estrategia # 4: Promoción y marketing

El plan de promoción y marketing permitirá la promoción de la empresa Qmatic a clientes potenciales, además de un acercamiento con el cliente a través de nuevos canales de comunicación, los cuales en la actualidad son inexistentes. Adicionalmente, se espera la motivación a la compra con diversas promociones en la adquisición de los productos.

- **Atención personalizada a través de redes sociales**

La plataforma Facebook, es una de las más utilizadas a nivel mundial y a través de ella la empresa mantiene contacto directo con sus clientes. Es por ello que se recomienda la pronta creación de una página para Qmatic, en donde se expongan los productos que presenta, los clientes satisfechos y las acciones del personal para que demás personas puedan apreciarlos y se puedan convertir en clientes potenciales.



Figura 27. Facebook Qmatic, Facebook (2019)

- **Obtención de un dominio y hosting**

La página de Qmatic en la actualidad se mantiene como un blog el cual no cuenta con un dominio ni almacenamiento de datos. Es importante la creación de una página la cual muestre la cartera de productos y posea una opción de compra online, además que permite al cliente conocer la estructura organizacional que posee la empresa.

Los costos estimados en marketing son los siguientes:

Tabla 33. Desarrollador de Software

Característica	Valor
Hosting + Dominio	\$460
Diseñador de páginas y mantenimiento	\$1080
Promoción Facebook	\$1600
Desarrollo de contenido de Facebook	\$0
Desarrollo de contenido de Youtube	\$0
Total	\$3.140

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Promociones

a) Instalación de programas en equipos

La empresa en la actualidad se encuentra vendiendo programas los cuales pueden ser instalados dentro de equipos que posean actualmente sus clientes. Sin embargo, también oferta equipos con el sistema integrado, adicionalmente, se conoce que los clientes muchas veces prefieren que se capaciten a sus técnicos para el mantenimiento de los equipos, no obstante, esto suele ser perjudicial para el software ya que por desconocimiento del técnico del cliente suele terminar dañándolo o desprogramándolo es por ello que se ofrecen las siguientes promociones:

1. Por la compra del software y el equipo de se ofrece el mantenimiento gratuito trimestral de los equipos adquiridos.
2. Descuento del 10% en la compra por la obtención del software más el equipo

4.6. Plan Financiero

4.6.1. Inversión de las estrategias

Tabla 34. Inversión

Inversión	
Estrategia 1 :	No representa costo
Estrategia 2:	\$6.802,39
Estrategia 3 :	\$16.000,00
Estrategia 4:	\$18.840,00
Total de inversión anual	\$41.642,39

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

4.6.2. Fuente de Financiamiento

La fuente de financiamiento del proyecto para el cumplimiento de las estrategias es el Banco del Pacífico, el cual brinda apoyo a las empresas para la realización de planes viables, el monto a solicitar es de \$41.642,39, los cuales corresponden al valor de las estrategias a implementar.

El tiempo por el cual se solicita el monto es por 5 años, lo que corresponde a 60 meses y el método seleccionado es el francés, es decir, cuotas fijas por todo el tiempo de recaudación, la tasa de interés que aplica el banco es de 9,50% y el monto mensual es de \$874,57 (Revisar Anexos) , siendo \$10.494,84 el valor anual del financiamiento.

La garantía para la realización del préstamo es la escritura de constitución de la compañía según los requisitos que presenta el Banco del Pacífico.

- Escritura de constitución de la compañía y última reforma de estatutos.
- Copia de RUC.
- Copia de nombramientos vigentes de representantes legales.
- Fotocopia a color de cédula de identidad del representante legal.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones actualizado.
- Certificado de estar al día en sus obligaciones patronales con el IESS.
- Nómina de accionistas.
- Copia de declaración de impuesto a la renta de los últimos 3 años.
- Copia de declaración de IVA del año en curso.

Criterios De Simulación

Monto Solicitado

Plazo (meses)

Sistema de Amortización

Para las condiciones, costo total del crédito y la tabla de amortización proyectada, por favor genere los archivos de los botones: [Exportar a excel](#) y [Condiciones y Costo Total de Información General De La Simulación](#)

Segmento: COMERCIAL	Tasa de interés: 9,50	Moneda: DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA
Producto: PYME PACIFICO	Plazo (meses): 60	
Monto Solicitado: 41642.39	Fecha de simulación: 2019/12/09	
Sistema de Amortización: Francés	Fecha de vencimiento: 2024/11/12	

Figura 28. Financiamiento. Fuente: Banco del Pacífico

4.6.3. Ventas esperadas

La siguiente proyección de ventas indica el número de equipos que se esperan vender a partir de la implementación de las estrategias propuestas resultando:

Tabla 35. Ventas esperadas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
236	273	319	386	483

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí, E. & Zambrano, R. (2019)

Según las ventas registradas en el año 2018, las cuales correspondían a \$340.092,50, conociendo que los productos tienen en promedio \$1700, el número de ventas que se realizó fue de 200 productos. En el año 1 se espera incrementar el 18% en la cartera de clientes, lo que representaría un total de \$401.927,50, representando 236 equipos vendidos.

Se observa un incremento del 15% en ventas en el año 2 en comparación con las ventas del año 1, en el año 3 las ventas han crecido un 17% y para el año 4 las ascienden a 21%. En el año 5 se observan 483 productos vendidos, lo que corresponde al 25% de aumento.

4.6.4. Ingresos por ventas

Se espera un incremento del 18% en la cartera de clientes lo cual significaría al menos 2 cliente para el año 1, con respecto a los clientes que posee la empresa en la actualidad, conociendo que para el año 2018 la empresa registró \$340.092,50 y que en la actualidad posee alrededor de 11 clientes, en promedio estos consumen alrededor de \$30.917,50 lo cual significaría que con dos clientes para la empresas más se sumarían a los ingresos \$61.835,00 siendo para el año 1 los ingresos en \$401.927,50, representando el 18% con respecto al año 0.

Para el siguiente año se espera la incorporación de al menos 2 clientes más, lo cual con respecto al año 1 y representaría \$463.762,50, significando un incremento del 15% con respecto al año 1.

Para el año 3, se esperan unas ventas de \$525.597,50, lo cual representa un aumento de 13% con el año 2 y un 30% en comparación con el año 1. Posteriormente, en el año 4

se aspira tener \$587.432,50, y finalmente para el año 5 se desea tener en ventas \$680.185,00 elevándose 15% con respecto al año 4 y un 69% al año 1.

En la siguiente tabla se observa el aumento de las ventas después de la aplicación de las estrategias.

Tabla 36. Ingresos por ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$401.927,50	\$463.762,50	\$525.597,50	\$587.432,50	\$680.185,00

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

4.6.5. Estado de Resultado proyectado

Tabla 37. Estado de Resultado proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso					
Ventas totales	\$ 401.928	\$ 463.763	\$ 525.598	\$ 587.433	\$ 680.185
(-) DEVOCIONES EN VENTAS	\$ 4.019	\$ 4.638	\$ 5.256	\$ 5.874	\$ 6.802
Total De Ingresos	\$ 397.908	\$ 459.125	\$ 520.342	\$ 581.558	\$ 673.383
Costos Y Gastos					
Costos De Ventas Y Producción	\$ 98.657	\$ 103.876	\$ 109.371	\$ 115.157	\$ 121.249
Costos Indirectos	\$ 8.096	\$ 8.525	\$ 8.976	\$ 9.450	\$ 9.950
Gastos De Venta					
Sueldos, Salarios Y Demás Remuneraciones	\$ 118.344	\$ 124.605	\$ 144.801	\$ 152.461	\$ 160.526
Arrendamiento Bienes Inmuebles	\$ 9.826	\$ 10.345	\$ 10.893	\$ 11.469	\$ 12.076
Comisiones	\$ 16.000	\$ 16.846	\$ 21.000	\$ 22.111	\$ 23.281
Seguros Y Reaseguros (Primas Y Cesiones)	\$ 1.388	\$ 1.461	\$ 1.538	\$ 1.620	\$ 1.705
Gasto De Gestión	\$ 3.376	\$ 3.554	\$ 3.742	\$ 3.940	\$ 4.149
Gastos De Viaje	\$ 9.430	\$ 9.929	\$ 10.454	\$ 11.007	\$ 11.590
Agua, Energía, Luz Y Telecomunicaciones	\$ 6.631	\$ 6.981	\$ 7.351	\$ 7.739	\$ 8.149
Transporte, Movil, Buses	\$ 3.131	\$ 3.297	\$ 3.471	\$ 3.655	\$ 3.848
Gasto Sin. Sust Legal	\$ 494	\$ 520	\$ 548	\$ 577	\$ 607
Combustibles	\$ 3.345	\$ 3.522	\$ 3.708	\$ 3.904	\$ 4.111
Gastos Administrativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos, Salarios Y Demás Remuneraciones	\$ 67.766	\$ 71.351	\$ 75.125	\$ 79.099	\$ 83.284
Honorarios, Comisiones Y Dietas A Personas Naturales	\$ 2.965	\$ 3.122	\$ 3.287	\$ 3.461	\$ 3.644
Aseo Y Limpieza	\$ 210	\$ 221	\$ 233	\$ 246	\$ 259
Notarios	\$ 909	\$ 957	\$ 1.008	\$ 1.061	\$ 1.117
Impuestos, Contribuciones Y Otros	\$ 2.710	\$ 2.854	\$ 3.005	\$ 3.164	\$ 3.331
5% Impuestos De Salida De Divisas	\$ 4.024	\$ 4.237	\$ 4.461	\$ 4.697	\$ 4.946
Suminitro De Oficina	\$ 1.553	\$ 1.635	\$ 1.722	\$ 1.813	\$ 1.909
Servicio De Consultoria	\$ 2.732	\$ 2.876	\$ 3.029	\$ 3.189	\$ 3.358

Gastos Financieros	\$	11.086	\$	11.672	\$	12.290	\$	12.940	\$	13.624
Otros	\$	2.363	\$	2.488	\$	2.620	\$	2.759	\$	2.904
GND Jubilación Patronal Y	\$	3.178	\$	3.347	\$	3.524	\$	3.710	\$	3.906
Desahucio										
Gastos de marketing	\$	18.840	\$	19.837	\$	20.886	\$	21.991	\$	23.154
Iva Que Va Al Gasto	\$	582	\$	613	\$	645	\$	679	\$	715
Total De Costos Y Gastos	\$	397.636	\$	418.671	\$	457.686	\$	481.898	\$	507.390
Utilidad Neta	\$	272	\$	40.453	\$	62.655	\$	99.660	\$	165.993
15% Participacion De Trabajadores	\$	41	\$	6.068	\$	9.398	\$	14.949	\$	24.899
Utilidad Antes De Impuestos	\$	231	\$	34.385	\$	53.257	\$	84.711	\$	141.094
22% Impuesto A La Renta	\$	51	\$	7.565	\$	11.717	\$	18.636	\$	31.041
Utilidad Liquida	\$	180	\$	26.821	\$	41.540	\$	66.075	\$	110.053
5% Reserva Legal	\$	9	\$	1.341	\$	2.077	\$	3.304	\$	5.503
Utilidad A Distribuir A Socios	\$	171	\$	25.480	\$	39.463	\$	62.771	\$	104.551

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

La elaboración de la tabla 35 para el Estado de Resultado Proyectado, muestra la incorporación de la estrategia 2, las cuales responden en los rubros de Sueldos, Salarios Y Demás Remuneraciones en los costos de ventas, en donde se agregó un vendedor, sin embargo, en el año 3 se agregan a dos más debido al crecimiento de la empresa.

De la misma forma se incorporó el rubro de “Comisiones”, en donde se implementa la estrategia 3, en donde se aplica el 5% de las ventas que realicen los vendedores con cantidades superiores a \$6000, y la suma de una media beca para hijos en entidades educativas destacadas. El valor correspondiente a la estrategia 4, se ubica en el rubro “Gastos de Marketing”, con el monto de \$18.840.

Los Sueldos, Salarios Y Demás Remuneraciones calculados en el año 1 corresponden a la suma del mismo rubro del año 2018, sumado con el costo de la estrategia 2, elevada con al 5.29%.

Los costos se elevan al 5,29%, siendo la inflación más alta registrada en el periodo del 2010 al 2018 según el IPC

Tabla 38. Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	\$-41.642,39	\$-41.642,39	\$-41.471,39	\$-15.991,39	\$23.471,61	\$86.242,61
Utilidad del periodo		\$171	\$25.480	\$39.463	\$62.771	\$104.551
Saldo Neto		\$-41.471,39	\$-15.991,39	\$23.471,61	\$86.242,61	\$190.793,61

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

Pay Back

Tabla 39. Flujo de Caja

Año 0	\$-41.642,39
Año 1	\$-41.471,39
Año 2	\$-15.991,39
Año 3	\$23.471,61
Año 4	\$86.242,61
Año 5	\$190.793,61

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

El tiempo de recuperación de la inversión es de 2.47 años.

4.6.6. Tasa Interna de Retorno

En la siguiente tabla se observa La Tasa Interna de Retorno del Plan Estratégico para la empresa Qmatic:

Tabla 40. Tasa Interna de Retorno

Inversión	\$-41.642,39
Año 1	\$ 171,18
Año 2	\$ 25.479,61
Año 3	\$ 39.463,37
Año 4	\$ 62.770,99
Año 5	\$104.550,56
TIR	57%

Fuente: Qmatic (2019)

Elaborado por: Quimí,E. & Zambrano,R. (2019)

La Tasa Interna de Retorno es de 57% cuando la inversión fue de \$-41.642,39, indicando que la aplicación de la estrategia es rentable y su aplicación es viable.

4.6.7. Valor Actual Neto

El valor actual neto muestra la viabilidad del plan estratégico a realizarse, después de haber medido todos los flujos, en los cuales se consideran ingresos y costos, a los cuales se le resta la inversión inicial, la cual en este proyecto es \$-41.642,39, mostrando la ganancia.

La tasa de interés realizada para el ejercicio fue de 5.29%, el registro de la inflación más alta en el Ecuador, en el año 2012, tomando como datos las utilidades netas de cada año de mostrando un VAN de \$147.184,26, siendo positivo, una vez cubierta la inversión, resultando viable la ejecución del proyecto.

Conclusiones

Se elaboró un análisis de la situación actual de la empresa Qmatic, en la cual se recabó información y datos necesarios para realizar la planificación de las estrategias al describirse las necesidades que posee la empresa de manera interna y externa, los factores que podrían poner en riesgo las operaciones, así como tener conocimiento de los recursos que posee y el responsable de sus manejos.

Se conoció que la Qmatic se encuentra altamente endeudada debido a un préstamo realizado en el 2016 para mejoras de la empresa, sin embargo, la salida de un accionista provocó que Qmatic perdiera parte de su cartera de clientes, siendo esta su mayor debilidad. No obstante, dentro de las principales fortalezas, se encuentra la presencia de la empresa con más de 30 años en la vanguardia de equipos gestores de cola, provocando esto una distinción frente a sus competidores.

La globalización existente y el gran número de personas que desean ser atendidas por sus empresas proveedoras de servicios o productos, provocan la agilidad en el tiempo de atención para poder así atender al mayor número de personas durante el día.

La empresa cuenta con 6 productos estrellas, los cuales presentan diferentes atributos, según las necesidades a cubrir de sus clientes, adicionalmente, Qmatic ofrece paquetes informáticos en donde adicionalmente al servicio, se ofrece equipos de cómputo o mantenimiento.

Según la encuesta realizada en el presente documento, los clientes optaron por incorporar en sus empresas equipos gestores de colas debido a que desean conocer el tiempo de ejecución de sus trabajadores, para poder así tener control sobre el desperdicio de tiempo y la eficacia de atención, estas empresas suelen recibir diariamente de 3001 a 5000 clientes los cuales buscan una atención oportuna y son dedicadas al transporte y telecomunicaciones.

Qmatic se encuentra entre los primeros puestos en la mente del consumidor al elegir una empresa encargada de la gestión de colas, al igual que Sedercom, Tekatronic y Oragine, adquiriendo productos los cuales varían entre los \$2501 - \$3500. Se conoció que los clientes conocieron a sus proveedores a través referidos principalmente.

Una vez conocida la situación actual de la empresa y el comportamiento del consumidor se procedió a realizar las estrategias adecuadas para poder elevar los ingresos en ventas, resultando las siguientes:

- La segmentación de mercados permitió a las empresas dedicar sus esfuerzos a un nicho adecuado, debido a que en la actualidad Qmatic se preocupa por vender equipos sin importar los medios, provocando costos elevados de venta.

- Fue importante la describir cada uno de los puestos y sus funciones, debido a que los colaboradores se encontraban realizando muchos oficios, de manera que algunos quedaban inconclusos o no cumplían las expectativas, además que se agregaron nuevos colaboradores en el área de ventas

- La fidelización y motivación al personal fue propuesta debido a la baja motivación existente en Qmatic, estableciéndose media becas para hijos de trabajadores, celebración de cumpleaños y bonos por ventas del 5%

- A través de la promoción y marketing se espera extender el alcance de la empresa y llegar a más ciudades del Ecuador, además de mantener un contacto directo con los clientes.

Finalmente, se realizó un plan financiero en donde se dio a conocer que el monto de la inversión corresponde a \$41.642,39, el cual será financiado por un préstamo en el Banco del Pacífico. Se realizó una proyección en los Estados de Resultado, basándose en las aspiraciones de incremento de la cartera de clientes, así como se obtuvo el aumento de los costos en base a la inflación más alta registrada en el país en un periodo de 10 años la cual fue de 5.29%.

Una vez analizados los flujos y siendo comparados con la inversión, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno de 57% indicando que la aplicación de la estrategia es rentable y su aplicación es viable.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Qmatic la pronta aplicación de las estrategias que han sido propuestas en el presente documento, ya que representan un incremento positivo en las utilidades netas y contribuye vitalmente al desarrollo económico del país y de muchas familias ecuatorianas.

Es indispensable la conservación del talento humano con el cual cuenta la empresa, debido al conocimiento, años de experiencia y aporte dentro de Qmatic, formando parte de la cultura empresarial de la organización.

La optimización de los recursos, a través de la correcta planeación de las actividades, funciones y roles permitirá la reducción de costos, así como la planificación de las actividades a realizarse, permitiendo el entendimiento de los trabajadores sobre sus obligaciones y derechos.

El aumento de las utilidades netas dependerá directamente de la disminución de los costos existentes, así como de la incorporación de nuevos clientes. Es por ello que es indispensable la incorporación de personal dentro de ventas, debido a que en la actualidad el gerente es quien se responsabiliza de esta actividad, descuidando otras áreas.

Es importante que la empresa logre la incorporación de nuevos clientes, debido a que si no posee un aumento en los ingresos, los costos que serán mayores y la empresa operará en pérdidas como se puede observar en el escenario pesimista planteado en el análisis financiero.

La inversión de medios de comunicación masivos como las redes sociales permite que los potenciales clientes conozcan sobre los atributos de los productos que oferta la empresa, de modo que este desee probar de los servicios que ofrece Qmatic.

En el pasado la empresa había dedicado sus labores a la gestión de colas en empresas públicas con gran porcentaje de empleados y clientes, sin embargo, es importante la incorporación de empresas que laboran en el sector privado, así como pequeñas y grandes empresas que poseen presencia dentro del Ecuador.

Bibliografía

- Balanced Scorecard Institute . (2018). *What is Strategic Planning?* Obtenido de <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics>
- Albán, D., & Marcalla, W. (2013). *Estudio de pre-factibilidad para la producción tecnificada de vino de mortiño (vacciniumfloribun dumkunth) en el cantón Sigchos comunidad Quitincusig asociación de vinicultores, período 2012-2013*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Almachi, M., & Heredia, P. (2017). *Modelo de gestión basado en procesos para la deshidratación del mortiño*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Alvarez, M. (07 de 12 de 2014). *Plan de Marketing para la empresa Enmacon S.A. en la ciudad de Guayaquil. Trabajo de Titulación. Carrera de Ingeniería en Marketing. Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2978>
- Barreneche, S. (2014). *Mortiños de Antioquia S.A.S*. Medellín: Escuela de Ingeniería de Antioquía.
- Castaño, Á., Cardona, L., Lobo, M., & Medina, C. (2015). *Análisis del desarrollo de plantas de mortiño (Vaccinium meridionale Swart.) bajo dos sistemas de propagación: clonal y sexual*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia sede Medellín.
- Cevallos, Y. (11 de 09 de 2013). *Gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena*. Obtenido de Repositorio UPSE: <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1136>
- Chapman, A. (2014). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- El Diario . (2007). Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/51608-la-empresa-ecuatoriana-en-la-economia-actual/>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9na. ed.). Mexico: Pearson Educación.
- García, B. (2012). *La regulación de la seguridad privada en Ecuador*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5968407.pdf>
- Giegold, W. (2016). *Planificación empresarial*. México: McGraw-Hil.

- Gómez, S. (12 de 09 de 2015). *Elaborar un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas en la empresa "Digitall Tuning S.A."*. Facultad de Ciencias Administrativas. UIDE. Quito Campus Norte. 216 p. Obtenido de Repositorio UIDE: <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/809>
- Gutierrez, M. (09 de 07 de 2015). *Diseño de un modelo de gestión basado en el marketing estratégico para una empresa comercializadora de medicina homeopática. Tesis (Magister en Administración de Empresas) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador.* Obtenido de Repositorio PUCE: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1197>
- Jones, G., & George, J. (2015). *Administración Contemporánea 8ª ed.* México D.F.: McGrawHill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Luna, H. (27 de 03 de 2016). *Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa de muebles "CLASSIC", ubicada en la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay. Guayaquil. ULVR. Facultad de Administración Carrera de Ingeniería Comerc.* Obtenido de Repositorio ULVR: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/722?mode=full>
- Manchego, S. (28 de 02 de 2013). *Diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa Edisomed S.A.* Obtenido de Repositorio UG: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13621>
- Méndez A, C. E. (2001). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación.* Bogotá: Mc Graw Hill,.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo* (Primera Edición. s.l. ed.). Pearson, 2010.
- Munch, L. (2014). *Administración. Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo* (Primera Edición. s.l. ed.). México: Pearson.
- Navajo, P. (2015). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas" 2ª edición.* . Narcea: NARCEA.
- Ochoa, S. (2014). *Producción de vinagre a partir de mortiño (Vaccinium meridionale) mediante procesos fermentativos y seguimiento de su actividad antioxidante.* Medellín: Universidad Nacional de Colombia.

- Ortega Montenegro, N. (12 de 10 de 2013). *Gestión Administrativa de talento humano y su incidencia en las Empresas Públicas Administradoras de Agua Potable*. Obtenido de Repositorio UPEC: http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/2/browse?type=title&sort_by=1&order=ASC&rpp=15&etal=30&null=&offset=75
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Mc. Graw-Hill.
- Ramírez, F. (2015). *Producción de licor artesanal a partir del mortiño*. Quito: Instituto Tecnológico Superior de Turismo y Hotelería.
- Reyes, M. J. (2014). *Plan de producción y comercialización de yogurt de mortiño en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Riera, D. (2011). *Proyecto de factibilidad para la puesta en marcha de una empresa comunitaria dedicada a la producción de pulpa de mortiño y su exportación al mercado de los Estados Unidos ubicada en la parroquia rural de Alólag*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Robbins, S. (2011). *Administración* ((Décima Primera ed.). ed.). Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Robbins, S. (2016). *Administración* ((Décima Primera ed.). ed.). Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, J. (2016). *Como Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*. Ecapsa – Thompson.
- Rodríguez, J., & Reyes, J. (2016). *Plan de negocios para la elaboración y distribución de vino espumante de mortiño en el distrito metropolitano de Quito*. Quito: Universidad de las Américas.
- Rodríguez, M. (2014). *Investigación descriptiva*. Mexico: Sol.
- Rojano, S. (2014). *Instrumentación y control en instalaciones de proceso*,. Madrid.
- Romero, W. (16 de 12 de 2017). *Análisis de la gestión administrativa del departamento de recursos humanos en las pymes de suministros electrónicos en el sector norte de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio UG: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16827>

- Rubio, J. (06 de 12 de 2013). *El Plan Estratégico. Paso a Paso*. Obtenido de Estratégias de Comercio: <https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>
- Ruiz, H. (2011). *Desarrollo de un vino de mortiño (arándanos) en la corporación Gruppo Salinas de Ecuador*. Navarra: Universidad Pública de Navarra .
- Sainz de Vicuña, J. (2013). *El plan estratégico en la práctica*. México: ESIC MARKET.
- Serna Gomez, H. (2013). *Gerencia estratégica* (8° ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Serna Gomez, H. (2013). *Gerencia estratégica* (8° ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- SmartDraw . (2018). *Organizational Chart*. Obtenido de <https://www.smartdraw.com/organizational-chart/>
- Steiner, G. A. (2015). *"Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe saber"* (Vigésima Tercera Reimpresión ed.). México: CECSA.
- Vidad Arizabaleta, E. (2014). *Diagnóstico organizacional evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital* (2° ed.). Bogotá: Ecoe.

Anexos

Anexo 1. Amortización del préstamo

Cuota	Fecha	Capital inicial	Amortización mensual de capital	Interés mensual	Total cuota financiera	Saldo Capital	Seguro de desgravamen	Seguro de incendio	Total seguros	Total a pagar
1	8/1/2020	\$ 41,642.39	\$ 544.87	\$ 329.70	\$ 874.57	\$ 41,097.52	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
2	7/2/2020	\$ 41,097.52	\$ 549.07	\$ 325.50	\$ 874.57	\$ 40,548.45	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
3	8/3/2020	\$ 40,548.45	\$ 553.57	\$ 321.00	\$ 874.57	\$ 39,994.88	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
4	7/4/2020	\$ 39,994.88	\$ 558.07	\$ 316.50	\$ 874.57	\$ 39,436.81	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
5	7/5/2020	\$ 39,436.81	\$ 562.27	\$ 312.30	\$ 874.57	\$ 38,874.54	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
6	6/6/2020	\$ 38,874.54	\$ 566.77	\$ 307.80	\$ 874.57	\$ 38,307.77	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
7	6/7/2020	\$ 38,307.77	\$ 571.27	\$ 303.30	\$ 874.57	\$ 37,736.50	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
8	5/8/2020	\$ 37,736.50	\$ 575.77	\$ 298.80	\$ 874.57	\$ 37,160.73	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
9	4/9/2020	\$ 37,160.73	\$ 580.27	\$ 294.30	\$ 874.57	\$ 36,580.46	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
10	4/10/2020	\$ 36,580.46	\$ 585.07	\$ 289.50	\$ 874.57	\$ 35,995.39	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
11	3/11/2020	\$ 35,995.39	\$ 589.57	\$ 285.00	\$ 874.57	\$ 35,405.82	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
12	3/12/2020	\$ 35,405.82	\$ 594.37	\$ 280.20	\$ 874.57	\$ 34,811.45	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
13	2/1/2021	\$ 34,811.45	\$ 598.87	\$ 275.70	\$ 874.57	\$ 34,212.58	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
14	1/2/2021	\$ 34,212.58	\$ 603.67	\$ 270.90	\$ 874.57	\$ 33,608.91	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
15	3/3/2021	\$ 33,608.91	\$ 608.47	\$ 266.10	\$ 874.57	\$ 33,000.44	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
16	2/4/2021	\$ 33,000.44	\$ 613.27	\$ 261.30	\$ 874.57	\$ 32,387.17	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
17	2/5/2021	\$ 32,387.17	\$ 618.07	\$ 256.50	\$ 874.57	\$ 31,769.10	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
18	1/6/2021	\$ 31,769.10	\$ 623.17	\$ 251.40	\$ 874.57	\$ 31,145.93	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
19	1/7/2021	\$ 31,145.93	\$ 627.97	\$ 246.60	\$ 874.57	\$ 30,517.96	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
20	31/7/2021	\$ 30,517.96	\$ 633.07	\$ 241.50	\$ 874.57	\$ 29,884.89	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57

21	30/8/2021	\$ 29,884.89	\$ 637.87	\$ 236.70	\$ 874.57	\$ 29,247.02	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
22	29/9/2021	\$ 29,247.02	\$ 642.97	\$ 231.60	\$ 874.57	\$ 28,604.05	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
23	29/10/2021	\$ 28,604.05	\$ 648.07	\$ 226.50	\$ 874.57	\$ 27,955.98	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
24	28/11/2021	\$ 27,955.98	\$ 653.17	\$ 221.40	\$ 874.57	\$ 27,302.81	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
25	28/12/2021	\$ 27,302.81	\$ 658.57	\$ 216.00	\$ 874.57	\$ 26,644.24	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
26	27/1/2022	\$ 26,644.24	\$ 663.67	\$ 210.90	\$ 874.57	\$ 25,980.57	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
27	26/2/2022	\$ 25,980.57	\$ 668.77	\$ 205.80	\$ 874.57	\$ 25,311.80	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
28	28/3/2022	\$ 25,311.80	\$ 674.17	\$ 200.40	\$ 874.57	\$ 24,637.63	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
29	27/4/2022	\$ 24,637.63	\$ 679.57	\$ 195.00	\$ 874.57	\$ 23,958.06	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
30	27/5/2022	\$ 23,958.06	\$ 684.97	\$ 189.60	\$ 874.57	\$ 23,273.09	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
31	26/6/2022	\$ 23,273.09	\$ 690.37	\$ 184.20	\$ 874.57	\$ 22,582.72	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
32	26/7/2022	\$ 22,582.72	\$ 695.77	\$ 178.80	\$ 874.57	\$ 21,886.95	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
33	25/8/2022	\$ 21,886.95	\$ 701.17	\$ 173.40	\$ 874.57	\$ 21,185.78	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
34	24/9/2022	\$ 21,185.78	\$ 706.87	\$ 167.70	\$ 874.57	\$ 20,478.91	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
35	24/10/2022	\$ 20,478.91	\$ 712.57	\$ 162.00	\$ 874.57	\$ 19,766.34	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
36	23/11/2022	\$ 19,766.34	\$ 717.97	\$ 156.60	\$ 874.57	\$ 19,048.37	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
37	23/12/2022	\$ 19,048.37	\$ 723.67	\$ 150.90	\$ 874.57	\$ 18,324.70	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
38	22/1/2023	\$ 18,324.70	\$ 729.37	\$ 145.20	\$ 874.57	\$ 17,595.33	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
39	21/2/2023	\$ 17,595.33	\$ 735.37	\$ 139.20	\$ 874.57	\$ 16,859.96	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
40	23/3/2023	\$ 16,859.96	\$ 741.07	\$ 133.50	\$ 874.57	\$ 16,118.89	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
41	22/4/2023	\$ 16,118.89	\$ 747.07	\$ 127.50	\$ 874.57	\$ 15,371.82	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
42	22/5/2023	\$ 15,371.82	\$ 752.77	\$ 121.80	\$ 874.57	\$ 14,619.05	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
43	21/6/2023	\$ 14,619.05	\$ 758.77	\$ 115.80	\$ 874.57	\$ 13,860.28	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
44	21/7/2023	\$ 13,860.28	\$ 764.77	\$ 109.80	\$ 874.57	\$ 13,095.51	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
45	20/8/2023	\$ 13,095.51	\$ 770.77	\$ 103.80	\$ 874.57	\$ 12,324.74	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
46	19/9/2023	\$ 12,324.74	\$ 777.07	\$ 97.50	\$ 874.57	\$ 11,547.67	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57

47	19/10/2023	\$ 11,547.67	\$ 783.07	\$ 91.50	\$ 874.57	\$ 10,764.60	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
48	18/11/2023	\$ 10,764.60	\$ 789.37	\$ 85.20	\$ 874.57	\$ 9,975.23	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
49	18/12/2023	\$ 9,975.23	\$ 795.67	\$ 78.90	\$ 874.57	\$ 9,179.56	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
50	17/1/2024	\$ 9,179.56	\$ 801.97	\$ 72.60	\$ 874.57	\$ 8,377.59	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
51	16/2/2024	\$ 8,377.59	\$ 808.27	\$ 66.30	\$ 874.57	\$ 7,569.32	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
52	17/3/2024	\$ 7,569.32	\$ 814.57	\$ 60.00	\$ 874.57	\$ 6,754.75	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
53	16/4/2024	\$ 6,754.75	\$ 821.17	\$ 53.40	\$ 874.57	\$ 5,933.58	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
54	16/5/2024	\$ 5,933.58	\$ 827.47	\$ 47.10	\$ 874.57	\$ 5,106.11	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
55	15/6/2024	\$ 5,106.11	\$ 834.07	\$ 40.50	\$ 874.57	\$ 4,272.04	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
56	15/7/2024	\$ 4,272.04	\$ 840.67	\$ 33.90	\$ 874.57	\$ 3,431.37	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
57	14/8/2024	\$ 3,431.37	\$ 847.27	\$ 27.30	\$ 874.57	\$ 2,584.10	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
58	13/9/2024	\$ 2,584.10	\$ 854.17	\$ 20.40	\$ 874.57	\$ 1,729.93	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
59	13/10/2024	\$ 1,729.93	\$ 860.77	\$ 13.80	\$ 874.57	\$ 869.16	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 874.57
60	12/11/2024	\$ 869.16	\$ 869.16	\$ 6.90	\$ 876.06	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 876.06

Fuente: Banco del Pacífico.