

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA R&M  
POWER SUPPLY DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y  
MANTENIMIENTO DE UPS EN LA CIUDAD DE QUITO.**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MISHELL KATHERINE APUNTE PEREZ**

**DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA  
ORGANIZACIONAL**

**QUITO, MARZO 2017**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Mgtr. Christian Fajardo

**INFORMANTES:**

Ing. José Arauz

Ing. Diego Serrano

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios por brindarme la fortaleza, guiarme y bendecirme durante toda mi vida personal y profesional.

A mis padres y mi hermano, quienes son un pilar fundamental en mi vida pues sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha incansable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mi familia en general. Me han brindado su apoyo constante, además con su gran esfuerzo y sacrificio me han guiado por el buen camino y ahora gracias a ellos he logrado culminar un escalón más de mi vida.

A mi novio, mi compañero inseparable de cada jornada. El representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. Gracias por siempre tener las palabras exactas para motivarme a seguir adelante y creer en mí en todo momento.

*Mishell Katherine Apunte Pérez*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi director Christian, por los conocimientos impartidos, por confiar en mí y brindarme su constante apoyo, paciencia, guía y motivación para dar todo de mí para lograr culminar este trabajo, a Diego Serrano y José Arauz por la colaboración prestada al ser mis informantes, por toda la ayuda y gestión realizada.

A las personas que conforman la empresa R & M Power Supply, sin su apoyo y compromiso este trabajo no se hubiera llevado a cabo.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables donde además de conocimientos adquirí experiencia, conocí no solo amigos sino personas que se han convertido en mi familia, y me forme de manera personal, académica y laboral. Agradezco también a todos mis profesores que fueron parte fundamental de mi formación en estos años universitarios.

***Mishell Katherine Apunte Pérez***

## **INDICE**

### **1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA R&M POWER SUPPLY,1**

#### **1.1. ANTECEDENTES,1**

1.1.1. Historia de la empresa,1

1.1.2. Ubicación,2

1.1.3. Servicios Actuales,2

1.1.4. Principales clientes,4

1.1.5. R.U.C.,7

#### **1.2. GENERALIDADES,8**

1.2.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL,8

1.2.2. TIPO DE EMPRESA,9

1.2.3. IMAGEN CORPORATIVA,9

#### **1.3. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA E INTERNA,11**

1.3.1. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA,11

1.3.2. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA INTERNA,14

### **2. MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO, 17**

#### **2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 17**

2.1.1. Planeación, 17

2.1.2. Definición de Planificación Estratégica, 19

2.1.3. Beneficios de la Planificación Estratégica, 20

2.1.4. Importancia de la Planificación Estratégica, 22

2.1.5. Objetivos de la Planificación Estratégica, 23

2.1.6. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica, 24

2.1.7. Etapas de la Planificación Estratégica, 26

2.1.8. Pasos básicos para la Planificación Estratégica, 28

#### **2.2. ESTRATÉGIAS, 29**

2.2.1 Definición Estrategias, 29

2.2.2 Tipos de Estrategias, 30

#### **2.3 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 35**

2.3.1 Misión, 35

2.3.2 Visión, 38

- 2.3.3 Importancia de la visión, 42
- 2.3.4 Valores Corporativos, 44
- 2.3.5 Objetivos Empresariales, 47
- 2.3.6 Análisis FODA, 49

### **3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA R&M POWER SUPPLY, 54**

- 3.1 ENCUESTA, 54
- 3.2 VALORES EMPRESARIALES, 68
  - 3.2.1 MISIÓN, 68
  - 3.2.2 VISIÓN, 68
  - 3.2.3 CÓDIGO DE ÉTICA, 69
  - 3.2.4 POLITICAS ORGANIZACIONALES, 70
  - 3.2.5 OBJETIVOS, 73
  - 3.2.6 FODA, 76
- 3.3 PLANEACIÓN, 79
  - 3.3.1 Planificación Estratégica, 79
  - 3.3.2 Planificación Operativa (POA) y Táctica, 80
  - 3.3.3 Planificación de Contingencia, 83
- 3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 84
  - 3.4.1 Organigrama Estructural, 84
  - 3.4.2 Organigrama Funcional, 84
- 3.5 CONTROL, 87
  - 3.5.1 Monitoreo Administrativo, 87
  - 3.5.2 Monitoreo Clientes, 89
  - 3.5.3 Monitoreo Empleados, 90
  - 3.5.4 Monitoreo Proveedores, 91

### **4 PROPUESTA DE RESULTADOS FINANCIEROS CON LA EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 92**

- 4.1 ACTIVOS, 92
  - 4.1.1 Activos Fijos, 92
  - 4.1.2 Activos Intangibles, 93
- 4.2 COSTOS Y GASTOS, 93

4.2.1	Costos de Venta,	93
4.2.2	Gastos Administrativos,	94
4.2.3	Gastos de Ventas,	95
4.3	ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO 2017,	96
4.4	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 2017,	98
4.5	PRESUPUESTO,	100
4.5.1	Ingresos,	100
4.5.2	Egresos,	100
4.6	ESTADOS FINANCIEROS,	101
4.6.1	Estado de Situación Proyectado,	101
4.6.2	Estado de Resultados Integral,	103
4.6.3	Flujo de Efectivo,	105
4.7	MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO,	107
4.7.1	Valor Presente Neto (VPN o VAN),	107
4.7.2	Tasa Interna de Retorno (TIR),	108
4.7.3	Tasa de Descuento,	109
4.7.4	Período de Recuperación de Inversión,	110
4.7.5	Relación Beneficio Costo,	111
4.8	MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO,	112
4.9	PUNTO DE EQUILIBRIO,	113
4.10	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD,	114
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,</b>	<b>11820</b>
5.1	CONCLUSIONES,	11820
5.2	RECOMENDACIONES,	12120

**Bibliografía, 125**

## INDICE DE TABLAS

- Tabla 1.** Métodos de análisis de Oportunidades y Amenazas para el análisis FODA, 53.
- Tabla 2.** Métodos de análisis de Fortalezas y Debilidades para el análisis FODA, 55.
- Tabla 3.** Matriz de factores externos (EFE), 78
- Tabla 4.** Matriz de factores internos (EFI), 79.
- Tabla 5.** Planificación Estratégica, 81.
- Tabla 6.** Planificación operativa. Departamento Financiero, 82.
- Tabla 7.** Planificación operativa. Departamento Administrativo, 83.
- Tabla 8.** Planificación operativa. Departamento Técnico, 84.
- Tabla 9.** Planificación operativa. Departamento Técnico, 85.
- Tabla 10.** Monitoreo Administrativo Empresarial R & M Power Supply, 89.
- Tabla 11.** Monitoreo Clientes R & M Power Supply, 91.
- Tabla 12.** Monitoreo Empleados R & M Power Supply, 92.
- Tabla 13.** Monitoreo Proveedores R & M Power Supply, 93.
- Tabla 14.** Activos Fijos, 94.
- Tabla 15.** Activos Intangibles, 95.
- Tabla 16.** Costos de Venta, 96.
- Tabla 17.** Gastos Administrativos, 97.
- Tabla 18.** Gastos de Ventas, 97.
- Tabla 19.** Balance de Situación Proyectado 2017, 99.
- Tabla 20.** Estado de Resultados Integral 2017, 101.
- Tabla 21.** Presupuesto de Ingresos, 102.
- Tabla 22.** Presupuesto de Egresos, 103.
- Tabla 23.** Estado de Situación Proyectado, 104.
- Tabla 24.** Estado de Resultados Integral Proyectado, 106.
- Tabla 25.** Flujo de Efectivo, 108
- Tabla 26.** Valor Actual Neto, 110

**Tabla 27.** Tasa Interna de Retorno, 111

**Tabla 28.** Tasa de Descuento, 112

**Tabla 29.** Período de Recuperación de Inversión, 112

**Tabla 30.** Relación Beneficio Costo, 113

**Tabla 31.** Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través de tiempo, 114.

**Tabla 32.** Punto de Equilibrio, 115.

**Tabla 33.** Análisis de Sensibilidad, 117.

## **INDICE DE FIGURAS**

**Figura 1.** R.U.C. R&M Power Supply, 9.

**Figura 2.** Imagen Corporativa R&M Power Supply, 11.

**Figura 3.** Diferencia entre misión y visión, 46.

**Figura 4.** Organigrama estructural, 87.

**Figura 5.** Fórmula VAN, 109.

**Figura 6.** Fórmula TIR, 111.

**Figura 7.** Fórmula del Punto de Equilibrio, 115.

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

**Ilustración 1.** Ubicación R&M Power Supply, 4.

**Ilustración 2:** R.U.C. R&M Power Supply, 9.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente propuesta está orientada a realizar la implementación de un Plan Estratégico para R & M Power Supply, con el fin de desarrollar estrategias a largo plazo que ayudarán a definir las directrices que llevarán a que la empresa logre alcanzar los objetivos planteados, creando ventajas para enfrentarse a la competencia y al entorno cambiante del mercado en el que se desenvuelve.

El trabajo investigativo se desarrolla de la siguiente forma:

El primer apartado trata sobre el análisis situacional de la empresa, en el cual se ejecuta un análisis de los factores internos determinando los aspectos positivos y negativos que influyen en su estructura y desarrollo. Este análisis resulta esencial para entender la empresa R & M Power Supply en su totalidad.

También se realiza un análisis externo en el cual se estudian las variables demográficas, tecnológicas y ecológicas que rigen en este momento así como sus implicaciones ya sean favorables o no para la empresa.

El segundo apartado hace referencia a los conceptos que se necesitan comprender para dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan realizar el plan estratégico.

Como tercer punto se presenta el aspecto más importante de este trabajo investigativo como es la propuesta del Plan Estratégico en el cual se realizan los lineamientos estratégicos los cuales forman una estrategia sólida de incremento en ventas y reducción del costo de ventas a través la diversificación de productos dentro del mercado. Una planificación estratégica adecuada para el fortalecimiento y desarrollo de nuevos servicios y productos proporcionarán información confiable que permitirá que la gerencia tome decisiones oportunas que permitan reaccionar ágilmente a los constantes cambios del mercado optimizando sus recursos.

Dentro del aspecto financiero se pone en consideración las inversiones necesarias para la correcta aplicación del plan estratégico, midiendo sus implicaciones para la gestión de la empresa por medio de indicadores financieros y de gestión. Obteniendo como resultado expectativas rentables, y de bienestar propio y hacia el cliente.

Finalmente se puntualizan las conclusiones y recomendaciones generales del proyecto rescatando aquellos hechos principales obtenidos por medio de la investigación realizada.

## INTRODUCCIÓN

R & M POWER SUPPLY es una empresa creada en el año 2004 en la ciudad de Quito, por el Ingeniero Rommel Trujillo quien actualmente es el Gerente General de la misma. El entorno profesional en el que se desenvuelve la empresa es en la comercialización de Sistemas de Alimentación Ininterrumpida (más conocidos como “UPS” por sus siglas en inglés *uninterruptible power supply*) y realizando el mantenimiento de los mismos. Entre sus clientes más reconocidos se encuentran Laboratorios Life, Marathon y Kywi.

En R&M Power Supply carecen de un Plan Estratégico, por lo que no cuentan con una visión, misión, objetivos, estrategias y procesos formalmente planteados e identificados, lo que hace a la empresa vulnerable a los efectos de las estrategias de la competencia comprometiendo su permanencia en el mercado de la tecnología.

Por esta razón, la implementación de un Plan Estratégico es clave para reflexionar sobre la identidad, entorno, trayectoria y futuro de la empresa, por lo que debe plantearse un plan vivo, adaptable y permeable a nuevas informaciones provenientes del entorno y de los grupos de interés, aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad, además es importante para la gestión de la organización al asignar políticas específicas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones desarrolladas.

De esta manera se facilitará la gestión de R & M Power Supply, permitiendo que la Gerencia tome decisiones oportunas que permitan reaccionar ágilmente a los constantes cambios de un mercado tan competitivo.

## **1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA R&M POWER SUPPLY**

### **1.1. ANTECEDENTES**

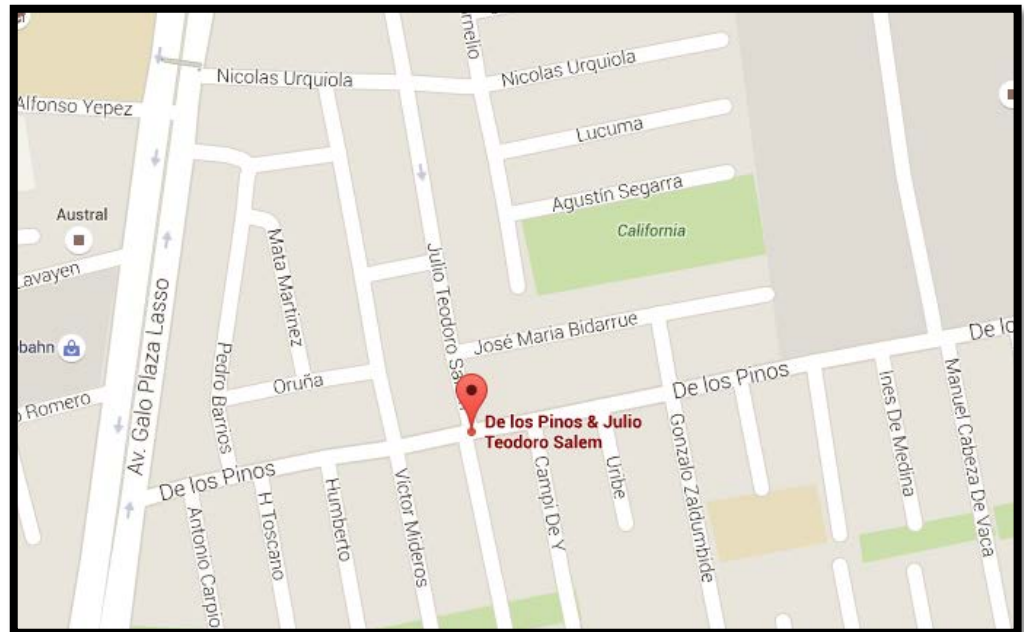
#### **1.1.1. Historia de la empresa**

R & M Power Supply fue constituida en la ciudad de Quito el 23 de Abril de 2004, la iniciativa para crearla se da a partir de la experiencia obtenido del actual Gerente Propietario en años anteriores, con el objeto principal de realizar actividades de mantenimiento y reparación de maquinaria de informática especializándose en Sistemas de Alimentación Continua (UPS) a fin de incursionar en un mercado en el que no existía mayor oferta por parte de la competencia.

Actualmente, R & M Power Supply se ha concentrado en la comercialización y mantenimiento de UPS a nivel nacional, mercantilizando productos de alta calidad y caracterizándose por el excelente servicio a sus clientes al brindar asistencia empresarial las 24 horas.

### 1.1.2. Ubicación

Las oficinas de R & M Power Supply se encuentran ubicadas geográficamente al norte de la ciudad de Quito, sector La Kennedy, en las calles Julio Teodoro Salem N 53-44 y De Los Pinos.



**Ilustración 1: Ubicación R&M Power Supply.**

**Fuente:** Google Maps

### 1.1.3. Servicios Actuales

Actualmente, R & M Power Supply comercializa todo tipo de UPS directamente a empresas a nivel nacional, buscando siempre ofrecer la mejor opción a sus clientes para poder cubrir todas sus necesidades y mantener altos niveles de satisfacción, razón por la cual los equipos tienen una

garantía de un año y además ofrece el mantenimiento y reparación de los mismos tomando en cuenta que la empresa brinda un valor agregado en su servicio al brindar asistencia 24 horas en cualquier lugar del país, debido a que al tratarse de estos sistemas tan fundamentales en compañías grandes que se manejan con electricidad continuamente es necesario contar con el buen estado de los equipos para evitar pérdida de información.

Además, por eventualidades que pueden suceder al realizar la reparación y mantenimiento de los UPS la empresa también puede comercializar aparatos eléctricos tales como cables, enchufes, switch, etc., para poder solucionar lo más pronto posible evitando retrasos en su trabajo.

En el RUC de la empresa, consta que puede realizar las siguientes actividades económicas:

- Venta al por menor de maquinaria y aparatos eléctricos
- Venta al por menor de materiales y equipo de oficina.
- Venta al por menor de otros productos en almacenes especializados
- Actividades de mantenimiento y reparación de maquinaria de informática y equipo periférico conexo
- Instalaciones eléctricas y cableado estructurado

#### 1.1.4. Principales clientes

- **Alimec S.A.:** Propietaria de una de dos plantas productoras bajo licencia de productos McCormick especierías y saborizantes, Lácteos Miraflores y Helados Zanzíbar. A lo largo de estos años Alimec se ha consolidado como una de las empresas productoras y comercializadoras de prestigiosas marcas.
- **Automotores Continental:** Goza del mejor respaldo de marca, variedad de vehículos, servicio posventa con un amplio stock de repuestos y el mejor taller de vehículos Chevrolet en todo el país, además cuenta con el mayor respaldo Chevrolet gracias a que cuentan con más de 40 años de experiencia en el mercado y varias generaciones de clientes satisfechos.
- **Comercial Kywi:** Es una empresa líder en la comercialización de productos de ferretería, hogar, acabados y materiales de construcción en el mercado ecuatoriano. Ofrece a sus clientes una experiencia de compra diferente, fundamentada en el servicio, variedad, garantía y calidad.
- **Comercial Etatex:** Su nombre comercial es ETAFASHION, esta empresa es una cadena de moda con cobertura nacional e internacional, que ofrece productos de moda, con variedad, calidad, excelente precio, generando confianza, credibilidad y responsabilidad.

- **ICESA:** Grupo de empresas que ofrecen una variada gama de productos de la más alta calidad: muebles, electrónica, línea blanca, de las más prestigiadas marcas, todo ello con el respaldo y garantía de funcionamiento. Las empresas que conforman este grupo son Almacenes Japón y Orve Hogar.
- **Laboratorios Life:** Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos (LIFE), tras siete décadas de evolución permanente, se ha orientado a ofrecer productos y servicios en el área de la salud que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Una de las características fundamentales que ha distinguido a LIFE a lo largo de sus 70 años, es su especial preocupación por cuidar la calidad de sus productos, a través del cumplimiento de las normas de buena manufactura internacionales para la industria farmacéutica.
- **Linde:** The Linde Group es una empresa de ingeniería y gases industriales líder en el mundo, que consolidó su posición en todos los mercados y áreas principales de competencia en más de 100 países. Esto es resultado de la determinación de Linde de concentrarse en sus fortalezas. Y de haber continuado una historia de éxito que comenzó con la separación de aire.

- **Química Ariston:** Fue establecida en el año de 1972, su planta de producción está ubicada en Quito y tiene cuatro filiales en las principales ciudades del país. Actualmente vende más de 60 productos farmacéuticos y cuenta con certificación ISO 9001:2008
- **Siati Group:** Grupo de empresas que brinda soluciones integrales en Comercio Exterior, con más de 12 años de experiencia en el mercado nacional. Se adaptan a las necesidades de importación y exportación de sus clientes contando con la infraestructura necesaria para atender todos los requerimientos de manera ágil, rápida y oportuna para optimizar su tiempo e inversión. Presentes en las ciudades más importantes del Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca y la oficina de exportaciones en la ciudad de Otavalo.
- **Superdeporte:** Empresa de confección y distribución de ropa y accesorios deportivos fundada en Quito en 1980. Es la más importante en Ecuador, destacándose por equipar, desde 1994, a la selección de fútbol de ese país. Además de confeccionar, importa, distribuye y comercializa algunas de las más importantes marcas de ropa y accesorios, es el caso de Adidas, Nike, Puma, Diadora, Wilson y Avia.

## 1.1.5. R.U.C.


**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**


**NÚMERO RUC:** 1705654836001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** TRUJILLO LEMOS ROMMEL SALOMON  
  
**NOMBRE COMERCIAL:** R&M POWER SUPPLY  
**CONTADOR:** MANTUANO MERO JESSICA PAOLETI  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** S/N **NÚMERO:** S/N  
  
**FEC. NACIMIENTO:** 29/07/1959 **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 23/04/2004  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 23/04/2004 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 10/02/2016  
**FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:** **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL**

ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINARIA DE INFORMATICA Y EQUIPO PERIFERICO CONEXO.

**DOMICILIO TRIBUTARIO**

Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: EL INCA Calle: FRUTILLAS Numero: S/N Interseccion: AV. ELOY ALFARO Referencia: A UNA CUADRA DE LA GASOLINERA SHELL Telefono: 022813820

**DOMICILIO ESPECIAL**

SN

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	\ ZONA 9\ PICHINCHA	CERRADOS	0

**Ilustración 2: R.U.C. R&M Power Supply**
**Fuente: SRI**

## 1.2. GENERALIDADES

### 1.2.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

El nombre de R & M Power Supply se secciona en dos partes:

- **R & M:** Estas letras se deben a que el Gerente Propietario decide colocar las iniciales de los nombres de sus hijos, Rommel y Mariuxi, la razón corresponde a que ellos serán los futuros dueños de la empresa de manera en que se encargaran tanto de lo técnico como lo administrativo respectivamente.
- **Power Supply:** La principal actividad económica de la empresa es la comercialización y mantenimiento de Sistemas de Alimentación Continua, estos son más conocidos por sus siglas en inglés UPS las que significan Uninterruptible Power Supply, razón por la cual deciden colocar en inglés el nombre de la empresa.

### 1.2.2. TIPO DE EMPRESA

- **Razón Social:** TRUJILLO LEMOS ROMMEL SALOMON
- **Nombre Comercial:** R&M Power Supply
- **RUC:** 1705654836001
- **Estado del Contribuyente en el RUC:** Activo
- **Tipo de Contribuyente:** Persona Natural
- **Obligado a llevar Contabilidad:** Si
- **Actividad Económica Principal:** Actividades de mantenimiento y reparación de maquinaria de informática y equipo periférico conexo.

### 1.2.3. IMAGEN CORPORATIVA



**Figura 3. Imagen Corporativa R&M Power Supply**

**Fuente:** R&M Power Supply

Este logotipo fue elaborado con el fin de identificar a la empresa y determinar sus lineamientos en la personalidad de la marca, y de esta manera, posicionarse dentro de un mercado en el cual existe gran demanda en el país.

La unión de todos los elementos del logotipo forma un isólogo, es decir la unión de un símbolo gráfico y signos tipográficos.

- **Fuente o tipografía:** *La tipografía empleada para el nombre de la empresa es bauhaus 93, la misma denota simpleza por la eliminación de terminaciones tipográficas y contraformas sin cerrar, lo que la hace una tipografía netamente legible. El slogan cuenta con la tipografía impact, con el fin de crear una impresión en los clientes*
- **Elementos gráficos:** La forma ovalada significa dinamismo y se asocia a infinitud, calidez y protección. Lo que se quiere proyectar es un mensaje positivo, ya que el uso de un óvalo en un logotipo sugiere unidad, a fin de crear confianza con los clientes y establecer un vínculo en el cual tengan la seguridad que ante cualquier eventualidad R & M Power Supply brinda soporte las 24 horas.

El átomo en el fondo, expresa la unión entre la ciencia y la tecnología, constituyentes básicos de la innovación a través del tiempo como herramienta que es lo que quiere manifestar la empresa en el mercado, ya

que incursionar en el campo tecnológico no solo en el país, sino a nivel mundial, es necesario estar en constante innovación y de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes.

### **1.3. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA E INTERNA**

#### **1.3.1. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA**

- **ENTORNO GENERAL:** El entorno general está establecido por todos los factores que afectan a la estrategia de una empresa, los cuales los analizaremos a continuación:

- **Segmento Demográfico:**

Las empresas actualmente buscan soluciones a los problemas presentados día a día, sobretodo les interesa prevenir situaciones que puedan afectar sus actividades diarias y disminuir su productividad. El producto que comercializa R&M Power Supply es un producto que satisface esta necesidad, previniendo la perdida de información y para de actividades para que se puedan continuar sin ningún inconveniente; por ende el segmento demográfico en que se desarrolla es un segmento en el cual las empresas del país que siguen en constante crecimiento adquieren este tipo de soluciones.

- **Segmento Tecnológico:**

Las marcas significan para R&M Power Supply un vehículo a través del cual se intercomunica con los clientes. La construcción de unas marcas fuertes permite hacer partícipes a sus usuarios de las nuevas tecnologías y del sello de la innovación, ofreciéndoles los mejores servicios y el compromiso de satisfacer al máximo las necesidades de todos ellos.

R&M Power Supply comercializa las siguientes marcas:

- POWERCOM
- APC
- BEST POWER
- MGE
- POWERWARE
- DELTEC
- LIEBERT

- **Segmento Ecológico:**

Las empresas implicadas con la adaptación de la Responsabilidad Ambiental Empresarial (RAE) adquieren beneficios cualitativos como cuantitativos, de los cuales (Amador, 2012) menciona que son:

***Rendimiento económico y financiero:*** Estudios comprueban que las empresas con prácticas de Responsabilidad Ambiental Empresarial obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a las expectativas. Para poder estimar los rendimientos esperados de una empresa, se realizan análisis sobre las previsiones de ventas, gastos y beneficios.

***Reducción de costos de producción:*** La práctica de RAE logra bajar costos significativamente, reduciendo gastos y costos derivados del desperdicio de recursos; por ejemplo, el reciclaje puede generar ingresos extras, el control de desechos, uso eficiente de la energía, disposición de residuos.

***Aumenta la reputación e imagen de la marca:*** Comúnmente los consumidores se inclinan hacia las empresas y productos con una reconocida reputación, por ello cada día más organizaciones optan por aplicar medidas de Responsabilidad Ambiental Empresarial. En lo común el público opta por productos con alto reconocimiento y reputación.

***Estimula la innovación y la competitividad:*** La responsabilidad hacia el diseño y creación de nuevos productos, servicios y procesos ambientalmente más sanos

R & M Power Supply no ejecuta ningún tipo de labor sostenible para aportar con el medio ambiente y su entorno ecológico es decir, no maneja un plan de responsabilidad ambiental empresarial, ni goza de los beneficios que se podrían adquirir en el caso de poseer uno.

En el caso de los equipos, tampoco contribuyen de ninguna manera a la conservación del medio ambiente, al contrario al terminar su vida útil se vuelven en un desecho contaminante debido a los componentes que posee; por esta razón el reciclaje del plomo de las baterías es muy importante.

El plomo es un material muy fácil de reciclar, pudiéndose reutilizar un número indefinido de veces aunque en todas ellas se someta a procesos de fusión y afinado, el producto final (el llamado plomo secundario) es en todo similar al primario obtenido a partir de minerales.

### **1.3.2. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA INTERNA**

***Logística Interna:*** Los UPS se adquieren mediante diferentes distribuidores autorizados los cuales proveen a la empresa de las marcas necesarias para poder comercializarlos; siempre se mantiene bajos niveles de inventarios con el fin de que estos no se vuelvan obsoletos ya que como la tecnología está en constante innovación es necesario comercializar con rapidez nuestros

productos y de esta manera conservar un alto nivel de rotación de inventarios.

Entre los proveedores de R & M Power Supply podemos destacar empresas como:

- Macroquil
- Durapower
- Keops Power
- Soportec
- Comercial Kywi

Los cuales además de proveer UPS, también suministran todo el material necesario para poder realizar los mantenimientos anuales de los UPS vendidos por la empresa.

***Logística Externa:*** Una vez realizada la venta, la empresa se encarga del transporte y la distribución física del producto a los compradores a nivel nacional sin ningún costo adicional; de igual manera la empresa se encarga de coordinar a sus técnicos para realizar el servicio de mantenimiento y reparación de los equipos las 24 horas.

***Comercialización:*** Actualmente, la empresa no ha realizado actividades de publicidad, promoción o marketing, ni cuenta con una página web o redes

sociales; únicamente se ha manejado mediante referencias entre clientes siendo esto una gran debilidad en la compañía ya que en la actualidad es de suma importancia realizar publicidad e incursionar en la web.

***Servicios Post-Venta:*** Para R&M Power Supply es fundamental brindar un buen servicio a sus clientes, sobre todo en cuanto a servicio post-venta se refiere, debido a que al comercializar equipos de cómputo es esencial realizar el mantenimiento de los mismos, más aun tratándose de UPS ya que la función principal de estos es proporcionar energía y así evitar la pérdida de datos o detener la producción.

Por ende, la empresa brinda un servicio 24 horas a nivel nacional para poder solucionar cualquier inconveniente que se presente, en el caso que no pueda ser resuelto de inmediato se deja un UPS como back up hasta repararlo.

## **2. MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

### **2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.1.1. Planeación**

##### **2.1.1.1 Definición de Planeación**

Para Actuar sin planeación supone un alto riesgo, como el desperdicio de esfuerzos y recursos, o una administración improvisada. Por esa razón la planeación precede a las demás funciones del proceso de administración, ya que planear significa tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá que realizarse. La planeación está compuesta de numerosas decisiones orientadas hacia el futuro, a ella se destinan pensamiento y tiempo en el presente para una inversión en el futuro. Algunos tratadistas de la planeación han expresado como descubrir cosas hoy, para poder tener un futuro mañana. (Rodriguez J. V., 2007)

La planeación, sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla. (Rojas & Medina, 2011)

#### 2.1.1.2 **Importancia de la Planeación**

La planeación es importante por dos razones, Urwick (1944) especifica lo siguiente:

**Primacía:** La planeación tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas, y la razón de ello es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que esta no sea posible. Cuando esto sucede, no hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, dirección, control y coordinación.

**Transitividad:** Cuando surge la necesidad de una acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la

función de planeación. La implantación de los resultados de planeación tiene efectos en las funciones de organización, dirección, control, etc. Por otra parte, la planeación es ante todo una actividad para ejecutar funciones de organización, dirección, etc.

Por ende, es esencial la planeación para el adecuado funcionamiento de las empresas, ya que a través de ella se prevén los cambios y se establecen medidas para confrontarlos.

Además, la planeación ayuda a lograr el uso efectivo de recursos materiales, financieros y humanos; implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo y recepción de materiales.

### **2.1.2. Definición de Planificación Estratégica**

La planeación estratégica surge en los años sesenta colaborada por Ansoff (1997), el mismo que nos menciona a la planificación estratégica como el proceso que nos permite identificar oportunidades de mejoramiento en la operación de una empresa, de un servicio, o en nuestra vida cotidiana, con

base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Para Drucker (1984) es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados.

Según Romero (2010) la planificación estratégica nos indica acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las provisiones e hipótesis sobre el futuro.

### **2.1.3. Beneficios de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Para Sainz (2012) la planeación estratégica brinda beneficios a la organización tales como:

- Brinda acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Además, es necesario un compromiso en niveles inferiores.
- Da respuesta a interrogantes como: ¿En qué negocio estamos ahora y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían serlo?
- Formaliza el proceso de decisión estratégica, de forma que la empresa cuente con un “foro” en el que se adopten este tipo de decisiones, y permita una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
- Lleva a cabo una vigilancia más sistemática del entorno y aumenta la capacidad de reacción de la empresa frente a los cambios imprevistos.
- Facilita la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como proporciona un lenguaje estratégico común. El plan expresa la filosofía de la dirección de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno del equipo directivo.
- Justifica o hace más intangibles las decisiones adoptadas, y expone el discurso estratégico oficial de la empresa tanto en el interior (ante el personal, los sindicatos, los accionistas) como en el exterior (medios de

comunicación, el mercado financiero, administraciones públicas) de la misma.

#### **2.1.4. Importancia de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica se convierte en importante para las empresas en el momento que une fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Llega a definir los propósitos que justifican la existencia y las operaciones de la empresa y se establece una guía única para empleadores y empleados.

Asimismo, Sainz establece que las razones de la importancia para utilizar la planificación estratégica en una empresa son:

- Su capacidad de adaptación a los cambios del entorno, a las situaciones favorables o desfavorables que se pueden presentar, es decir por su flexibilidad.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar de forma sistemática en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión. (Sainz, 2012)

#### **2.1.5. Objetivos de la Planificación Estratégica**

Según Borja & Pazmiño (2006.) es necesario tener en cuenta, por lo menos, cuatro familias de objetivos sobre los cuales reflexionar.

- **Los objetivos de Productividad:** Dentro de los procesos y estructuras, son los que pueden cambiar positivamente el presente, mejorando la productividad.
- **Los objetivos Operativos:** Son los primeros en los que uno piensa. Comprende los que se quedan claramente reflejados en las cuentas de resultados. Allí están los objetivos de venta, los de rentabilidad y de capital, etc.

- **Los objetivos de Recursos Humanos:** Se refiere a la inversión del personal e involucran el análisis de los programas de evaluación y desempeño, de capacitación y desarrollo, los de inversión en remuneraciones, beneficios entre otros.
  
- **Los objetivos de Innovación:** Suelen ser los más olvidados, ya que están relacionados con planes que incentivan la innovación y la creatividad, tales como los programas de sugerencias, los gabinetes de investigación, los laboratorios, etc.

#### **2.1.6. Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica**

- **Ventajas**

La Planificación estratégica ofrece modelos congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ellas los gerentes dan a la organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Entre las principales ventajas tenemos:

- La mentalidad estratégica tiene que estar diseminada en toda la organización ya que todos los directivos deben tener un pensamiento estratégico y una capacidad de liderazgo.

- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas dando frente a tales decisiones, un gerente debe preguntarse, ¿Cuáles alternativas estarán más de acuerdo con la estrategia?
  - Se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativa.
  - Proporciona una base para una ventajosa toma de decisiones creando oportunidades y transformando los peligros en ocasiones de mejora estratégica. (Caballero, 2010)
- **Desventajas**

Más que desventajas, se toman como falencias de la planeación ya que no se puede afirmar que exista una desventaja realmente. Las desventajas serían las siguientes:

- Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes

encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.

- El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.
- El tiempo con el que dispone los administradores los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y crecimiento de la empresa en un tiempo determinado. (Caballero, 2010)

#### **2.1.7. Etapas de la Planificación Estratégica**

En el proceso del plan estratégico es necesario considerar las siguientes etapas como elementos básicos para la estructuración de una propuesta que se ajuste en forma constante a los sucesos y acciones actuales. Las etapas a considerar según Chiavenato (2011) son las siguientes:

- **Formulación:** En esta etapa, el enfoque prospectivo propuesto puede enmarcarse en los siguientes pasos:

- **Análisis situacional:** Consiste en un estudio de las condiciones en las cuales se encuentra la empresa al tiempo de iniciarse la formulación de estrategias.
  
- **Estudio contextual:** Constituye la realización de auditorías ambientales y competitivas, contribuye a conocer mejor el contexto económico, político y social en el cual ha de operar la empresa. La información a emplear deberá nutrirse de fuentes confiables, actualizadas y dinámicas, las mismas generalmente van desde los contactos informales, asociaciones empresariales, estudios de especialistas consultores, hasta los periódicos y revistas especializadas.
  
- **Implementación:** En el plan estratégico se define como un proceso continuo de análisis para la toma de decisiones fundamentales en la institución.
  
- **Control:** Es seguir el funcionamiento del sistema de planeamiento sobre un periodo adecuado, detectando y corrigiendo errores o problemas que se pudieren plantear. Posteriormente, en forma recurrente se ejecutarán los controles del sistema ya funcionando en forma normal.

### **2.1.8. Pasos básicos para la Planificación Estratégica**

Para realizar una planificación estratégica exitosa, se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Detección de la oportunidad de acuerdo con el mercado, la competencia, lo que desean los clientes, nuestras fortalezas y debilidades
- 2) Establecimiento de objetivos y metas, donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando se quiere lograr.
- 3) Consideración de las premisas de planeación, en qué ambiente (interno o externo) operaran nuestros planes.
- 4) Cuáles son las estrategias más promisorias para alcanzar nuestros objetivos
- 5) Comparación de estrategias analizando que estrategia proporcionara la mejor posibilidad de cumplir las metas con el menor costo y las mayores utilidades.
- 6) Elección de una estrategia

7) Elaboración de planes de apoyo, como los planes para comprar equipo, comprar materiales, contratar trabajadores y desarrollar un nuevo producto.

8) Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:

- Volumen y precio de ventas
- Gastos de operación necesarios para los planes
- Gastos de equipos del capital

(Chiavenato, 2011)

## **2.2. ESTRATÉGIAS**

### **2.2.1 Definición Estrategias**

Entre las primeras definiciones de estrategia se encuentra la de Chandler, él define a la estrategia como la determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de la empresa, mediante la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar estos fines. (Chandler, 1962)

Según Johnson, Scholes, & Whittington (2010) “la estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés.”

### **2.2.2 Tipos de Estrategias**

Dependiendo del tipo de empresa, esta puede acoger diferentes tipos de estrategia según su situación específica, por eso es necesario analizar las estrategias genéricas de Porter, opciones estratégicas según Ansoff y estrategias de negocios para PYMES.

- **Estrategias Genéricas de Porter**

Las tres estrategias genéricas que propone Porter (1985) tratan de enseñar como las empresas pueden competir por los clientes. Estas tres estrategias son:

- **Estrategia de liderazgo en costos:** el objetivo es tener los precios más bajos, lo cual se puede lograr a través de: eficiencia de producción, distribución, economías de escala, tecnología superior, acceso preferencial a materias primas, curva de la

experiencia, etc. Se debe tener en cuenta que los productos deben ser fácil de fabricar y distribuir.

- **Estrategia de diferenciación:** busca ventajas a través de unicidad del producto para justificar el precio superior. Requiere capacidades organizacionales en marketing. Importancia de creatividad, investigación y desarrollo. Diferenciación se puede basar en marca, calidad, diseño de producto, características, atención al cliente, rapidez de entrega o servicios adicionales. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores.
  
- **Estrategia de enfoque:** producto o servicio puede dirigirse hacia un específico región geográfico o hacia un sector o segmento de población, para servirlos mejor que nadie más. Es una buena estrategia en el caso cuando el mercado tiene preferencias o necesidades distintivas y competencia no se especializa en el mismo segmento de mercado. Esta estrategia busca oportunidades para reducir los costos, pero sin sacrificar la diferenciación.

- **Opciones estratégicas según Ansoff**

La matriz de Ansoff, es una herramienta publicada por primera vez en su artículo “Estrategias para la Diversificación” en la Harvard Business Review; sirve para graficar, evaluar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas y obtener el mejor retorno de la inversión potencial. Esta matriz describe y presenta cuatro de las posibles combinaciones producto/mercado, tanto existentes como futuros en que la empresa puede basar su desarrollo.

Existen cuatro estrategias:

- **Estrategia de penetración de mercados:** La estrategia de penetración de mercado debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja o cuando el mercado está en franco crecimiento. Una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Esto significa vender más productos a los clientes actuales, captar clientes de la competencia o captar de no consumidores actuales. Para lograr este objetivo se puede realizar las siguientes acciones: los descuentos por volumen, aumento de publicidad, utilización de tarjetas de fidelidad, etc.

- **Estrategia de desarrollo de productos:** implica desarrollar un producto nuevo, nueva marca para el mercado existente o desarrollar nuevos modelos o tamaños. Esta estrategia es más útil en sectores tecnológicos y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo.
  
- **Estrategia de desarrollo de mercados:** esta opción se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos, pero todavía desea expandirse. Consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados, por ejemplo, a través de la exportación, investigación y cambio del segmento o en búsqueda de nuevos usos para sus productos.
  
- **Estrategia de diversificación:** la diversificación disminuye el riesgo global de la compañía, pues esta, al no poner todas sus esperanzas en un único negocio, reduce sus riesgos. Esta estrategia consiste en adquirir otra empresa o se desarrollar nuevos productos, servicios o marca. Normalmente, las empresas se diversifican cuando tienen fondos excedentes y carecen de alternativas de inversión en productos y mercados relacionados o cuando tienen malas perspectivas sobre el futuro del sector donde actualmente operan (Alvarez, 2009)

- **Estrategias de negocios para pymes**

Para una pequeña o mediana empresa Suttle (2015) propone cuatro estrategias:

- **Estrategia de crecimiento:** se la puede lograr introduciendo nuevos productos o añadiendo nuevas características para los productos existentes, como también buscando nuevos mercados para sus productos.
- **Diferenciación del producto:** Las pequeñas empresas puedan utilizar la estrategia de diferenciación de los productos cuando tienen una ventaja competitiva a través de la calidad o servicio superior.
- **Precio diferenciado:** consiste en cobrar precios altos durante la fase de introducción del producto. PYME utilizará la estrategia de precios diferenciados para recuperar en forma rápida los costos de producción y los gastos de publicidad. Es importante la introducción de nuevas tecnologías.

- **Estrategia de adquisición:** esta estrategia supone la compra de otra empresa, o de una o más líneas de productos de dicha empresa.

## 2.3 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.3.1 Misión

#### 2.3.1.1 Concepto de misión

Definir la misión de la empresa es el punto de partida al realizar la planeación estratégica de una empresa. Para Francés (2006):

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende ser y para quien lo va a hacer, además se influencia en momentos concretos como algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de sus directivos o propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintas”

Es decir la misión describe la naturaleza y el campo al cual dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

### 2.3.1.2 Importancia de la misión

La formulación de la misión sirve en tres niveles de una empresa: directivo, administrativo y operativo. De acuerdo con Funes estos niveles son importantes por las siguientes razones:

- a) A nivel directivo le es de utilidad para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades, que se generan en las diferentes dimensiones de medio ambiente. Esto es de suma importancia porque se evitara costosas desviaciones hacia negocios de empresas poco conocidos y con mucho riesgo, lo cual incide en el deterioro de utilidades y en general, en el desánimo del personal.
  
- b) A nivel administrativo, le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento de los recursos humanos, financieros, materiales, técnicos aplicados en la organización. Asimismo, se logra una mejor interdependencia entre las diferentes áreas que

coordinan, desarrollándose un proceso de colaboración y entendimiento permanente.

- c) A nivel operativo, le facilita comprender su papel protagónico, en los procesos de trabajo y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.

Una vez indicada la importancia de la misión, podemos concluir que toda empresa moderna bien organizada al menos debe tener un propósito o misión. (Funes, 1998)

### **2.3.1.3 Componentes de la misión**

Thompson (2001) especifica que los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la organización y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados: ¿Compite la organización geográficamente?

- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la organización?”

Estas interrogantes son esenciales al momento de formular la misión de una empresa debido a que debe ser lo más específica y concisa posible, para que tenga un impacto positivo en la organización al lograr que no solo sus empleados puedan comprender claramente a que se dedica la empresa, sino involucrar a los clientes, proveedores, accionistas, etc.

## **2.3.2 Visión**

### **2.3.2.1 Concepto de visión**

La determinación de la visión, es una proyección a largo plazo de lo que se quiere alcanzar con la empresa definiendo un periodo de tiempo en el que se quiere lograr lo propuesto.

Según Senge la visión es la respuesta a la interrogante ¿Qué es lo que queremos crear? y explica que “las visiones que se comparten en la empresa crean un sentimiento de comunidad que

impregna a la organización en su conjunto y hacen que sus diversas actividades sean coherentes.” (Senge, 1990)

Para Borja & Pazmiño (2006.) afirman que la visión “es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala rumbo y da dirección. Es una representación de como creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa. Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un periodo determinado. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.”

Es por eso que es necesario especificar el periodo de tiempo en el que deseamos alcanzar ese futuro para nuestra organización.

### **2.3.2.2 Características de la visión**

Para Medina (2009) las características que debe cumplir la visión en su formulación son las siguientes:

- **Dinámica:** Visión, se redefine cuando se logran y surgen nuevas imágenes que contribuyen a la toma de decisiones

- **Motivación:** Para participar y contribuir como equipo, refleja sus aspiraciones y proyecta sus sueños y esperanzas.
- **Positivismo:** Alienta, estimula, genera acciones positivas y constructivas, comunica entusiasmo y es una fuente de inspiración.
- **Compromiso:** Genera compromisos para lograr resultados en cada actividad.
- **Corta, clara y medible:** Comprensible, sencilla, medible, explícita y fácil de entender por todos
- **Satisfacción:** Da satisfacción de beneficiarios, es pertinente y eficaz. Es relevante en las necesidades de los beneficiarios.
- **Aceptación:** Suma a la cultura de la organización: aceptación, legitimidad, aprendizaje, satisfacción.
- **Realista:** Proyecta futuro con evidencias realistas y posibles.

- **Valores:** Incorpora valores, principios e intereses comunes.

### 2.3.2.3 Elementos de la visión

Asimismo, Sainz (2012) indica que la visión debe contener los siguientes elementos:

- **Panorama del Futuro:** El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa la empresa que deberá competir.
- **Marco Competitivo:** Los negocios y lugares en que la empresa competirá.
- **Objetivos Fundamentales:** Definición del rol que la empresa adoptara, una descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito del futuro.

- **Fuentes de Ventajas Competitivas:** Las habilidades que la empresa desarrollara como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa logrará el éxito.

Tal como en la Misión, la para formular la visión de una empresa es necesario responder a ciertas interrogantes, las cuales Medina (2009) menciona que son:

- ¿Quiénes son los beneficiarios?
- ¿Qué necesidades tiene?
- ¿Cuál es la oferta de productos?
- ¿Qué valor agregado entregamos?
- ¿Qué valores compartimos?
- ¿Cultura organizacional requerida?

### **2.3.3 Importancia de la visión**

Una vez conocido el concepto, las características y los elementos de la visión, podemos definirla como lo que la empresa espera alcanzar en un futuro mediante el cumplimiento de las metas propuestas y la motivación del equipo administrativo de la misma, pero además es elemental conocer la

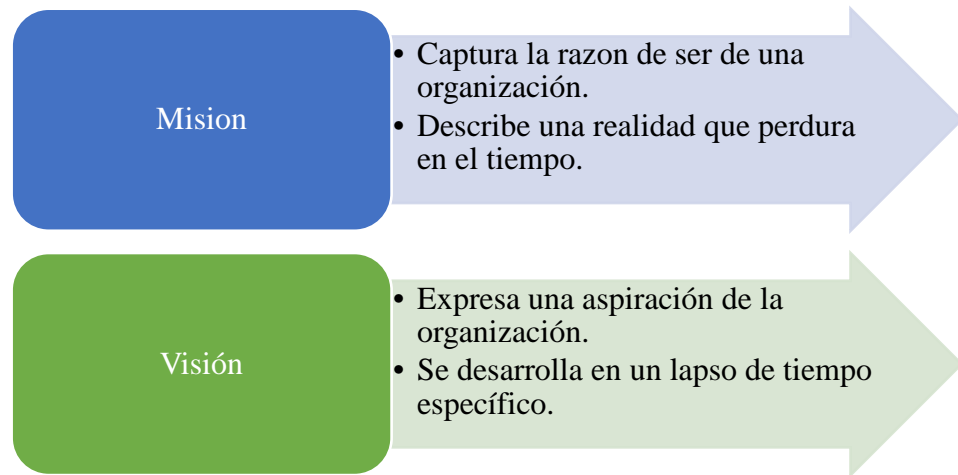
importancia de la misma ya que se puede decir que en un principio la visión es casi por completo intuitiva.

Rodríguez, (2005) alude que la importancia de la visión radica en los siguientes aspectos:

- La visión de la empresa a futuro, expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés.
- Consolida el liderazgo de la dirección superior, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se desea constituirá futuro, permite enfocar su capacidad de administración, hacia el logro permanente.
- La visualización de la empresa a largo plazo, brinda la oportunidad de sentirse protagonista del proceso de cambio planeado.
- Proporciona fortaleza al personal, para aportar lo mejor de sí misma y le permite evolucionar emocionalmente para consolidar su proceso de madurez dentro de la empresa.
- Le imprime sentido a lo que hace cada empleado y lo impulsa a realizarlo con mayor calidad, independientemente de su jerarquía.

Con lo que se concluye que la importancia de la determinación de la visión es la que da sentido a lo que hace cada persona e impulsa a hacerlo con mejor calidad cada vez, de esta manera en conjunto se lograra alcanzar la visión de la empresa en el periodo de tiempo que se proponga.

### Diferencia entre Misión y Visión.



**Figura 3.** Diferencia entre misión y visión.

**Elaborado por:** Katherine Apunte

#### 2.3.4 Valores Corporativos

Los Valores Corporativos son el conjunto de normas, principios, creencias, que determinan la manera de hacer las cosas y actuar dentro de la organización, es por esto que en reiteradas ocasiones a los valores se los asemeja con la filosofía organizacional ya que es la base de la cultura de la compañía.

Todas las organizaciones cuentan con un grupo de Valores Corporativos, ya sea que los tengan explícitos dentro de su plan estratégico o implícitos en su gestión cotidiana, de todas formas estos valores deben ser adaptados y divulgados para hacerlos parte de la gestión de los colaboradores.

Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva al cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

Actualmente, las empresas suelen incluir en su lista de valores aquellos que son de carácter moral, como honestidad, no discriminación y transparencia, los mismos que deben apoyar la misión y visión de la empresa, como lo son calidad, eficiencia, mejoramiento continuo y trabajo en equipo.

Uno de los puntos principales a considerar sobre los Valores Corporativos es el apoderamiento de estos dentro de la gestión, pues de no ser así, no serán más que palabra muerta. (Francés, 2006)

A continuación se enlistan algunos valores frecuentemente mencionados:

- Equidad
- Justicia
- Igualdad
- Integridad
- Respeto
- Honestidad
- Transparencia
- Confianza
- Lealtad
- Eficiencia
- Mejoramiento continuo
- Calidad
- Disciplina

Una vez conocidos los valores de la empresa, es posible trazar los objetivos y realizar el análisis interno y externo de la empresa ya que conociendo que tipo de principios se seguirán dentro de la empresa, se establecerá la proyección de la empresa hacia el exterior desde la determinación del comportamiento interior de la misma.

### 2.3.5 **Objetivos Empresariales**

Los objetivos son los resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados. Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca. Los objetivos deben ser alcanzable, conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un periodo de tiempo y quedar registrado por escrito. (Steiner, 2000)

Por otra parte, (Sainz, 2012) afirma que:

Los objetivos son el resultado final de lo que se espera lograr con la planificación y determinan el tiempo en que se desea alcanzarlo. Estos, parten del supuesto que el empresario maximiza los beneficios que quiere obtener para la empresa siempre velando por sus accionistas y de sus stakeholders (grupos de interés)

Para poder definir en un contexto estratégico a los objetivos, en primer lugar hay que especificar algunos principios básicos de formulación de los objetivos corporativos:

- a) Se supeditaran siempre a la misión y visión de la empresa.
- b) Deben ser concretos, cuantificables, realistas y coherentes tanto entre sí como con la visión de la empresa

- c) Son la base sobre la que se afianzara la dirección estratégica de la compañía
- d) Su esencia es solucionar un problema o sacar un rendimiento de una oportunidad de mercado

Por lo tanto, los requisitos, más o menos aceptados, para la redacción de los objetivos operativos son:

- Un objetivo bien redactado comienza con un verbo, propone un solo resultado y cuenta con un plazo de ejecución
- Siempre deben ser coherentes con los recursos disponibles de la empresa
- El objetivo establece el “que” y el “cuándo” más que el “como” y el “porque”
- Los objetivos deben ser realistas y alcanzables, pero con la tensión necesaria que persigue ser el mejor.
- Todos los empleados deben estar al tanto de los objetivos que la empresa busca alcanzar.

### **2.3.6 Análisis FODA**

El análisis FODA o SWOT nos ayuda a utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del entorno, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que este presenta es conveniente eliminar o corregir nuestros puntos débiles. Además este análisis es crucial al momento de realizar un plan estratégico debido a que detecta las ventajas y desventajas competitivas de la empresa. Esta matriz también nos ayuda a desvelar los factores clave del éxito y nos permitirá seleccionar las estrategias correctas para alcanzar los objetivos propuestos de forma más eficaz. (Romero, 2010)

Las siglas FODA hacen referencia al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa; las fortalezas y debilidades hacen referencia a un análisis interno de la empresa y las oportunidades y amenazas corresponden a un análisis externo de la misma.

#### **2.3.6.1 Análisis Externo:**

David (2013) asegura que las fuerzas externas pueden ser cinco, las cuales son las fuerzas económicas, las fuerzas sociales, fuerzas culturales, fuerzas demográficas, fuerzas competitivas además de que las oportunidades y las amenazas son del

ambiente externo, esto quiere decir que son están fuera del control de la organización.

Se establecen como amenazas del ambiente externo, cuando se refiere a los aspectos o acontecimientos económicos, sociales, políticos, legales, culturales, ambientales, demográficos, gubernamentales, tecnológicos, competitivos.

Es por esto que para realizar el análisis de las oportunidades y amenazas para realizar la matriz FODA es importante tomar en cuenta todos estos aspectos externos que pueden alterar el funcionamiento de la empresa de modo beneficio o en modo pérdida y por ende repercutir en el futuro planeado de la organización. Para esto es necesario definir a que se hacen referencia las oportunidades y amenazas en el FODA.

- **OPORTUNIDADES:** Están relacionadas con el entorno debido a que son situaciones que pueden presentar posibles ventajas para la empresa y pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

- **AMENAZAS:** Presentan un riesgo potencial para la compañía debido a que se pueden convertir en escenarios desfavorables para la misma; razón por la cual no permiten cumplir con las metas y objetivos de la empresa

Para identificar de mejor manera si una circunstancia es oportunidad o amenaza para la organización, se debe considerar los siguientes métodos de análisis:

**Tabla 2. Métodos de análisis de Oportunidades y Amenazas para el análisis FODA.**

<b>Métodos de Análisis</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Análisis de eventos		
Tendencias globales		
Escenarios de largo plazo		
Escenarios situacionales		
Escenarios macroeconómicos		
Competitividad sectorial		
Análisis de la industria		
Análisis de grupos estratégicos		
Análisis de los competidores		

**Fuente:** (Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

### 2.3.6.2 Análisis Interno:

David (2013) define a este como un análisis de las fortalezas y las debilidades debido a que son internas, además son todas las actividades que la organización puede controlar, como son la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo como también los sistemas de administración de información de la empresa.

Es importante mencionar que una tarea fundamental de la administración estratégica es identificar las fortalezas y las debilidades organizacionales en las áreas de función o funcionales de la organización.

Los elementos de la empresa son un factor preponderante para las fortalezas y debilidades de la organización, no solo se mide por su desempeño. Se define a las fortalezas y debilidades como:

- **FORTALEZAS:** Capacidades, atributos, destrezas, recursos o conocimientos que colocan a la empresa en ventaja respecto a la competencia.

- **DEBILIDADES:** Desventajas internas que se vuelven en limitaciones para la empresa al comparar ciertas áreas de la compañía en comparación a otras. Dificultan la obtención de metas y objetivos propuestos.

Asimismo, Francés (2006) nos indica de qué manera se pueden aplicar los diferentes enfoques metodológicos planteados aplicados a las fortalezas y debilidades de las empresas:

**Tabla 3. Métodos de análisis de Fortalezas y Debilidades para el análisis FODA.**

<b>Metodología</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Eslabones de la cadena de valor operativa		
Capacidades medulares		
Siete "S" de McKinsey		
Cultura organizacional		
Variables estratégicas del modelo balanceado		

**FUENTE:** (Francés, 2006)

### **3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA R&M POWER SUPPLY**

#### **3.1 ENCUESTA**

##### **3.1.1 OBJETIVOS DE LA ENCUESTA**

La encuesta se realiza con el fin de conocer la satisfacción de nuestros clientes, los principales objetivos de esta encuesta de satisfacción son:

- Conocer el grado de satisfacción de los clientes hacia nuestros productos y/o servicios
- Identificar el grado del posicionamiento de la empresa en los clientes actuales
- Generar estrategias que permitan incrementar la fidelización de los clientes.
- Encontrar oportunidades para mejorar el servicio.

### 3.1.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A LOS CLIENTES DE R&M POWER SUPPLY

Esta encuesta se realiza con el objetivo de encontrar oportunidades para mejorar el servicio y conocer el grado de satisfacción de los clientes hacia nuestros productos y/o servicios.

Marque con una X su respuesta:

**1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos y/o servicios de R&M  
Power Supply?**

- 0 a 2 años
- 2 años a 5 años
- 5 años a 10 años
- Más de 10 años



**5. En comparación con otras alternativas de mantenimiento para UPS, nuestro servicio es:**

- Mucho mejor
- Mejor
- Peor
- Mucho peor

**6. Por favor, valore del 1 al 5 los siguientes atributos de nuestra empresa, donde 1 pésimo y 5 excelente**

	1	2	3	4	5
Calidad del servicio / producto					
Relación calidad- precio.					
Profesionalidad.					
Servicio postventa					
Garantía					

**7. Y ahora valore del 1 al 5 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos, donde 1 es poco importante y 5 es muy importante**

	1	2	3	4	5
Calidad del servicio / producto					
Relación calidad- precio.					
Profesionalidad.					
Servicio postventa					
Garantía					

**8. ¿Ha recomendado usted nuestros productos y/o servicios a otras personas/empresas?**

- Si
- No

**9. ¿Recomendaría usted nuestros productos y/o servicios a otras personas/empresas?**

- Si
- No

**10. ¿Compraría usted nuestros UPS nuevamente?**

- Si
- No

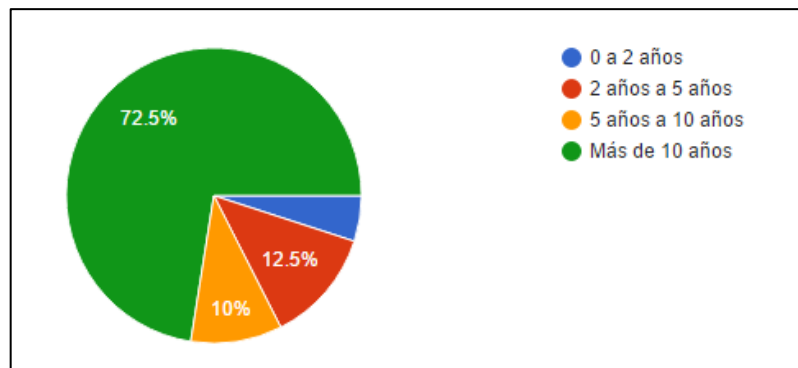
### **3.1.3 CORRIDA DE LA ENCUESTA**

Esta encuesta se llevó a cabo a los 40 clientes de R&M Power Supply, la cual tuvo lugar del 07 al 11 de Noviembre del año 2016 en las matrices de los clientes ubicadas en la ciudad de Quito; la encuesta tuvo una duración de 3 minutos aproximadamente y fue completada por la persona encargada de compras correspondiente a cada compañía.

### 3.1.4 TABULACIÓN Y REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

#### 1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos y/o servicios de R&M Power Supply?

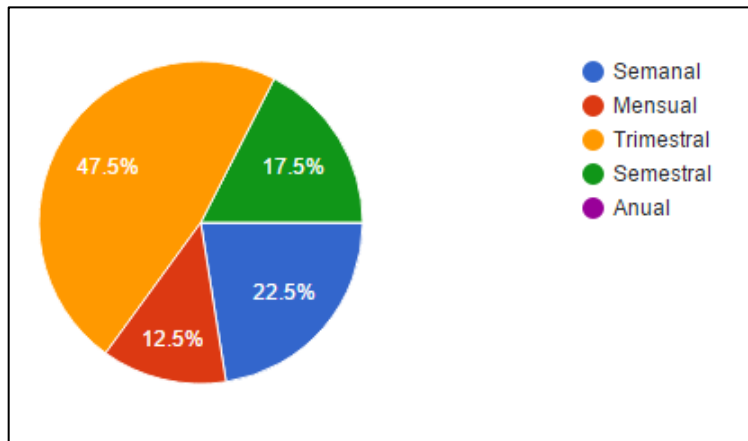
TIEMPO	N°
0-2 años	2
2 años a 5 años	5
5 años a 10 años	4
Más de 10 años	29
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>



Como se puede observar, el 72,5% de los clientes adquiere nuestros productos por más de 10 años lo que significa que los productos y servicios son de alta calidad razón por la cual se mantienen fieles a la compañía.

**2. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos y/o servicios de R&M Power Supply**

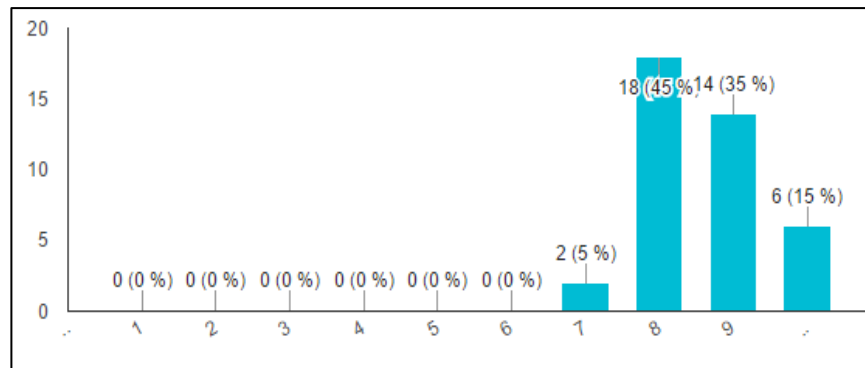
<b>Frecuencia</b>	<b>N°</b>
Semanal	9
Mensual	5
Trimestral	7
Semestral	19
Anual	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>



Los clientes solicitan constantemente nuestros servicios/productos, esto se debe a que tienen contratos por mantenimientos semanales, mensuales o trimestrales además que los clientes compran equipos y repuestos no solo para su matriz sino para todas sus sucursales a nivel nacional.

**3. Por favor, indique su grado de satisfacción general con nuestra empresa en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.**

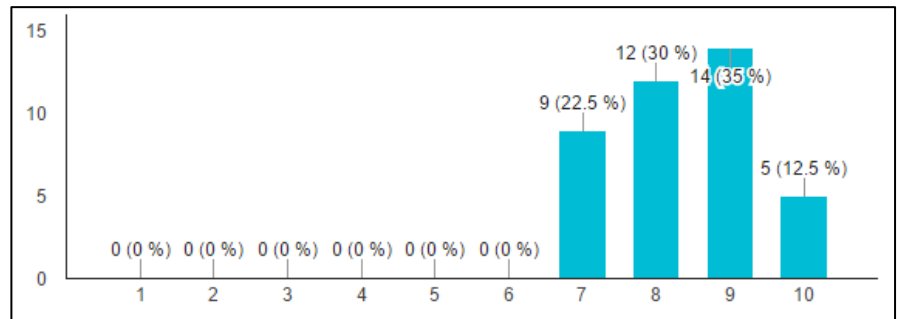
Calificación	N°
7	2
8	18
9	14
10	6
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>



Calificaciones de 8 y 9 son en su mayoría las que recibe la empresa en un aspecto general, lo cual indica que los niveles de satisfacción con R&M Power Supply son bastante alto, pero aún se puede mejorar en ciertos aspectos para lograr una calificación más alta.

**4. Por favor, indique su satisfacción del 1 al 10 sobre la eficacia y rapidez en la resolución de problemas que le ha brindado nuestra empresa, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.**

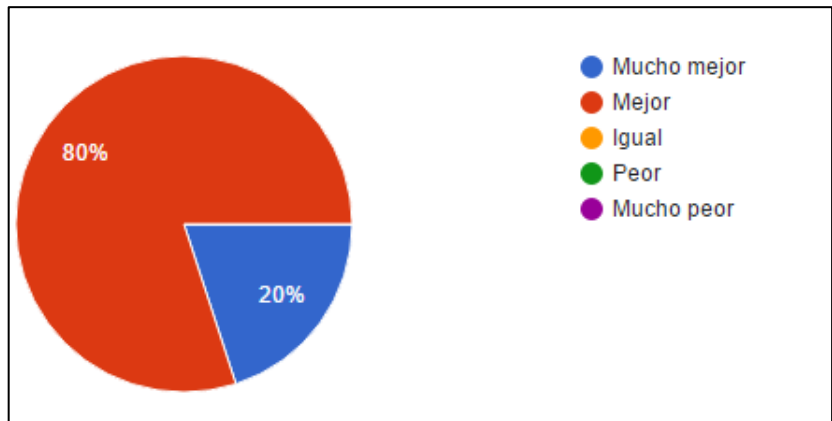
Calificación	N°
7	9
8	12
9	14
10	5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>



La empresa cuenta con una pronta respuesta a sus clientes y un servicio 24 horas a nivel nacional, por esta razón la satisfacción sobre la eficacia y rapidez en la resolución de problemas es alta. Sin embargo se debería tomar en cuenta en las empresas que se tiene una calificación de 7 debido a que aún podría mejorar su servicio para mantener una alta satisfacción a los clientes.

**5. En comparación con otras alternativas de mantenimiento de UPS, nuestro servicio es:**

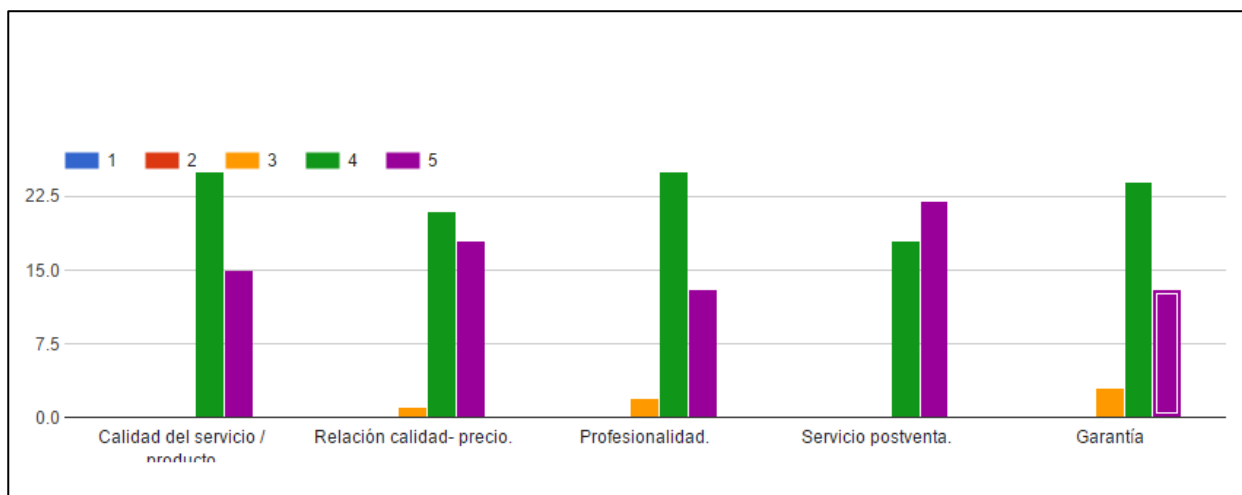
Calificación	N°
Mejor	32
Mucho mejor	8
<b><i>TOTAL</i></b>	<b><i>40</i></b>



Los clientes encuentran a los productos y servicios de R&M Power Supply como una mejor alternativa en comparación a la competencia, gracias a esto la empresa mantiene una buena relación con sus clientes

6. Por favor, valore del 1 al 5 los siguientes atributos de nuestra empresa, donde 1 pésimo y 5 excelente:

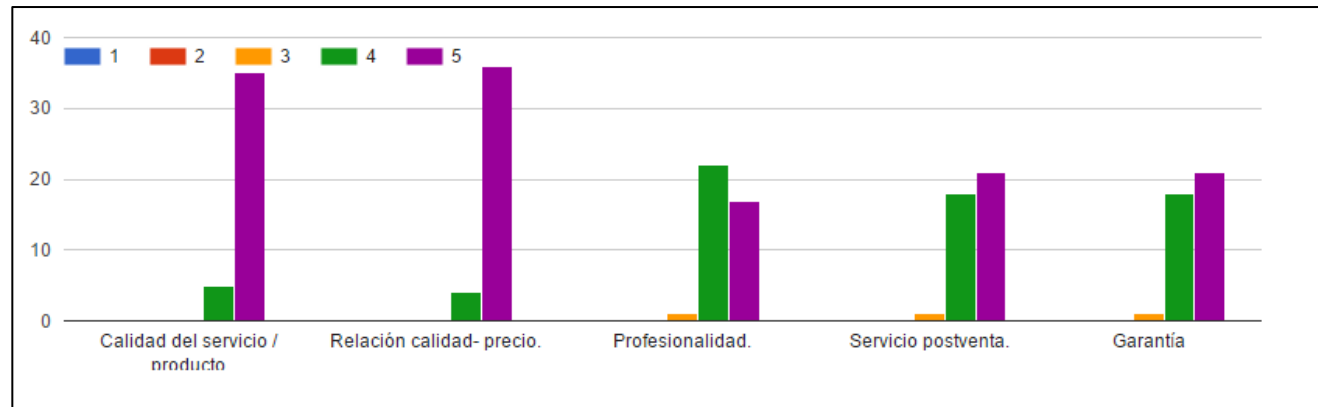
Calificación	Calidad del servicio / producto	Relación calidad- precio	Profesionalidad	Servicio postventa	Garantía
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	1	2	0	3
4	25	21	25	18	24
5	15	18	13	22	13
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>



Uno de los mayores fuertes de la compañía es el servicio postventa el cual fue el mejor calificado de los atributos propuestos, un punto clave sería mejorar en cuanto a la garantía que se ofrece.

7. Y ahora valore del 1 al 5 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos, donde 1 es poco importante y 5 es muy importante:

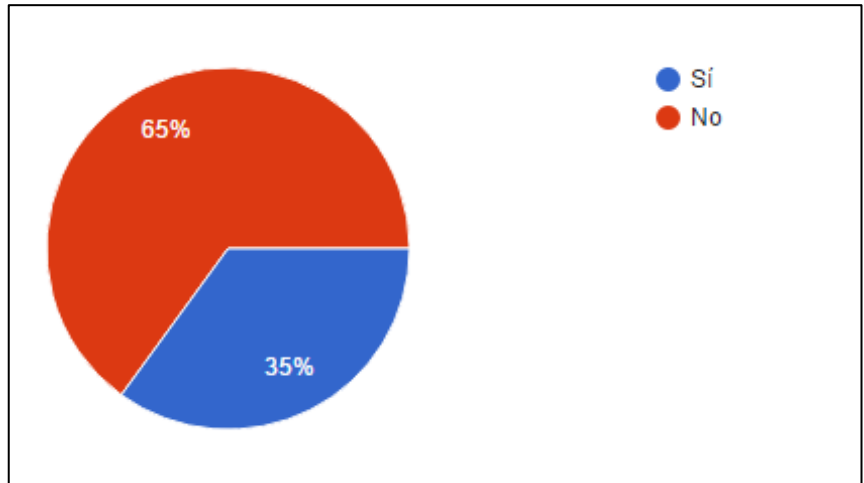
Calificación	Calidad del servicio/producto	Relación calidad- precio	Profesionalidad	Servicio postventa	Garantía
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	1	1	1
4	5	4	22	18	18
5	35	36	17	21	21
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>



Para los clientes, los atributos clave son la calidad y la relación calidad precio, puntos en los que se obtiene buena calificación pero se debería mejorar para lograr que estos sean un fuerte de la empresa y obtener una mejor calificación.

**8. ¿Ha recomendado usted nuestros productos y/o servicios a otras personas/empresas?**

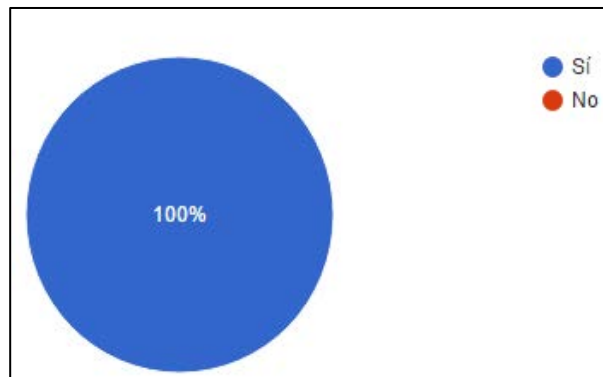
Calificación	Garantía
Si	14
No	26
<b><i>TOTAL</i></b>	<b><i>40</i></b>



En un alto porcentaje las empresas nos han recomendado a otras empresas por el buen servicio que brindamos, gracias a eso la empresa tiene un mayor posicionamiento en el mercado ya que todos sus clientes han sido por buenas referencias de la empresa y por las buenas relaciones que mantiene el gerente general directamente con sus clientes.

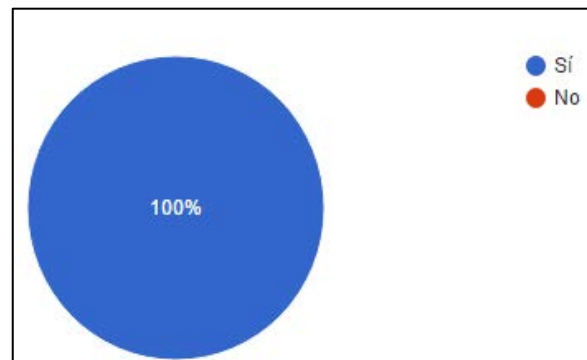
9. ¿Recomendaría usted nuestros productos y/o servicios a otras personas/empresas?

Calificación	Garantía
Si	40
No	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>



10. ¿Compraría usted nuestros UPS nuevamente?

Calificación	Garantía
Si	40
No	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>



Con las preguntas 9 y 10 es notorio que los clientes se encuentran muy satisfechos con los productos y servicios de la empresa, además que los clientes nos recomienden ayudaría a R&M Power Supply a tener nuevos clientes potenciales.

## **3.2 VALORES EMPRESARIALES**

### **3.2.1 MISIÓN**

Somos una empresa dedicada a la comercialización y mantenimiento de UPS a nivel nacional, proporcionando servicios y soluciones innovadoras a medida de las necesidades empresariales, con el objetivo de incrementar la productividad de nuestros clientes siempre cumpliendo con sus expectativas.

### **3.2.2 VISIÓN**

Ser reconocidos a nivel nacional para el 2022 como la empresa líder en la comercialización y mantenimiento de UPS de excelente calidad, ofreciendo siempre soluciones innovadoras a nuestros clientes.

### 3.2.3 CÓDIGO DE ÉTICA

- **Con nuestros consumidores y clientes:** Brindar productos y servicios de la más alta calidad, garantizando que nuestro servicio 24 horas sea el más óptimo para nuestros clientes y poder solventar cualquier situación emergente que se presente con la mayor eficiencia.
- **Con nuestros colaboradores:** Proporcionar un ambiente seguro y un buen clima laboral, siempre velando por el respeto a su dignidad, su individualidad, su bienestar y desarrollo siempre trabajando en equipo.
- **Con nuestros proveedores:** Conservar buenas relaciones con nuestros proveedores, impulsando su desarrollo sustentable y buscando mantener relaciones comerciales perpetúas, éticas y lícitas.
- **Con la competencia:** Competimos a través de la calidad, el servicio y precio en un entorno de honestidad y respeto mutuo entre competidores; siempre mediante prácticas leales y captando clientes a través de métodos éticos.

### **3.2.4 POLITICAS ORGANIZACIONALES**

#### **3.2.4.1 Para Empleados**

- a) Los empleados deberán cumplir con el código de ética de la empresa.
- b) Cualquier acto ilícito que se esté realizando en la empresa por parte de un empleado será gravemente sancionado.
- c) Los empleados deberán usar una vestimenta adecuada y los equipos de seguridad en el lugar de trabajo para así dar una buena imagen de la empresa.
- d) Aquellos que no se presenten a las reuniones o asistan después de la hora preestablecida serán sancionados según sus respectivos jefes lo decidan.
- e) Las pérdidas o daños ocasionados deberán ser repuestos por los/el causante/s.

- f) Cada uno de los empleados de esta empresa tendrán la oportunidad de desempeñar su trabajo de la mejor manera y así superarse y ascender profesionalmente.

#### **3.2.4.2 Para Clientes**

- a) Los pedidos al por mayor deberán hacerse como mínimo con una semana de anticipación.
- b) Una vez despachada la mercadería no se aceptan devoluciones.
- c) Los clientes deberán exigir siempre sus facturas al momento de la compra de nuestros productos.
- d) Los clientes están en todo su derecho de presentar una queja en caso de recibir una mala atención por parte de cualquiera de nuestros empleados.
- e) En caso de no quedar satisfecho con el producto los clientes podrán presentar una sugerencia o una queja sobre el mismo.

**3.2.4.3 Para Proveedores**

- a) Entregar cotizaciones, proformas y mercadería de los productos dentro del tiempo acordado.
- b) Una vez garantizado el estado de la mercadería se devolverá aquella que no se encuentre en buen estado.
- c) Los pagos se realizarán los días viernes de 9:00 a 17:00 horas al vencimiento de las facturas.
- d) Después de cada compra se exigirá la factura por parte del proveedor como muestra de que la transacción ha sido realizada correctamente.
- e) La empresa se compromete a informar oportunamente un nuevo pedido de mercadería con el objetivo de que esta sea entregada en el tiempo pactado.

### 3.2.5 OBJETIVOS

#### 3.2.5.1 Objetivos a Largo Plazo

- ✓ Abrir en el 2023 una sucursal en la ciudad de Guayaquil para incrementar nuestra participación en el mercado en un 20%.
  
- ✓ Incrementar en un 7% las ventas anualmente hasta el año 2022.
  
- ✓ Alcanzar satisfacción de clientes externos del 100% para el año 2022.

#### 3.2.5.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo

- **Departamento Administrativo:**

- ✓ Realizar los perfiles de cada cargo en el primer trimestre del siguiente año con el fin de mejorar en un 20% la productividad de los empleados.

- ✓ Mejorar el servicio post-venta en un 15% en el período de un semestre.
  
- ✓ Diseñar un plan de marketing y realizar campañas publicitarias a lo largo del siguiente año con el fin de tener un 10% más de aceptación y reconocimiento en el mercado.
  
- ✓ Implementar alianzas estratégicas con los proveedores para reducir los costos

- **Departamento Técnico:**

- ✓ Establecer un control durante todo el año para asegurar que el trabajo ejecutado sea 100% de calidad.
  
- ✓ Realizar 2 capacitaciones al año para el personal técnico
  
- ✓ Crear un manual de procedimientos en el primer semestre del 2017 para que el rendimiento de los mantenimientos realizados aumente en un 20%

- ✓ Aumentar un técnico en el siguiente año para poder proporcionar una mayor cobertura a nivel nacional en las instalaciones de nuestros equipos o en caso de alguna emergencia de nuestros clientes.

- **Departamento Financiero:**

- ✓ Crear un plan financiero que permita solventar las necesidades de la compañía durante el primer semestre del 2017
  
- ✓ Analizar la factibilidad de invertir en un sistema financiero para el año 2020 el cual permita mecanizar las actividades contables y financieras para incrementar en un 40% la productividad del departamento.
  
- ✓ Presupuestar estados financieros para el siguiente año; con énfasis en ingresos, gastos y utilidad.
  
- ✓ Reducir las cuentas por cobrar en un 15% para el siguiente año

### 3.2.6 FODA

**Tabla 3. Matriz de factores externos (EFE)**

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Tecnología cambiante	0.20	3	0.60
	2	Mercado no saturado	0.40	3	1.20
	3	Buenas relaciones con proveedores	0.20	4	0.80
	4	Fidelidad de nuestros clientes	0.20	3	0.60
			1.00		3.20
	AMENAZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Aumento de competencia	0.40	3	1.20
	2	Aumento de impuestos y aranceles	0.25	2	0.50
	3	Demora en entrega de producto por parte de proveedores	0.10	1	0.10
4	Rápida obsolescencia de los productos.	0.25	3	0.75	
		1.00		2.55	

Elaborado por: Katherine Apunte

**Tabla 4. Matriz de factores internos (EFI)**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	10 años de experiencia en el giro del negocio	0.30	4	1.20
	2	Personal calificado y capacitado	0.30	2	0.60
	3	Alta calidad de productos y servicios	0.30	3	0.90
	4	Buenas relaciones entre empleados	0.10	3	0.30
			1.00		3.00
	DEBILIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Carecen de un departamento de marketing	0.3	4	1.20
	2	Falta de control de gastos	0.2	1	0.20
	3	No existe una clara dirección estratégica	0.3	3	0.90
4	Falta de personal	0.2	2	0.40	
		1.00		2.70	

Elaborado por: Katherine Apunte

Como conclusión de los factores externos que perjudican a la empresa, podemos establecer que externamente supera la media de 2,55 de las puntuaciones ponderadas, lo que significa que la empresa está preparada para responder de manera adecuada a las oportunidades y amenazas.

Las oportunidades referidas ayudarán a asumir una notable sostenibilidad económica y tener un progreso empresarial más grande, evitando que se presenten amenazas como es el aumento de la competencia. Si la empresa aprovecha al máximo todas sus oportunidades tendrá ventaja competitiva y generará valor agregado.

En los factores internos analizados, podemos observar que las fortalezas tienen una mayor puntuación ante las debilidades, de igual manera superando la media.

### 3.3 PLANEACIÓN

#### 3.3.1 Planificación Estratégica

**Tabla 5. Planificación Estratégica**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Rommel Trujillo Lemos
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez

<b>ÁMBITO:</b>	Gerente General
----------------	-----------------

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO
1	Abrir en el 2021 una sucursal en la ciudad de Guayaquil para incrementar nuestra participación en el mercado en un 10%.	1	Mantener un control de calidad del servicio que se entrega al cliente.	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez	ene.-17
		2	Estudio de Mercado para saber la factibilidad del proyecto	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez	ene.-17
		3	Realizar un analisis de los costos que se incurriran	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez, Javier Salazar	ene.-17
		4	Analizar que personal estará a cargo, si se destinará a los empleados o se hará nuevas contrataciones	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez, Rommel Trujillo Lemos	ene.-17
	Número de actividades en la estrategia:	4			
2	Alcanzar satisfacción de clientes externos del 100% para el año 2022.	5	Hacer un estudio de satisfaccion de los clientes	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	ene.-17
		6	Renovar la imagen corporativa de la empresa	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	ene.-17
		7	Efectuar control de calidad de los productos.	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	ene.-17
		8	Hacer un seguimiento de los clientes para ofrecerles promociones	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	ene.-17
	Número de actividades en la estrategia:	4			
3	Incrementar para el año 2021 en un 20% las ventas anuales.	9	Optimizar nuestros recursos.	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	ene.-17
		10	Brindar un valor agregado en el servicio que prestamos.	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez, Rommel Trujillo Lemos	ene.-17
		11	Aumentar un técnico para una pronta respuesta al cliente.	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez, Rommel Trujillo Lemos	ene.-17
		12	Hacer promociones de los productos	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	ene.-17
	Número de actividades en la estrategia:	4			
3	Número total de actividades:	12			

**Elaborado por:**

Rommel Trujillo Lemos  
Gerente General

**Revisado por:**

Rocío Perez - Supervisora Administrativa - Comercial  
Rommel Trujillo Pérez - Supervisor técnico  
Javier Salazar - Supervisor Financiero

**Aprobado por:**

Rocío Perez - Supervisora Administrativa - Comercial  
Rommel Trujillo Pérez - Supervisor técnico  
Javier Salazar - Supervisor Financiero

### 3.3.2 Planificación Operativa (POA) y Táctica

**Tabla 6. Planificación operativa. Departamento Financiero.**

LÍDER DE PROYECTO:		Javier Salazar		ÁMBITO:		Finanzas	
APOYO DEL PROYECTO:		Rocío Pérez, Jessica Montuano					
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO		
1	Crear un plan financiero que permita solventar las necesidades de la compañía durante el primer semestre del 2017	1	Registro diario de las transacciones financieras.	Javier Salazar, Jessica Montuano	ene.-17		
		2	Presentar Estados Financieros Mensuales	Javier Salazar, Jessica Montuano	ene.-17		
		3	Hacer un seguimiento de las cuentas mediante conciliaciones	Javier Salazar, Jessica Montuano	ene.-17		
	Número de actividades en la estrategia:		3				
2	Invertir en un sistema financiero para el año 2018 el cual permita mecanizar las actividades contables y financieras para incrementar en un 50% la productividad del departamento.	5	Provisionar desde el siguiente año para reducir el impacto del costo en el 2018	Javier Salazar, Jessica Montuano, Rocío Pérez	ene.-18		
		6	Solicitar un asesoramiento para analizar cual es el sistema que mas se ajusta a las necesidades de la empresa	Rommel Trujillo, Javier Salazar, Rocío Perez.	ene.-18		
		7	Solicitar cotizaciones que esten acorde al presupuesto	Javier Salazar, Jessica Montuano, Rommel Trujillo Lemos	ene.-18		
		8	Realizar capacitaciones del nuevo sistema a los empleados del departamento fina	Javier Salazar, Jessica Montuano	ene.-18		
Número de actividades en la estrategia:		4					
3	Presupuestar estados financieros para el siguiente año; con énfasis en ingresos, gastos y utilidad.	9	Realizar un estudio para determinar el presupuesto correspondiente a cada area	Javier Salazar, Jessica Montuano	jul.-17		
		10	Hacer reuniones mensuales con los supervisores para evaluar los resultados	Rommel Trujillo, Javier Salazar, Rocío Perez.	ene.-17		
		11	Controlar mediante indicadores los presupuestos mensuales	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo, Javier Salazar, Rocío Perez	jul.-17		
Número de actividades en la estrategia:		3					
4	Reducir nuestras cuentas por cobrar en un 15% para el 2018	13	Contratar una persona exclusivamente para las cobranzas de la empresa	Javier Salazar, Jessica Montuano	ene.-18		
		14	Realizar promociones por pronto-pago	Javier Salazar, Jessica Montuano	ene.-18		
		15	Análisis de línea de crédito a los clientes según el monto de compra	Javier Salazar, Jessica Montuano	ene.-18		
		16	Revisar información financiera clientes	Javier Salazar, Jessica Montuano	ene.-18		
Número de actividades en la estrategia:		4					
5	Número total de actividades:	14					

**Elaborado por:**

Javier Salazar  
Supervisor Financiero

**Revisado por:**

Rocío Perez - Supervisora Administrativa - Comercial  
Rommel Trujillo Pérez - Supervisor técnico  
Rommel Trujillo Lemos - Gerente General

**Aprobado por:**

Rocío Perez - Supervisora Administrativa - Comercial  
Rommel Trujillo Pérez - Supervisor técnico  
Rommel Trujillo Lemos - Gerente General

**Tabla 7. Planificación operativa. Departamento Administrativo.**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Rocío Pérez
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Mónica Pérez, Mariuxi Trujillo

<b>ÁMBITO:</b>	Administrativo-Comercial
----------------	--------------------------

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO
1	Realizar los perfiles de cada cargo en el primer trimestre del siguiente año con el fin de mejorar en un 20% la productividad de los empleados.	1	Establecer las funciones de cada empleado	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	ene.-17
		2	Construir un profesiograma de empleado	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	ene.-17
		3	Establecer un proceso de selección	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	ene.-17
		4	Realizar analisis de riesgos y ambiente laboral	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	ene.-17
	Número de actividades en la estrategia:	4			
2	Mejorar el servicio post-venta en un 15% en el periodo de un semestre.	5	Hacer un estudio de satisfaccion de los clientes	Rocío Pérez, Mónica Pérez	ene.-17
		6	Efectuar control de calidad de los productos.	Rocío Pérez, Mónica Pérez	ene.-17
		7	Crear una página web donde los clientes puedan dar su opinión sobre la atención	Rocío Pérez, Mónica Pérez	ene.-17
		8	Capacitacion semestral al cliente para el correcto uso de los equipos	Rocío Pérez, Mónica Pérez	ene.-17
	Número de actividades en la estrategia:	4			
3	Diseñar un plan de marketing y realizar campañas publicitarias a lo largo del siguiente año con el fin de tener un 10% más de aceptación y reconocimiento en el mercado.	9	Definir la segmentacion de mercado	Rocío Pérez, Mónica Pérez	ene.-17
		10	Realizar publicidad en redes sociales.	Rocío Pérez, Mónica Pérez	ene.-17
		11	Renovar la imagen corporativa de la compañía.	Rocío Pérez, Mónica Pérez	ene.-17
		12	Crear una pagina web.	Rocío Pérez, Mónica Pérez	ene.-17
	Número de actividades en la estrategia:	4			
4	Implementar alianzas estratégicas con los proveedores para reducir los costos	13	Realizar un análisis de nuestros actuales proveedores.	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	ene.-17
		14	Abrir proceso de licitacion para nuevos proveedores	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	ene.-17
		15	Medir el tiempo de entrega de cada pedido.	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	ene.-17
		16	Evaluar la calidad de los productos recibidos.	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	ene.-17
	Número de actividades en la estrategia:	4			
4	Número total de actividades:	16			

**Elaborado por:**  
 Rocío Perez  
 Supervisora Administrativa - Comercial

**Revisado por:**  
 Rommel Trujillo Lemos - Gerente General  
 Rommel Trujillo Pérez - Supervisor técnico  
 Javier Salazar - Supervisor Financiero

**Aprobado por:**  
 Rommel Trujillo Lemos - Gerente General  
 Rommel Trujillo Pérez - Supervisor técnico  
 Javier Salazar - Supervisor Financiero

**Tabla 8. Planificación operativa. Departamento Técnico.**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Rommel Trujillo Pérez
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	

<b>ÁMBITO:</b>	Técnico
----------------	---------

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO
1	Realizar 2 capacitaciones al año para el personal técnico	1	Establecer los temas de las capacitaciones	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	jul.-17
		2	Solicitar licitaciones a empresas que realicen capacitaciones especializadas en esta área	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	ene.-17
		3	Tomar en cuenta este rubro en el presupuesto anual de la empresa	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	ene.-17
		Número de actividades en la estrategia:		3	
2	Establecer un control durante todo el año para asegurar que el trabajo ejecutado sea 100% de calidad.	5	Crear parámetros para llevar control, evaluación y aprobación de los trabajos que se solicitan	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	ene.-17
		6	Cumplir con los tiempos de entrega ofrecido a los clientes	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	may.-17
		7	Analizar si sería factible adquirir un software CRM	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	ene.-17
		8	Solicitar una evaluación por parte de los clientes anualmente	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	jul.-17
		Número de actividades en la estrategia:		4	
3	Crear un manual de procedimientos en el primer semestre del 2017 para que el rendimiento de los mantenimientos realizados aumente en un 20%	9	Definir los responsables y el alcance de las tareas a realizar	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	ene.-17
		10	Llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de formatos, documentos, etc.	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	ene.-17
		11	Realizar un diagrama de flujo en el que se identifiquen los procesos a seguir	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	ene.-17
		12	Identificar cuales son las descripciones de operaciones que se quiere aclarar	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	ene.-17
		Número de actividades en la estrategia:		4	
4	Aumentar en número de técnicos de 2 a 4 en el siguiente año para poder proporcionar una mayor cobertura a nivel nacional en las instalaciones de nuestros equipos o en caso de alguna emergencia de nuestros clientes	13	Definir el perfil del puesto de trabajo.	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	ene.-17
		14	Ejecutar exámenes psicométricos y de conocimientos	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	ene.-17
		15	Realizar exámenes médicos al personal contratado para asegurar que no haya sufrido una enfermedad ocupacional anteriormente	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	abr.-17
		16	Adquirir el material necesario para que puedan ejecutar sus labores sin problemas	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	nov.-17
		Número de actividades en la estrategia:		4	
4	Número total de actividades:	11			

**Elaborado por:**  
Rommel Trujillo Pérez - Supervisor técnico

**Revisado por:**  
Rommel Trujillo Lemos - Gerente General  
Rocío Perez - Supervisora Administrativa - Comercial  
Javier Salazar - Supervisor Financiero

**Aprobado por:**  
Rommel Trujillo Lemos - Gerente General  
Rocío Perez - Supervisora Administrativa - Comercial  
Javier Salazar - Supervisor Financiero

### 3.3.3 Planificación de Contingencia

**Tabla 9. Planificación operativa. Departamento Técnico.**

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*
1	Garantizar la seguridad de la empresa para evitar robos	1	Adquirir camaras de seguridad	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	ene-17
		2	Establecer un horario de entrega de los equipos	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	ene-17
		3	Manejar en su mayoría las cobranzas mediante transferencias bancarias	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	ene-17
	Número de actividades en la estrategia:	3			
2	Contar con procedimientos a seguirse en caso de que se presente un incendio por cortocircuito	4	Evaluar, analizar y prevenir los riesgos en la empresa	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	jul-17
		5	Adquirir extintores y señalética	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	jul-17
		6	Capacitar al personal en prevención de riesgos y respuestas ante situaciones de emergencia	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	jul-17
	Número de actividades en la estrategia:	3			
3	Contratar un seguro para todos los bienes de la compañía	7	Identificar los activos que tiene la compañía	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	ene-18
		8	Solicitar cotizaciones a los proveedores	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	ene-18
		9	Analizar cual seguro se adapta mejor a las necesidades de la empresa	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	ene-18
	Número de actividades en la estrategia:	3			
3	Número total de actividades:	9			

\* Fecha de inicio y finalización se determinaran en caso de que o

**Elaborado por:**

Rommel Trujillo Lemos  
Gerente General

**Revisado por:**

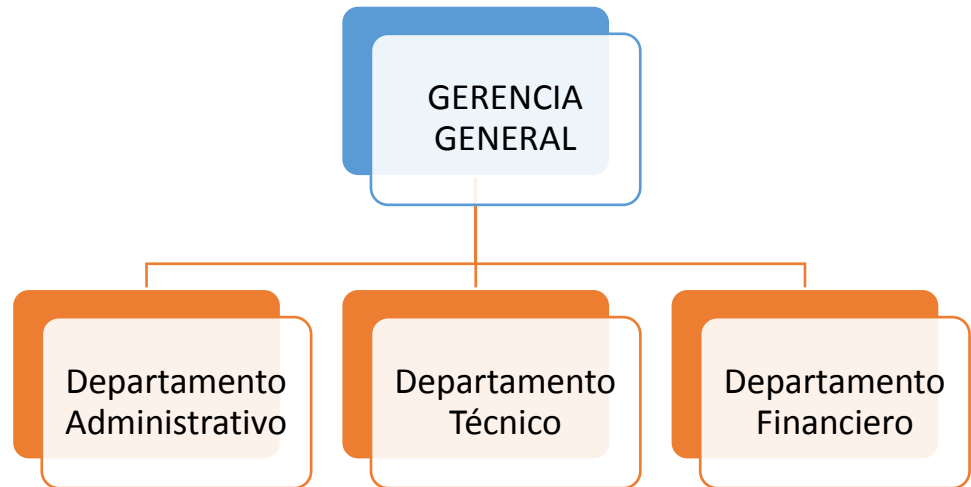
Rocío Perez - Supervisora Administrativa - Comercial  
Rommel Trujillo Pérez - Supervisor técnico  
Javier Salazar - Supervisor Financiero

**Aprobado por:**

Rocío Perez - Supervisora Administrativa - Comercial  
Rommel Trujillo Pérez - Supervisor técnico  
Javier Salazar - Supervisor Financiero

## 3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 3.4.1 Organigrama Estructural



**Figura 4. Organigrama estructural**

**Elaborado por:** Katherine Apunte

### 3.4.2 Organigrama Funcional

- **Gerencia General:**
  - ✓ Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también las funciones y los cargos del personal.
  - ✓ Supervisar las funciones de cada encargado de departamento
  - ✓ Implementar y dar seguimiento a la planificación estratégica de la empresa
  - ✓ Revisar los indicadores de gestión y financieros de la compañía.
  - ✓ Tomar decisiones, plantear estrategias y ser un líder dentro de la organización.

✓ Cerrar negociaciones con los proveedores.

- **Departamento Administrativo**

✓ Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

✓ Establecer metas y objetivos.

✓ Calcular la demanda y pronosticar las ventas.

✓ Reclutamiento, selección y capacitación del personal.

✓ Asegurar que exista un buen ambiente laboral

✓ Hacer seguimiento al plan de marketing de la compañía.

✓ Definir, junto con el gerente general, la estrategia de marketing para buscar las formas de publicidad de nuestro producto.

✓ Coordinar su actividad con otros departamentos de la compañía.

✓ Cumplir los objetivos cualitativos y cuantitativos asignados.

- **Departamento Técnico**

✓ Responsabilidad sobre el funcionamiento del área de servicio técnico de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el gerente general

✓ Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa

- ✓ Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.
- ✓ Tratar con el gerente general sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el departamento con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.
- ✓ Preparación y presentación de las actividades realizadas en el período y del conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente.
- ✓ Seguimiento especial de la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega.
- ✓ Supervisar y controlar los mantenimientos e instalaciones de equipos realizados a los clientes.

- **Departamento Financiero**

- ✓ La asignación eficiente de fondos dentro de la organización.
- ✓ La determinación del monto total de fondos que emplee la organización.
- ✓ La obtención de fondos en términos más favorables posibles.
- ✓ Planear con el fin de obtener y asignar los fondos de manera eficiente
- ✓ Proyectar fondos de flujo de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la firma

### 3.5 CONTROL

#### 3.5.1 Monitoreo Administrativo

**Tabla 10. Monitoreo Administrativo Empresarial R & M Power Supply.**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Rommel Trujillo
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Rocío Pérez
<b>MONITOREO:</b>	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO	
			SI	NO
1	Estudio de Mercado para saber la factibilidad del proyecto	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez	X	
2	Realizar un analisis de los costos que se incurriran	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez, Javier Salazar	X	
3	Revisar existencia de restricciones arancelarias para importación	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	X	
4	Optimizar nuestros recursos.	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	X	
5	Brindar un valor agregado en el servicio que prestamos.	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez, Rommel Trujillo Lemos	X	
6	Hacer promociones de los productos	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Pérez	X	
7	Registro diario de las transacciones financieras.	Javier Salazar, Jessica Montuano	X	
8	Presentar Estados Financieros Mensuales	Javier Salazar, Jessica Montuano	X	
9	Hacer un seguimiento de las cuentas mediante conciliaciones	Javier Salazar, Jessica Montuano	X	
10	Provisionar desde el siguiente año para reducir el impacto del costo en el 2018	Javier Salazar, Jessica Montuano, Rocío Pérez	X	
11	Solicitar un asesoramiento para analizar cual es el sistema que mas se ajusta a las necesidades de la	Rommel Trujillo, Javier Salazar, Rocío Perez.	X	
12	Solicitar cotizaciones que esten acorde al presupuesto	Javier Salazar, Jessica Montuano, Rommel Trujillo Lemos	X	

13	Realizar un estudio para determinar el presupuesto correspondiente a cada area	Javier Salazar, Jessica Montuano	X	
14	Hacer reuniones mensuales con los supervisores para evaluar los resultados	Rommel Trujillo, Javier Salazar, Rocío Perez.	X	
15	Controlar mediante indicadores los presupuestos mensuales	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo, Javier Salazar, Rocío Perez.	X	
16	Realizar promociones por pronto-pago	Javier Salazar, Jessica Montuano	X	
17	Efectuar control de calidad de los productos.	Rocío Pérez, Mónica Pérez	X	
18	Definir la segmentacion de mercado	Rocío Pérez, Mónica Pérez	X	
19	Realizar publicidad en redes sociales.	Rocío Pérez, Mónica Pérez	X	
20	Renovar la imagen corporativa de la compañía.	Rocío Pérez, Mónica Pérez	X	
21	Crear una pagina web.	Rocío Pérez, Mónica Pérez	X	
22	Solicitar licitaciones a empresas que realicen capacitaciones especializadas en esta área	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	X	
23	Tomar en cuenta este rubro en el presupuesto anual de la empresa	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	X	
24	Crear parámetros para llevar control, evaluación y aprobación de los trabajos que se soliciten.	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	X	
25	Definir los responsables y el alcance de las tareas a realizar	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	X	
26	Llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de formatos, documentos, etc.	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	X	
27	Realizar un diagrama de flujo en el que se identifiquen los procesos a seguir	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	X	
28	Identificar cuales son las descripciones de operaciones que se quiere aclarar	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	X	

### 3.5.2 Monitoreo Clientes

**Tabla 11. Monitoreo Clientes R & M Power Supply.**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Rommel Trujillo
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Rocío Pérez

<b>MONITOREO:</b>	Clientes
-------------------	----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:
1	Mantener un control de calidad del servicio que se entrega al cliente.	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez
2	Análisis de línea de crédito a los clientes según el monto de compra	Javier Salazar, Jessica Montuano
3	Revisar información financiera clientes	Javier Salazar, Jessica Montuano
4	Hacer un estudio de satisfacción de los clientes	Rocío Pérez, Mónica Pérez
5	Crear una página web donde los clientes puedan dar su opinión sobre la atención recibida.	Rocío Pérez, Mónica Pérez
6	Capacitación semestral al cliente para el correcto uso de los equipos	Rocío Pérez, Mónica Pérez
7	Cumplir con los tiempos de entrega ofrecido a los clientes	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez
8	Analizar si sería factible adquirir un software CRM	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez
9	Solicitar una evaluación por parte de los clientes anualmente	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez

### 3.5.3 Monitoreo Empleados

**Tabla 12. Monitoreo Empleados R & M Power Supply.**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Rommel Trujillo
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Rocío Pérez

<b>MONITOREO:</b>	Empleados
-------------------	-----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO	
			SI	NO
1	Analizar que personal estará a cargo, si se destinará a los empleados o se hará nuevas contrataciones	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez, Rommel Trujillo Lemos	X	
2	Aumentar el numero de técnicos para una pronta respuesta al cliente.	Rocío Pérez, Rommel Trujillo Pérez, Rommel Trujillo Lemos	X	
3	Realizar capacitaciones del nuevo sistema a los empleados del departamento financiero	Javier Salazar, Jessica Montuano	X	
4	Contratar una persona exclusivamente para las cobranzas de la empresa	Javier Salazar, Jessica Montuano	X	
5	Establecer las funciones de cada empleado	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	X	
6	Construir un profesiograma de empleado	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	X	
7	Establecer un proceso de selección	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	X	
8	Realizar analisis de riesgos y ambiente laboral	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	X	
9	Establecer los temas de las capacitaciones	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	X	
10	Definir el perfil del puesto de trabajo.	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	X	
11	Ejecutar exámenes psicométricos y de conocimientos	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	X	
12	Realizar exámenes médicos al personal contratado para asegurar que no haya sufrido una enfermedad ocupacional anteriormente	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	X	
13	Adquirir el material necesario para que puedan ejecutar sus labores sin problemas	Rommel Trujillo Lemos, Rommel Trujillo Pérez	X	

### 3.5.4 Monitoreo Proveedores

**Tabla 13. Monitoreo Proveedores R & M Power Supply.**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Rommel Trujillo
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Rocío Pérez

<b>MONITOREO:</b>	Proveedores
-------------------	-------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO	
			SI	NO
1	Realizar un análisis de nuestros actuales proveedores.	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	X	
2	Abrir proceso de licitacion para nuevos proveedores	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	X	
3	Medir el tiempo de entrega de cada pedido.	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	X	
4	Evaluar la calidad de los productos recibidos.	Rocío Pérez, Mariuxi Trujillo	X	
5	Generar alianzas estratégicas con las empresas fabricantes de UPS.	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Peréz	X	
6	Cotizar medios de transporte y agentes aduaneros para la entrega del producto.	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Peréz	X	
7	Definir el termino de negociacion para la importación (Incoterms)	Rommel Trujillo Lemos, Rocío Peréz	X	

## 4 PROPUESTA DE RESULTADOS FINANCIEROS CON LA EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 4.1 ACTIVOS

#### 4.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos de la empresa R&M Power Supply tienen un total de \$ 8,090.00, siendo la mayor inversión en equipo de computación. Que este valor sea bajo se debe a que es una empresa pequeña y de a poco ha ido adquiriendo los activos necesarios para poder realizar sus actividades diarias.

**Tabla 14. Activos Fijos**

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 2,280.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 145.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3,795.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,870.00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 8,090.00</b>

**Elaborado por:** Katherine Apunte

### 4.1.2 Activos Intangibles

Dentro de los activos intangibles que la empresa cuenta están el capital de trabajo con \$ 26,910.00 y los activos diferidos con \$ 400,00. Dentro del capital de trabajo consta el financiamiento que se necesitó para comenzar a funcionar.

**Tabla 15. Activos Intangibles**

ACTIVOS INTANGIBLES	VALOR
Activos Diferidos	\$ 400.00
Capital de Trabajo	\$ 26,910.00
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 27,310.00</b>

**Elaborado por:** Katherine Apunte

## 4.2 COSTOS Y GASTOS

### 4.2.1 Costos de Venta

Los costos de venta que tiene R&M Power Supply se divide en las tres líneas de productos que ofrece, se consigue un bajo costo de venta debido a que se tiene buena negociación y relación con los proveedores, además que

R&M Power Supply no solo ofrece los equipos además los instala y realiza mantenimientos, valores que se reflejan en las ventas.

**Tabla 16. Costos de Venta**

COSTOS DE VENTA					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UPS	\$ 86,100.00	\$ 90,405.00	\$ 94,925.25	\$ 99,671.51	\$ 104,655.09
BATERIAS	\$ 82,000.00	\$ 86,100.00	\$ 90,405.00	\$ 94,925.25	\$ 99,671.51
DISTRIBUIDORES DE ENERGIA	\$ 7,575.00	\$ 7,953.75	\$ 8,351.44	\$ 8,769.01	\$ 9,207.46
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 175,675.00</b>	<b>\$ 184,458.75</b>	<b>\$ 193,681.69</b>	<b>\$ 203,365.77</b>	<b>\$ 213,534.06</b>

**Elaborado por:** Katherine Apunte

#### 4.2.2 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos ascienden año a año de acuerdo a la inflación, los gastos más prominentes son los Sueldos y Salarios y los de transporte debido al número del personal con el que se cuenta además que se asume la movilización de los técnicos para realizar los mantenimientos y llevar los equipos a sus clientes de todo el país.

**Tabla 17. Gastos Administrativos**

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 683.00	\$ 723.98	\$ 767.42	\$ 813.46	\$ 862.27
Sueldos y Salarios	\$ 74,922.60	\$ 78,668.73	\$ 82,602.17	\$ 86,732.27	\$ 91,068.89
Servicios Básicos	\$ 1,728.00	\$ 1,814.40	\$ 1,905.12	\$ 2,000.38	\$ 2,100.39
Depreciaciones	\$ 1,487.17	\$ 1,561.53	\$ 1,639.60	\$ 1,721.58	\$ 1,807.66
Transporte	\$ 8,000.00	\$ 8,400.00	\$ 8,820.00	\$ 9,261.00	\$ 9,724.05
Arriendos	\$ 4,800.00	\$ 5,040.00	\$ 5,292.00	\$ 5,556.60	\$ 5,834.43
Gastos Constitución	\$ 400.00				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 92,020.77</b>	<b>\$ 96,208.64</b>	<b>\$ 101,026.31</b>	<b>\$ 106,085.30</b>	<b>\$ 111,397.70</b>

**Elaborado por:** Katherine Apunte

#### 4.2.3 Gastos de Ventas

Tal como se especifica en las propuestas, se invertirá en renovar la imagen corporativa de la empresa y mantenerla actualizada y renovada año a año, además de realizar una campaña publicitaria anualmente para conseguir más clientes y lograr aumentar sus ventas.

**Tabla 18. Gastos de Ventas**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Imagen corporativa	\$ 1,000.00	\$ 1,050.00	\$ 1,102.50	\$ 1,157.63	\$ 1,215.51
Campaña publicitaria	\$ 600.00	\$ 630.00	\$ 661.50	\$ 694.58	\$ 729.30
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,600.00</b>	<b>\$ 1,680.00</b>	<b>\$ 1,764.00</b>	<b>\$ 1,852.20</b>	<b>\$ 1,944.81</b>

**Elaborado por:** Katherine Apunte

### **4.3 ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO 2017**

Dentro del Estado de Situación Proyectado para el año 2017 podemos observar que la empresa cuenta con un alto valor en sus activos corrientes lo que permitirá mantener un buen flujo de efectivo, además que se cuenta con una deuda debido al préstamo que se debe solicitar para lograr el capital de trabajo deseado para poder iniciar las actividades.

**Tabla 19. Balance de Situación Proyectado 2017**

<b>DETALLE CUENTA</b>	<b>2017</b>
<b>ACTIVOS</b>	
<b>CORRIENTES</b>	<b>\$ 26,910.00</b>
Caja / Bancos	\$ 26,910.00
<b>NO CORRIENTES</b>	
<b>TANGIBLES</b>	<b>\$ 5,810.00</b>
EQUIPO DE OFICINA	\$ 145.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3,795.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,870.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 32,720.00</b>
<b>PASIVOS</b>	
Amortización del Préstamo	\$ 15,000.00
15% Participación Trabajadores por pagar	
25% Impuesto a la Renta por pagar	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 15,000.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	\$ 20,000.00
Utilidad Neta	\$ -
Utilidad Acumulada	\$ -
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 20,000.00</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 35,000.00</b>

**Elaborado por:** Katherine Apunte

#### **4.4 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 2017**

En el Estado de Resultados Integral para el siguiente año, podemos ver que se tiene una baja utilidad debido a que al implementarse el plan estratégico propuesto aumentarían sus gastos debido a la renovación de la imagen corporativa y la inversión que se realiza para la publicidad, lo cual lo veremos detallado más adelante en los gastos de ventas.

**Tabla 20. Estado de Resultados Integral 2017**

	DETALLE	2017
(=)	<b>Ingresos por Ventas</b>	\$ 218,335.00
(+)	Ventas	\$ 218,335.00
(-)	<b>Costos de Ventas</b>	\$ 175,675.00
	COSTOS DIRECTOS	\$ 175,675.00
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$ 42,660.00
(-)	<b>INGRESOS</b>	\$ 41,790.00
(+)	Servicios Prestados	\$ 41,790.00
(-)	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 80,820.77
	Gastos Administrativos	\$ 79,220.77
	Suministros de Oficina	\$ 683.00
	Sueldos y Salarios	\$ 74,922.60
	Servicios Básicos	\$ 1,728.00
	Depreciaciones	\$ 1,487.17
	Gastos Constitución	\$ 400.00
	<b>Gastos de Ventas</b>	\$ 1,600.00
(=)	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 3,629.23
(-)	Gasto Financiero (INTERES)	\$ 1,390.45
(=)	<b>UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.</b>	\$ 2,238.79
(-)	15% Partic. Trabajadores	\$ 335.82
(=)	<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	\$ 1,902.97
(-)	25% Impuesto a la Renta	\$ 475.74
(=)	<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 1,427.23

**Elaborado por:** Katherine Apunte

## 4.5 PRESUPUESTO

### 4.5.1 Ingresos

En el presupuesto de ingresos determinamos un crecimiento anual del 7%, aumentando la utilidad en los años proyectados.

**Tabla 21. Presupuesto de Ingresos**

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2017	2018	2019	2020	2021
UPS	7%	\$ 218,335.00	\$ 233,618.45	\$ 249,971.74	\$ 267,469.76	\$ 286,192.65
MANTENIMIENTOS	7%	\$ 41,790.00	\$ 44,715.30	\$ 47,845.37	\$ 51,194.55	\$ 54,778.17
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS</b>		<b>\$ 260,125.00</b>	<b>\$ 278,333.75</b>	<b>\$ 297,817.11</b>	<b>\$ 318,664.31</b>	<b>\$ 340,970.81</b>

**Elaborado por:** Katherine Apunte

### 4.5.2 Egresos

Dentro del presupuesto de egresos, podemos observar que los gastos que tiene la empresa aumentan de una manera mínima en los años proyectados.

**Tabla 22. Presupuesto de Egresos**

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 683.00	\$ 723.98	\$ 767.42	\$ 813.46	\$ 862.27
Sueldos y Salarios	\$ 74,922.60	\$ 78,668.73	\$ 82,602.17	\$ 86,732.27	\$ 91,068.89
Servicios Básicos	\$ 1,728.00	\$ 1,814.40	\$ 1,905.12	\$ 2,000.38	\$ 2,100.39
Depreciaciones	\$ 1,487.17	\$ 1,561.53	\$ 1,639.60	\$ 1,721.58	\$ 1,807.66
Transporte	\$ 8,000.00	\$ 8,400.00	\$ 8,820.00	\$ 9,261.00	\$ 9,724.05
Arriendos	\$ 4,800.00	\$ 5,040.00	\$ 5,292.00	\$ 5,556.60	\$ 5,834.43
Gastos Constitución	\$ 400.00				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 92,020.77</b>	<b>\$ 96,208.64</b>	<b>\$ 101,026.31</b>	<b>\$ 106,085.30</b>	<b>\$ 111,397.70</b>
GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Imagen corporativa	\$ 1,000.00	\$ 1,050.00	\$ 1,102.50	\$ 1,157.63	\$ 1,215.51
Campaña publicitaria	\$ 600.00	\$ 630.00	\$ 661.50	\$ 694.58	\$ 729.30
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,600.00</b>	<b>\$ 1,680.00</b>	<b>\$ 1,764.00</b>	<b>\$ 1,852.20</b>	<b>\$ 1,944.81</b>

**Elaborado por:** Katherine Apunte

## 4.6 ESTADOS FINANCIEROS

### 4.6.1 Estado de Situación Proyectado

Dentro del siguiente Estado de Situación Financiera se puede observar que la empresa en el período 2019 y sus proyecciones, tiene un aumento debido a que su deuda va reduciendo.

**Tabla 23. Estado de Situación Projectado**

BALANCE GENERAL						
DETALLE CUENTA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	\$ 26,910.00	\$ 15,401.93	\$ 8,313.79	\$ 4,468.63	\$ 4,433.16	\$ 8,667.67
Caja / Bancos	\$ 26,910.00	\$ 15,401.93	\$ 8,313.79	\$ 4,468.63	\$ 4,433.16	\$ 8,667.67
<b>NO CORRIENTES</b>						
<b>TANGIBLES</b>	\$ 5,810.00	\$ 4,322.83	\$ 2,835.67	\$ 1,348.50	\$ 1,033.00	\$ 717.50
EQUIPO DE OFICINA	\$ 145.00	\$ 145.00	\$ 145.00	\$ 145.00	\$ 145.00	\$ 145.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3,795.00	\$ 3,795.00	\$ 3,795.00	\$ 3,795.00	\$ 3,795.00	\$ 3,795.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,870.00	\$ 1,870.00	\$ 1,870.00	\$ 1,870.00	\$ 1,870.00	\$ 1,870.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ -1,487.17	\$ (2,974.33)	\$ (4,461.50)	\$ (4,777.00)	\$ (5,092.50)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 32,720.00	\$ 19,724.77	\$ 11,149.46	\$ 5,817.13	\$ 5,466.16	\$ 9,385.17
<b>PASIVOS</b>						
Amortización del Préstamo	\$ 15,000.00	\$ 12,565.98	\$ 9,877.08	\$ 6,906.62	\$ 3,625.12	\$ -0.00
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ 335.82	\$ 1,243.62	\$ 2,190.47	\$ 3,245.35	\$ 4,418.01
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$ 475.74	\$ 1,761.79	\$ 3,103.16	\$ 4,597.58	\$ 6,258.84
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 15,000.00	\$ 13,377.54	\$ 12,882.49	\$ 12,200.25	\$ 11,468.05	\$ 10,676.85
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Utilidad Neta	\$ -	\$ 1,427.23	\$ 5,285.38	\$ 9,309.48	\$ 13,792.74	\$ 18,776.53
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ 1,427.23	\$ 6,712.61	\$ 16,022.09	\$ 29,814.83
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 20,000.00	\$ 21,427.23	\$ 26,712.61	\$ 36,022.09	\$ 49,814.83	\$ 68,591.36
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 35,000.00	\$ 34,804.77	\$ 39,595.10	\$ 48,222.34	\$ 61,282.89	\$ 79,268.21

**Elaborado por:** Katherine Apunte

#### **4.6.2 Estado de Resultados Integral**

En este estado se refleja la utilidad neta del proyecto el cual se desarrolló para los próximos 5 años de acuerdo a la proyección de gastos que fue analizada anteriormente tomando en cuenta que se consideró un incremento anual del 7% anual en ventas y considerando la inflación en los gastos anualmente, se puede observar como en el transcurso de los años de acuerdo la proyección la utilidad aumentaría a \$18.776,53

**Tabla 24. Estado de Resultados Integral Proyectado**

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021
(=) Ingresos por Ventas	\$ 218,335.00	\$ 233,618.45	\$ 249,971.74	\$ 267,469.76	\$ 286,192.65
(+) Ventas	\$ 218,335.00	\$ 233,618.45	\$ 249,971.74	\$ 267,469.76	\$ 286,192.65
(-) Costos de Ventas	\$ 175,675.00	\$ 184,458.75	\$ 193,681.69	\$ 203,365.77	\$ 213,534.06
COSTOS DIRECTOS	\$ 175,675.00	\$ 184,458.75	\$ 193,681.69	\$ 203,365.77	\$ 213,534.06
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 42,660.00	\$ 49,159.70	\$ 56,290.05	\$ 64,103.99	\$ 72,658.59
(-) INGRESOS	\$ 41,790.00	\$ 44,715.30	\$ 47,845.37	\$ 51,194.55	\$ 54,778.17
(+) Servicios Prestados	\$ 41,790.00	\$ 44,715.30	\$ 47,845.37	\$ 51,194.55	\$ 54,778.17
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 80,820.77	\$ 84,448.64	\$ 88,678.31	\$ 93,119.90	\$ 97,784.03
Gastos Administrativos	\$ 79,220.77	\$ 82,768.64	\$ 86,914.31	\$ 91,267.70	\$ 95,839.22
Suministros de Oficina	\$ 683.00	\$ 723.98	\$ 767.42	\$ 813.46	\$ 862.27
Sueldos y Salarios	\$ 74,922.60	\$ 78,668.73	\$ 82,602.17	\$ 86,732.27	\$ 91,068.89
Servicios Básicos	\$ 1,728.00	\$ 1,814.40	\$ 1,905.12	\$ 2,000.38	\$ 2,100.39
Depreciaciones	\$ 1,487.17	\$ 1,561.53	\$ 1,639.60	\$ 1,721.58	\$ 1,807.66
Gastos Constitución	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Ventas	\$ 1,600.00	\$ 1,680.00	\$ 1,764.00	\$ 1,852.20	\$ 1,944.81
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 3,629.23	\$ 9,426.37	\$ 15,457.12	\$ 22,178.64	\$ 29,652.73
(-) Gasto Financiero (INTERES)	\$ 1,390.45	\$ 1,135.57	\$ 854.01	\$ 542.96	\$ 199.35
(=) UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ 2,238.79	\$ 8,290.79	\$ 14,603.11	\$ 21,635.68	\$ 29,453.38
(-) 15% Partic. Trabajadores	\$ 335.82	\$ 1,243.62	\$ 2,190.47	\$ 3,245.35	\$ 4,418.01
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 1,902.97	\$ 7,047.17	\$ 12,412.64	\$ 18,390.33	\$ 25,035.37
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 475.74	\$ 1,761.79	\$ 3,103.16	\$ 4,597.58	\$ 6,258.84
(=) UTILIDAD NETA	\$ 1,427.23	\$ 5,285.38	\$ 9,309.48	\$ 13,792.74	\$ 18,776.53

**Elaborado por:** Katherine Apunte

### **4.6.3 Flujo de Efectivo**

El flujo de caja es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado. (Crece Negocios, 2015)

Dentro del Flujo de Efectivo podemos determinar la liquidez que posee la empresa, pues se describen los ingresos y salidas de dinero, como inversión en el año 2017 tenemos el aporte de los socios por un valor de \$ 20.000,00 para los años siguientes observamos flujos positivos generando beneficios y utilidad.

**Tabla 25. Flujo de Efectivo**

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) <b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
(+) Flujo de efectivo inicial		\$ 26,910.00	\$ 15,401.93	\$ 8,313.79	\$ 4,468.63	\$ 4,433.16
(+) Venta de servicios		\$ 260,125.00	\$ 278,333.75	\$ 297,817.11	\$ 318,664.31	\$ 340,970.81
(+) Valor residual Activos						\$ 2,717.50
<b>TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS</b>		<b>\$ 287,035.00</b>	<b>\$ 293,735.68</b>	<b>\$ 306,130.91</b>	<b>\$ 323,132.94</b>	<b>\$ 348,121.47</b>
(-) <b>B. FLUJO DE COSTOS</b>						
Costos de Venta		\$ 175,675.00	\$ 184,458.75	\$ 193,681.69	\$ 203,365.77	\$ 213,534.06
Gastos Administrativos		\$ 90,133.60	\$ 94,647.11	\$ 99,386.71	\$ 104,363.71	\$ 109,590.04
Gastos de Ventas		\$ 1,600.00	\$ 1,680.00	\$ 1,764.00	\$ 1,852.20	\$ 1,944.81
Gastos Financieros		\$ 1,390.45	\$ 1,135.57	\$ 854.01	\$ 542.96	\$ 199.35
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -11,910.00					
Gastos de Constitución		\$ 400.00				
APORTE SOCIOS	\$ 20,000.00					
(-) <b>TOTAL FLUJO DE COSTOS</b>	<b>\$ 8,090.00</b>	<b>\$ 269,199.05</b>	<b>\$ 281,921.43</b>	<b>\$ 295,686.40</b>	<b>\$ 310,124.65</b>	<b>\$ 325,268.25</b>
(=) <b>(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS</b>	<b>\$ -8,090.00</b>	<b>\$ 17,835.95</b>	<b>\$ 11,814.25</b>	<b>\$ 10,444.50</b>	<b>\$ 13,008.29</b>	<b>\$ 22,853.22</b>
(+) Préstamo	\$ 15,000.00					
(+) APORTE SOCIOS	\$ 20,000.00					
(-) Amortización de Préstamo		\$ 2,434.02	\$ 2,688.90	\$ 2,970.46	\$ 3,281.50	\$ 3,625.12
(-) 15% Participación Trabajadores			\$ 335.82	\$ 1,243.62	\$ 2,190.47	\$ 3,245.35
(-) 25% Impuesto a la Renta			\$ 475.74	\$ 1,761.79	\$ 3,103.16	\$ 4,597.58
(=) <b>FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 26,910.00</b>	<b>\$ 15,401.93</b>	<b>\$ 8,313.79</b>	<b>\$ 4,468.63</b>	<b>\$ 4,433.16</b>	<b>\$ 11,385.17</b>

**Elaborado por:** Katherine Apunte

## 4.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

### 4.7.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El VAN es el valor actualizado de los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto descontados a una cierta tasa de descuento. La fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

$$VAN = -FC_0 + \frac{FC_1}{(1 + TMAR)^1} + \frac{FC_2}{(1 + TMAR)^2} + \dots$$

#### Figura 5. Fórmula VAN

Fuente: Ross (2010)

Es así que substituyendo los valores y con la ayuda del Excel se obtuvo lo siguiente: VAN = \$ 11.865,26. Esto quiere decir que el proyecto es viable ya que da como resultado un VAN positivo.

**Tabla 26. Valor Actual Neto**

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+i)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (20,000.00)	1.0000	\$ (20,000.00)
1	\$ 15,401.93	0.8819	\$ 13,582.29
2	\$ 8,313.79	0.7777	\$ 6,465.39
3	\$ 4,468.63	0.6858	\$ 3,064.56
4	\$ 4,433.16	0.6048	\$ 2,681.05
5	\$ 11,385.17	0.5333	\$ 6,071.96
<b>VAN =</b>			<b>\$ 11,865.26</b>

**Elaborado por:** Katherine Apunte

#### 4.7.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje. (Iturrioz del Campo, 2011)

Para aceptar o no la implementación del proyecto en la empresa se debe determinar que la TIR sea mayor rentabilidad. La TIR para el plan propuesto es del 40,52%, la misma que fue aceptada ya que muestra que el proyecto será viable, además cumple con la siguiente condición:

- TIR > TASA DE DESCUENTO
- 40,51% > 13,40%

**Tabla 27. Tasa Interna de Retorno**

<b>TIR</b>	40.51%
------------	--------

**Elaborado por:** Katherine Apunte

La fórmula que se utiliza para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

$$\text{TIR} = T_i + (T_s - T_i) \times \frac{\text{VAN positivo}}{\text{VAN positivo} - \text{VAN negativo}}$$

**Figura 4. Fórmula TIR**

**Fuente:** Ross (2010)

### 4.7.3 Tasa de Descuento

La Tasa de Descuento aplicada para llevar a valor presente los Flujos Netos fue calculada en base al WACC, la Inflación y a la Tasa de Riesgo País, se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 28. Tasa de Descuento**

CPPC / WACC	5.77%
Tasa R. País	6.58%
Tasa Infl.	1.05%
TMAR / Tasa de descuento	<b>13.40%</b>

**Elaborado por:** Katherine Apunte

#### 4.7.4 Período de Recuperación de Inversión

Este indicador mide el plazo de tiempo en el que la inversión inicial debería ser recuperada, la misma que para el presente proyecto será recuperada en 1 año 11 meses 27 días de acuerdo a la fórmula utilizada:

**Tabla 29. Período de Recuperación de Inversión**

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 20,000.00	
1	\$ 13,582.29	\$ 13,582.29
2	\$ 6,465.39	\$ 20,047.69
3	\$ 3,064.56	\$ 23,112.25
4	\$ 2,681.05	\$ 25,793.30
5	\$ 6,071.96	\$ 31,865.26

**Elaborado por:** Katherine Apunte

**Periodo de recuperación de la inversión**

$$\text{PRI: } a + (b-c) / d$$

$$a= 1$$

$$b= 20.000$$

$$c= 13.582,29$$

$$d= 6.465,39$$

**PRI: 1 año, 11 meses, 27 días.**

**4.7.5 Relación Beneficio Costo**

El resultado obtenido es que por cada dólar invertido en el proyecto, se tendrá \$ 1,04 dólares adicionales, lo cual ayudará para la toma de decisiones.

**Tabla 30. Relación Beneficio Costo**

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 8,090.00	\$ 8,090.00
1	\$ 287,035.00	\$ 253,123.66	\$ 269,199.05	\$ 237,394.91
2	\$ 293,735.68	\$ 228,429.65	\$ 281,921.43	\$ 219,242.06
3	\$ 306,130.91	\$ 209,942.73	\$ 295,686.40	\$ 202,779.95
4	\$ 323,132.94	\$ 195,421.70	\$ 310,124.65	\$ 187,554.65
5	\$ 348,121.47	\$ 185,660.81	\$ 325,268.25	\$ 173,472.69
<b>SUMA =</b>		<b>\$ 1,072,578.56</b>		<b>\$ 1,028,534.26</b>
<b>RELACIÓN B / C =</b>			<b>\$ 1.04</b>	

**Elaborado por:** Katherine Apunte

#### 4.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

Los Indicadores Financieros nos ayudan a definir la rentabilidad que tendrá la empresa al poner en marcha el Plan Estratégico propuesto.

**Tabla 31. Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través de tiempo**

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>LIQUIDEZ</b>							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	2.25	2.46	2.54	3.40	3.61
<b>RENTABILIDAD</b>							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	20%	21%	23%	24%	25%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$	=	1.66%	4.03%	6.18%	8.29%	10.36%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	0.65%	2.26%	3.72%	5.16%	6.56%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	9%	26%	34%	37%	36%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROI) =	$\frac{\text{Ingresos - Costos}}{\text{Costos}}$	=	24%	27%	29%	32%	34%

**Elaborado por:** Katherine Apunte

El Índice de Liquidez permite saber que por cada dólar de deuda que tiene la empresa, con cuanto contará de ingreso para cubrirla en el corto plazo. Es decir, por cada dólar de deuda habrá \$ 3.61 de ingreso para pagar la misma.

## 4.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

La cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa es \$ 79,233.16; en consecuencia en este punto no obtiene ni utilidad ni pérdida.

**Tabla 32. Punto de Equilibrio**

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		78,537.77
	1 -	2,283.00
		260,125.00
PE en dólares =	78,537.77	
	0.99	
PE en dólares =	79,233.16 dólares	

**Elaborado por:** Katherine Apunte

La fórmula utilizada para el cálculo del punto de equilibrio fue la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

**Figura 7. Fórmula del Punto de Equilibrio**

**Fuente:** Ross (2010)

#### 4.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite medir la variación de los indicadores financieros que evalúan este estudio al someterlo a escenarios distintos a los previstos inicialmente. Esto quiere decir que se analiza el efecto en la rentabilidad del proyecto si existe una variación importante en algún componente del mismo como por ejemplo:

¿Qué pasaría si las ventas se reducen en un 5%? O, por lo contrario, ¿qué pasaría si aumentan?

En el presente estudio se van a considerar dos escenarios:

**Escenario optimista:** Los ingresos por ventas se van a incrementar en un 15% en lugar de la tasa del 7% estimada; este valor, además de acercarse a índices históricos manejados por la empresa, también puede deberse a una campaña agresiva de posicionamiento por parte la empresa.

**Escenario pesimista.-** Las ventas crecen en un 7% supuesto en el diseño de las estrategias; sin embargo, en el segundo año, los gastos administrativos y de ventas sufren un incremento de 5% con respecto al año anterior debido a incrementos sustanciales de sueldos.

**Tabla 33. Análisis de Sensibilidad. Escenario Optimista.**

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
Flujo de efectivo inicial		\$ 26,910.00	\$ 15,401.93	\$ 8,313.79	\$ 4,468.63	\$ 4,433.16
Venta de servicios		\$ 280,935.00	\$ 300,600.45	\$ 321,642.48	\$ 344,157.46	\$ 368,248.48
Valor residual Activos						\$ 2,717.50
<b>TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS</b>		\$ 307,845.00	\$ 316,002.38	\$ 329,956.28	\$ 348,626.09	\$ 375,399.14
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>						
Costo de ventas		\$ 175,675.00	\$ 184,458.75	\$ 193,681.69	\$ 203,365.77	\$ 213,534.06
Gastos Administrativos		\$ 90,133.60	\$ 94,647.11	\$ 99,386.71	\$ 104,363.71	\$ 109,590.04
Gastos de Ventas		\$ 1,600.00	\$ 1,680.00	\$ 1,764.00	\$ 1,852.20	\$ 1,944.81
Gastos Financieros		\$ 1,390.45	\$ 1,135.57	\$ 854.01	\$ 542.96	\$ 199.35
<b>INVERSIONES</b>						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -11,910.00					
Gastos de Constitución		\$ 400.00				
APORTE SOCIOS	\$ 20,000.00					
<b>TOTAL FLUJO DE COSTOS</b>	\$ 8,090.00	\$ 269,199.05	\$ 281,921.43	\$ 295,686.40	\$ 310,124.65	\$ 325,268.25
<b>TOTAL FLUJO DE COSTOS</b>	\$ 8,090.00	\$ 93,524.05	\$ 97,462.68	\$ 102,004.72	\$ 106,758.88	\$ 111,734.19
<b>(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS</b>	\$ 8,090.00	\$ 38,645.95	\$ 34,080.95	\$ 34,269.87	\$ 38,501.44	\$ 50,130.89
Préstamo	\$ 15,000.00					
APORTE SOCIOS	\$ 20,000.00					
Amortización de Préstamo		\$ 2,434.02	\$ 2,688.90	\$ 2,970.46	\$ 3,281.50	\$ 3,625.12
15% Participación Trabajadores		\$ 335.82	\$ 1,243.62	\$ 2,190.47	\$ 3,245.35	\$ 4,418.01
25% Impuesto a la Renta		\$ 475.74	\$ 1,761.79	\$ 3,103.16	\$ 4,597.58	\$ 6,258.84
<b>FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS</b>	\$ 43,090.00	\$ 35,400.37	\$ 28,386.64	\$ 26,005.79	\$ 27,377.00	\$ 35,828.92

TASA DE DESCUENTO = 13.40%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	\$ (20,000.00)	\$ 35,400.37	\$ 28,386.64	\$ 26,005.79	\$ 27,377.00	\$ 35,828.92
TASA DE DESCUENTO =	13.40%					
<b>VAN =</b>	\$ 86,793.30					
<b>TIR =</b>	161.69%					

Elaborado por: Katherine Apunte

**Tabla 34. Análisis de Sensibilidad. Escenario Pesimista.**

## ANALISIS DE ESCENARIOS

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
Flujo de efectivo inicial		\$ 26,910.00	\$ 15,401.93	\$ 8,313.79	\$ 4,468.63	\$ 4,433.16
Venta de servicios		\$ 273,131.25	\$ 292,250.44	\$ 312,707.97	\$ 334,597.53	\$ 358,019.35
Valor residual Activos						\$ 2,717.50
<b>TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS</b>		<b>\$ 300,041.25</b>	<b>\$ 307,652.37</b>	<b>\$ 321,021.76</b>	<b>\$ 339,066.16</b>	<b>\$ 365,170.01</b>
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>						
Costo de ventas		\$ 185,337.13	\$ 194,603.98	\$ 204,334.18	\$ 214,550.89	\$ 225,278.43
Gastos Administrativos		\$ 95,090.95	\$ 99,852.70	\$ 104,852.97	\$ 110,103.72	\$ 115,617.49
Gastos de Ventas		\$ 1,688.00	\$ 1,772.40	\$ 1,861.02	\$ 1,954.07	\$ 2,051.77
Gastos Financieros		\$ 1,390.45	\$ 1,135.57	\$ 854.01	\$ 542.96	\$ 199.35
<b>INVERSIONES</b>						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ -11,910.00					
Gastos de Constitución		\$ 400.00				
APORTE SOCIOS	\$ 20,000.00					
<b>TOTAL FLUJO DE COSTOS</b>	<b>\$ 8,090.00</b>	<b>\$ 283,906.52</b>	<b>\$ 297,364.65</b>	<b>\$ 311,902.18</b>	<b>\$ 327,151.64</b>	<b>\$ 343,147.04</b>
<b>TOTAL FLUJO DE COSTOS</b>	<b>\$ 8,090.00</b>	<b>\$ 98,569.39</b>	<b>\$ 102,760.67</b>	<b>\$ 107,568.00</b>	<b>\$ 112,600.75</b>	<b>\$ 117,868.61</b>
<b>(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS</b>	<b>\$ 8,090.00</b>	<b>\$ 16,134.73</b>	<b>\$ 10,287.71</b>	<b>\$ 9,119.58</b>	<b>\$ 11,914.52</b>	<b>\$ 22,022.97</b>
Préstamo	\$ 15,000.00					
APORTE SOCIOS	\$ 20,000.00					
Amortización de Préstamo		\$ 2,434.02	\$ 2,688.90	\$ 2,970.46	\$ 3,281.50	\$ 3,625.12
15% Participación Trabajadores		\$ 335.82	\$ 1,243.62	\$ 2,190.47	\$ 3,245.35	\$ 4,418.01
25% Impuesto a la Renta		\$ 475.74	\$ 1,761.79	\$ 3,103.16	\$ 4,597.58	\$ 6,258.84
<b>FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 43,090.00</b>	<b>\$ 12,889.15</b>	<b>\$ 4,593.41</b>	<b>\$ 855.49</b>	<b>\$ 790.08</b>	<b>\$ 7,721.00</b>

TASA DE DESCUENTO = 13.40%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	\$ (20,000.00)	\$ 12,889.15	\$ 4,593.41	\$ 855.49	\$ 790.08	\$ 7,721.00
TASA DE DESCUENTO =	13.40%					Tasa Referencial
<b>VAN =</b>	<b>\$ 120.82</b>					Proyecto Viable
TIR =	13.72%					Proyecto Viable

Elaborado por: Katherine Apunte

Si se diera el incremento de las ventas sin que se modificaran los costos, gastos, etc., la rentabilidad del proyecto sería del 161.69%, sin contar con que el Valor Actual Neto de la inversión se incrementaría. Un proyecto bastante viable al parecer si se logra vender más de lo previsto.

Sin embargo, se logra distinguir que las consecuencias de las variaciones mínimas de gastos administrativos y de ventas. Con los cambios indicados en el escenario, la TIR cae drásticamente hasta 13.72% que aun siendo mayor a la tasa de descuento supuesta se obtiene un VAN demasiado bajo.

Lo señalado pone de manifiesto que incrementos en gastos administrativos sin un incremento sustancial en ventas, puede poner en riesgo la rentabilidad de la implementación de las acciones.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como fase final del proceso de planificación estratégica, se debe formular un conjunto de conclusiones y recomendaciones sobre la base del análisis y los resultados obtenidos, que serán acoplados a la realidad, a fin de generar un verdadero y eficaz proceso de cambio.

Para esta etapa se debe partir de los resultados obtenidos en el transcurso de la planificación, identificando en cada uno de ellos su importancia relativa y la manera en que estos influyen en la realidad de la empresa. Así podrán precisar conclusiones y generar recomendaciones que lleven al mejoramiento de la gestión de la empresa en un futuro.

### **5.1 CONCLUSIONES**

- R & M Power Supply, es una empresa familiar que no cuenta con una estructura organizacional claramente definida, lo cual ha ocasionado inconvenientes administrativos como duplicación de funciones y confusión de niveles operativos hacia niveles administrativos, provocando inestabilidad en el personal por la espera de disposiciones de altos mandos.

- Con la elaboración de la presente planeación estratégica se ha cumplido el alcance propuesto, dichas herramientas se enfocan en el cliente, se asegura el control, cumplimiento y seguimiento de los objetivos trazados por la dirección de R & M Power Supply.
- La realización de una Planificación Estratégica ayudó a que el Gerente de R & M Power Supply tome buenas decisiones internamente y que logre satisfacer las necesidades de sus clientes de una manera más óptima.
- Resulta de vital importancia para la supervivencia de las organizaciones realizar el enlace entre la planeación estratégica y la planeación financiera, pues de no haberla los desfases originarán a más de tareas adicionales para el personal, posibles incumplimientos y desmedro de la imagen corporativa.
- Al obtenerse una TIR del 40.51% la misma que es mayor que el WACC, se verifica que el plan estratégico debe ser aceptado ya que muestra que el proyecto será viable.
- Al comparar el margen de utilidad neto en el transcurso de 5 años, el indicador asciende de 0.65% al 6.65% lo que indica que si se implementa la propuesta en efecto se logrará el incremento de utilidad deseado.

- Positiva evolución de la rentabilidad financiera gracias a los buenos resultados financieros que obtiene la empresa
- En el caso de implementar el plan estratégico, el capital invertido se recuperaría en 1 año, 11 meses, 27 días.
- Al obtenerse un Retorno de la Inversión (ROI) alto, se concluye que la gestión del gerente de la empresa con respecto a la inversión que va a realizar tiene un buen rendimiento una vez implementado el plan estratégico.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Las baterías de los UPS al terminar su vida útil se vuelven en un desecho contaminante debido a los componentes que posee; por esta razón el reciclaje del plomo de las baterías es muy importante ya que el plomo es un material muy fácil de reciclar, pudiéndose reutilizar un número indefinido de veces aunque en todas ellas se someta a procesos para obtener un plomo secundario.
- Constituir una organización interna sólida que garantice las exigencias de la empresa, de sus clientes y proveedores.

- Es sumamente importante para que la empresa aumente sus ventas invertir en renovar su imagen corporativa y en realizar publicidad, de no ser así será muy complicado expandirse y atraer nuevos clientes potenciales
- Se debe implementar la propuesta de plan estratégico lo más pronto, de esta manera se logrará el uso efectivo de recursos materiales, financieros y humanos; implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo y recepción de materiales.
- De todos los tipos de estrategias mencionados, se debería aplicar la Estrategia de Crecimiento de las *ESTRATEGIAS DE NEGOCIO PARA PYMES*.
- Mantener relaciones de largo plazo con los clientes es crucial porque ellos constituyen la principal fuente de sus ingresos para la empresa.
- A pesar de que se obtiene productos a buen precio, se debe renegociar con los proveedores los costos de los UPS para poder ofrecer un buen producto a un buen precio en comparación a la competencia.
- Al no haber invertido anteriormente en publicidad, se vuelve sumamente necesario para la compañía renovar su imagen corporativa y realizar publicidad de todo tipo para que la empresa logre crear una marca y de esta manera incremente las ventas según lo propuesto.

## Bibliografía

1. Alvarez, A. (2009). *La matriz de producto/mercado de Ansoff, un clásico del análisis*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/678819/La-matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff-un-clasico-del-analisis-estrategico.html>
2. Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. New York: ADDISON-WESLEY.
3. Borja, G. M., & PAZMIÑO, A. M. (2006.). *Planificación y liderazgo Organizacional*. Quito – Ecuador,.
4. Caballero, G. (2010). *Dirección estratégica de la pyme*. Bogotá: Ediciones de la U.
5. Chandler, A. (1962). *Estrategia*. En A. Chandler.
6. Chiavenato, I. (2011). *Administración Estratégica*. Bogotá: McGraw-Hill.
7. *Conceptos de Administración Estratégica*. (2013). En F. R. David. México: Pearson.
8. Crece Negocios. (15 de Junio de 2015). *Crece Negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/como-elaborar-un-flujo-de-caja/>
9. Drucker, P. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires.
10. Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
11. Funes, C. (1998). *Estrategia*. Mexico: Editorial SICCO.
12. Iturrioz del Campo, J. (Mayo de 2011). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/tasa-interna-de-retorno-o-rentabilidad-tir.html>
13. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Estrategia*. En G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, *Fundamentos de Estrategia* (pág. 3). Madrid: Pearson Education.
14. Medina, J. (2009). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Gráficas Iberia.
15. Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
16. Rodriguez, J. (2005). *Como aplicar la planeacion estrategica a la pequeña y mediana empresa*. Mexico D.F.: Cengage Learning.

17. Rodriguez, J. V. (2007). En *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Edamsa S.A.
18. Rojas, M. D., & Medina, L. (2011). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
19. Romero, A. (2010). *Dirección y Planificación en las empresas y organizaciones*. Madrid: Editoriales Diez Santos.
20. Ross, S., Randolph, W., & Bradford, J. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: Mc Graw Hill.
21. Sainz, J. M. (2012). *El plan estratégico en la practica*. México D.F.: Grupo editor S.A. de C.V.
22. Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Editorial Granida.
23. Steiner, G. (2000). *Planeacion estrategica*. México: Grupo Patria Cultural.
24. Suttle, R. (2015). *Diferentes tipos de estrategias de negocios, en La Voz de Houston*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/diferentes-tipos-de-estrategias-de-negocios-4726.html>,
25. Thompson, A. (2001). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. Editorial Mc Graw Hill.
26. Urwick, L. (1944). *The Elements of Administration*. California: Harper.