PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DEUSTON DEL ECUADOR SA

AUTOR: GABRIEL FERNANDO PONCE FEIJÓ

DIRECTOR: ING. RAMIRO MAURICIO SORIA CUBILLO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL

QUITO, ENERO-2019

DIRECTOR:

ING. RAMIRO SORIA CUBILLO

INFORMANTE:

ECON.YASKARINA GALÁRRAGA

MGTR. ROBERTO ORDOÑEZ

Dedicatoria

De manera especial a mis padres Pedro y Mayra, pues ellos son el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, crearon en mí, las bases de responsabilidad y deseos de superación, en ellos tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes son infinitas y sus grandes corazones me llevan a admirarlos cada día más.

A mis abuelitos maternos Hugo y Guadalupe y paternos Segundo y Esthela, que son personas que me han ofrecido el amor y la calidez de la familia a la cual amo.

A Cristina por ser mi segunda mamá y enseñarme a no tener miedo de cumplir mis sueños, que con dedicación y trabajo duro puedo conseguir lo que me proponga.

A mis hermanos Diego y Paula y por último se la dedico al forjador de mi camino, a mi padre celestial, el que me acompaña y siempre me levanta de mi continuo tropiezo, a Dios con mi más sincero amor.

Agradecimientos

A toda mi familia por haberme formado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero siempre me motivaron constantemente para alcanzar mis sueños.

Agradezco a mis profesores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarme a llegar a este punto en el que me encuentro. La vida se encuentra llena de retos, y uno de ellos es la universidad, dentro de ella me di cuenta de que más allá de un reto, es una base no solo para mi formación profesional sino para lo que concierne a la vida y mi futuro.

A mis amigos que estuvieron desde los primeros semestres, el tiempo sigue pasando y ahí están, cerca de mi ofreciendo lo mejor que tienen, gracias por su apoyo y por sus esfuerzos por mantener siempre viva la amistad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
1 CAPÍTULO I: GENERALIDADES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA 2
1.1 Historia y Antecedentes 2
1.2 Estructura organizacional 3
1.3 Cargos 4
1.4 Responsabilidades 5
1.5 Actuales Clientes 6
1.6 Modelo de negocio. 7
1.8.1. Segmentos de clientes 8
1.8.2. Propuesta de valor 10
1.8.3. Canales 13
1.8.4. Relación con clientes 15
1.8.5. Fuente de Ingresos 17
1.8.6. Recursos clave 19
1.8.7. Actividades clave 21
1.8.8. Asociaciones clave. 23
1.8.9. Estructura de Costos. 25
2 CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL 29
2.1 Análisis Externo 29
2.1.1. Factores Políticos y Legales 29
2.1.2. Factores económicos 33
2.1.3. Factores sociales y culturales. 41
2.1.4. Factores tecnológicos 46
2.1.5. Factores competitivos 48
2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) 56
2.3 Análisis Interno 60
2.3.1. 60
2.3.1.1. Tangibles. 61
2.3.1.2. Intangibles. 64
2.3.1.3. Humanos 68
2.3.2. Capacidades. 69

2.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 73
3 CAPITULO III: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 76
3.1 Misión 76
3.2 Visión 77
3.3 Principios y Valores 77
3.4 Políticas 79
3.5 Análisis FODA 83
3.6 Objetivos estratégicos 85
3.5.1. Perspectiva financiera 86
3.5.2. Perspectiva del cliente. 87
3.5.3. Perspectiva de procesos internos. 87
3.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. 87
3.5.5. Resumen de objetivos estratégicos 88
3.7 Indicadores 89
3.8 Metas 91
3.9 Mapa Estratégico 93
3.10 Cuadro de mando integral 94
3.11 Estrategias 96
3.12 Plan de Acción 98
3.12.1 Proyecto estratégico 1 99
3.12.2 Proyecto estratégico 2 101
3.12.3 Proyecto estratégico 3 103
3.12.4 Proyecto estratégico 4 105
4 CAPITULO IV: EVALUACIÓN FINANCIERA 107
4.1 Principal información contable. 107
4.1.1. Caja. 107
4.1.2. Bancos. 108
4.1.3. Inversiones. 108
4.1.4. Deudores. 108
4.1.5. Avances y anticipos. 108
4.1.6. Propiedad, planta y equipo. 109
4.1.7. Depreciación y Amortización. 109

4.1.8. Depreciación de activos de menor cuantía. 110
4.1.9. Actualización. 110
4.1.10. Activos de menor cuantía. 110
4.1.11. Inventarios físicos. 111
4.1.12. Baja de activos. 111
4.1.13. Bienes y servicios pagados por anticipado. 111
4.1.14. Cargos diferidos. 111
4.1.15. Intangibles. 112
4.1.16. Pasivos. 112
4.1.17. Ingresos. 112
4.1.18. Ingresos. 112
4.2 Balance General 113
4.3 Estado de Resultados 114
4.4 Estado de resultados proyectados 115
4.4.1. Estado de resultados proyectados sin proyecto 115
4.4.2. Estado de resultados proyectados con proyecto 115
4.5 Evaluación financiera 115
4.5.1. Flujo de caja. 115
4.5.2. Tasa de descuento y valor terminal. 116
4.5.3. Valor Actual Neto (VAN). 117
4.5.4. Tasa Interna de Retorno (TIR). 118
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 119
5.1 Conclusiones 119
5.2 Recomendaciones 121
6 Bibliografía 122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Oportunidades y Amenazas de factores políticos y legales 33
Tabla 2. Oportunidades y amenazas de factores económicos 40
Tabla 3. Oportunidades y amenazas de factores sociales y culturales. 46
Tabla 4. Oportunidades y amenazas de factores tecnológicos 48
Tabla 5. Rivalidad actual de competidores 51
Tabla 6. Poder de negociación de clientes 52
Tabla 7. Poder de negociación de proveedores 53
Tabla 8. Amenaza de nuevos competidores 55
Tabla 9. Amenaza de productos sustitutos 56
Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) 59
Tabla 11. Fortalezas y debilidad recursos financieros 63
Tabla 12. Fortalezas y debilidades de recursos físicos 64
Tabla 13. Fortalezas y debilidades de recursos tecnológicos 66
Tabla 14. Fortalezas y debilidades de marca 66
Tabla 15. Fortalezas y debilidades de cultura organizacional 68
Tabla 16. Fortalezas y debilidades de recursos humanos 69
Tabla 17. Fortalezas y debilidades departamento contabilidad y finanzas 70
Tabla 18. Fortalezas y debilidades departamento comercial 71
Tabla 19. Fortalezas y debilidades departamento recursos humanos 72
Tabla 20. Fortalezas y debilidades de capacidades 73
Tabla 21. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 75
Tabla 22. Matriz FODA Deuston del Ecuador 84
Tabla 23. Objetivos estratégicos Deuston del Ecuador S.A 88
Tabla 24. Indicadores 90
Tabla 25. Metas 92
Tabla 26. Cuadro de mando integral Deuston del Ecuador S.A. 95
Tabla 27. Estrategia de los objetivos estratégicos Deuston del Ecuador S.A. 97
Tabla 28. Plan de acción Deuston del Ecuador S.A. 98
Tabla 29. Plan de capacitación y Desarrollo 100
Tabla 30. Plan optimización de gestión de cobros 102
Tabla 31. Plan de optimización de funciones de los puestos de trabajo 104

Tabla 32. Plan de crecimiento de cartera de clientes.....106
Tabla 33. Activos depreciables y años de vida útil.....110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama 3
Figura 2. Segmentos de Clientes 9
Figura 3. Segmentos de Clientes 10
Figura 4. Propuesta de valor 11
Figura 5. Propuesta de valor 13
Figura 6. Canales 14
Figura 7. Canales 15
Figura 8. Relación con clientes 16
Figura 9. Relación con clientes 17
Figura 10. Fuente de ingresos 18
Figura 11. Fuentes de ingreso 19
Figura 12. Recursos clave 20
Figura 13. Recursos clave 21
Figura 14. Actividades clave 22
Figura 15. Actividades clave 23
Figura 16. Asociaciones clave 24
Figura 17. Asociados clave 25
Figura 18. Estructura de costos 26
Figura 19. Estructura de costos 27
Figura 20. Lienzo modelo de negocio Deuston del Ecuador 28
Figura 21. Ingresos extra “Plan Económico” 31
Figura 22. Evolución del Producto Interno Bruto del Ecuador 35
Figura 23. Índice de Actividad Económica Coyuntural (IDEAC) 36
Figura 24. Balanza Comercial 37
Figura 25. Evolución de la inflación anual 39
Figura 26. Evolución de las tasas de interés 40
Figura 27. Distribución del número de empresas según tamaño 42
Figura 28. Distribución del número de empresas según sectores económicos 42
Figura 29. Indicadores Laborales 45
Figura 30. Los vínculos entre recursos y ventaja competitiva 61
Figura 31. Mapa estratégico Deuston del Ecuador 94

Figura 32. Balance General Consolidado 113
Figura 33. Estado de Resultados Integral Consolidado 114
Figura 34. Estado de Resultados proyectados sin proyecto 115
Figura 35. Estado de Resultados proyectados con proyecto 115
Figura 36. Flujo de caja proyectado 116
Figura 37. Fórmula de Costo medio ponderado de capital 116
Figura 38. Tasa de descuento CAPM 117
Figura 39. Fórmula Valor Actual Neto 117
Figura 40. Cálculo Valor Actual Neto 118
Figura 41. Tasa interna de retorno 118

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo realizar la propuesta de un plan estratégico para la empresa Deuston del Ecuador S.A, dedicada a prestar servicios de asesoría en materia de gestión empresarial y comercialización de equipos informáticos.

La realización de la propuesta del plan estratégico inició con la descripción de la situación actual de la empresa, que permite entender el modelo de negocio de Deuston utilizando la herramienta Canvas que es una plantilla de gestión estratégica. Posteriormente, para realizar la propuesta del proyecto se realizó un diagnóstico estratégico analizando los factores externos que contemplan factores políticos y legales, sociales y tecnológicos, además de los factores competitivos en base a Michael Porter. Para el análisis de los factores internos se tomaron en cuenta los recursos tangibles, intangibles y humanos de la organización, así como sus capacidades.

Este análisis permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la construcción de la matriz FODA. El plan estratégico se realiza en base a cuatro perspectivas principales, financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje. Se planteó objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas y se diseñó los respectivos planes operativos anuales con el fin de sustentar los lineamientos para conseguir los los objetivos estratégicos propuestos. Finalmente se realizó la evaluación financiera que demuestra la viabilidad de la propuesta.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad invierten gran cantidad de recursos y de tiempo para el diseño de su plan estratégico con el fin de alcanzar sus objetivos y metas planteadas, el desarrollo de la planificación puede ser a corto, mediano y largo plazo, todo depende de la organización y también de su tamaño ya que esto implica que cantidad de actividades debe ejecutar cada departamento, sea cual sea su nivel jerárquico.

El presupuesto que se vaya a emplear en la ejecución de su plan estratégico debe de considerarse fundamental para poder lograr los objetivos planteados por las empresas. También es importante que la empresa defina con exactitud la misión que se va a regir la empresa, esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a sus clientes.

La empresa Deuston del Ecuador S.A inicio sus actividades como un emprendimiento en el año 2010 con el objetivo de brindar asesoramiento a las empresas en materia de gestión. Sin embargo, no se tomó en cuenta que en el camino iban a existir oportunidades de diversificación de productos y servicios en el mercado en el que se desenvolvía. Por esta razón la empresa aumento su objeto social y le permitió conseguir ese objetivo.

En el transcurso de los años, Deuston ha tenido un crecimiento estable, pero, por otro lado, la capacidad operativa se ha visto afectada con la entrada de nuevos clientes, gestión de proveedores, retraso en cobro a clientes, generando una sobrecarga laboral y descuidando la cultura organizacional de la empresa. La alta dirección ha tomado la decisión de establecer una nueva estrategia para competir en la industria con el fin de generar una nueva ventaja competitiva. El trabajo a continuación propone una planificación estratégica para la empresa para el año 2019.

1 CAPÍTULO I: GENERALIDADES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Historia y Antecedentes

Deuston del Ecuador es una microempresa dedicada a la asesoría empresarial, se constituyó en agosto de 2010, es una sociedad anónima y se fundó con dos socios. Sus antiguos propietarios la mantuvieron inactiva hasta el año 2015, hecho que le causó inconvenientes con la Superintendencia de Compañías interviniendo a la empresa y decretando un estado de disolución por incumplimiento del artículo 20 de la ley de compañías del Ecuador. Esta acción preocupo a sus ejecutivos y es así como deciden vender a Deuston a sus actuales socios, quienes la regularizaron y deciden ponerla en marcha hasta la actualidad.

Finalmente, luego de que se regularizaran todos los inconvenientes con los que contaba Deuston, la empresa comenzó a operar y contaba únicamente con una persona: el emprendedor, hoy la organización cuenta con siete colaboradores que la integran. A lo largo de estos últimos dos años se ha evidenciado un crecimiento en la organización, este crecimiento le ha obligado a la empresa a tomar medidas de control en temas de operaciones, procesos, políticas, entre otros.

Uno de los pensamientos que maneja la compañía es que muchas veces no es suficiente las actividades de responsabilidad social ni la filantropía para responder efectivamente ante problemas sociales. Para ello la empresa consiente que debe redefinir el enfoque de sus estrategias para suplir las necesidades del mercado de una manera innovadora, desea implementar modelos que retribuyan ganancia a la empresa y que sean sustentables en el tiempo.

1.2 Estructura organizacional

En el siguiente gráfico podemos apreciar la estructura organizacional de Deuston:

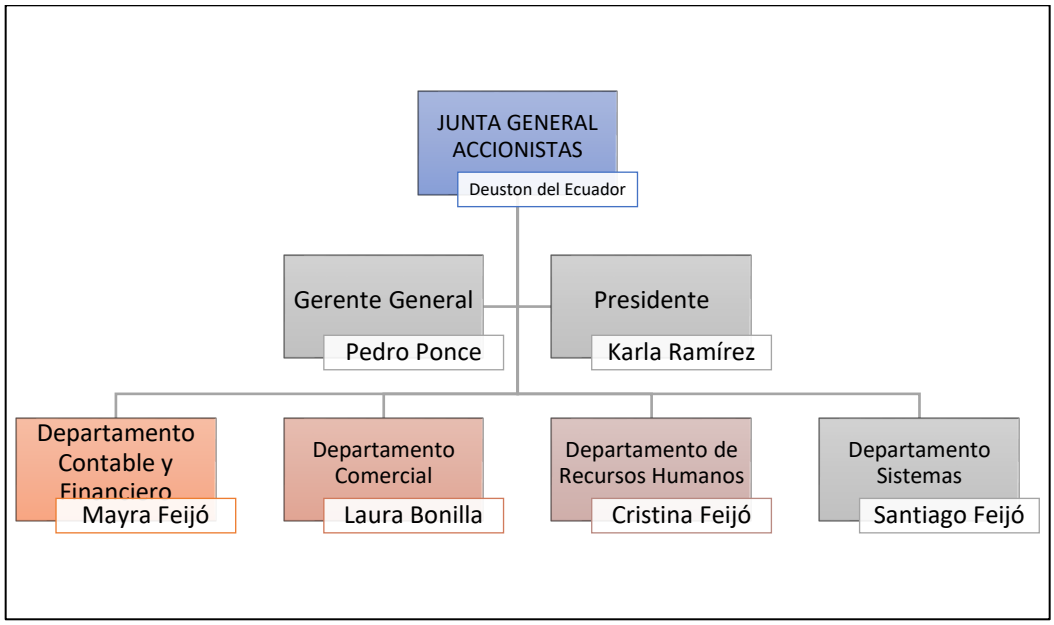


Figura 1. Organigrama

Fuente: (Deuston del Ecuador, 2018)

La estructura organizacional puede resumirse de la siguiente manera: la parte superior está compuesta por un directorio que lo componen los dos únicos socios con los que cuenta Deuston, a continuación, contamos con el gerente general y el presidente que son los que llevan las riendas y toman las principales decisiones de la empresa. Finalmente, en la parte posterior del gerente y presidente tenemos a los directores de las cuatro áreas con las que cuenta la empresa, director comercial, director contable y financiero, director de recursos humanos y capacitación y al director de sistemas. Cada uno debe de reportar los resultados obtenidos de cada trabajo realizado.

Con esta estructura organizacional se pretende desarrollar un modelo horizontal que facilite una mayor comunicación entre los colaboradores y las jefaturas. Además, permite que la empresa tenga una mayor facilidad para tomar decisiones y que se pueda empoderar a sus

trabajadores al darles más responsabilidades. Las decisiones son, por lo tanto, más rápidas y contienen menos burocracia.

Este modelo desarrolla una jerarquía centralizada según el tamaño de la empresa y dependiendo de su crecimiento la alta dirección decidirá si optar por un modelo diferente o más vertical que se adapte a las necesidades.

1.3 Cargos

Con respecto a los cargos, la organización los ha segmentado a partir de las funciones que va a realizar cada colaborador. Siguiendo la jerarquía establecida, primero tenemos a la junta directiva quienes son encargados principalmente de evaluar los resultados obtenidos durante cada ciclo económico y determinar el destino de los fondos siempre y cuando la empresa haya generado rendimientos.

Continuando con la estructura organizacional, esta cuenta con el gerente general y el presidente de la empresa, el primero funge las funciones de representante legal y además es el que controla y evalúa las decisiones que ha tomado cada departamento. Por otro lado, el presidente es el encargado de cubrir al gerente en el caso de ausencia y es el segundo al mando, sus funciones principales es brindar apoyo a los departamentos para que realicen el reporte de su trabajo de acuerdo con la planificación establecida.

Para cada departamento existe un director. El principal objetivo de cada uno es maximizar los resultados para optimizar la cadena de valor y establecer empatía entre cada departamento. Cada director mantiene un equipo de trabajo que no sobrepasa las dos personas. Estos colaboradores constan en nómina como analistas en su departamento.

Deuston del Ecuador no tiene una estructura de cargos muy amplia, esto se debe a que la capacidad operativa no lo permite, sin embargo, conforme la organización siga creciendo se irá incorporando más cargos de acuerdo con las necesidades.

1.4 Responsabilidades

Cabe destacar que la manera de trabajo que tiene Deuston es el desarrollo de proyectos, la empresa opera de esta forma para poder cumplir con sus objetivos estratégicos. La planeación de un proyecto significa mucho trabajo, recursos y esfuerzos, partiendo de esta introducción se determina que las responsabilidades con las que cuentan los miembros de la organización, es principalmente ayudar a sus clientes a encontrar soluciones a sus dificultades y que su trabajo este acorde a los más altos estándares de confidencialidad y seguridad.

Todos los miembros de la empresa son responsables de sacar adelante cada proyecto, para ello brindan todo su apoyo y conocimiento. Otro aspecto importante es la creación de un ambiente de confianza y respeto a la manera de trabajo de cada persona dentro de cada departamento y entre áreas.

Cada director de departamento es el responsable de que su equipo de trabajo entregue puntualmente los avances de cada proyecto y además es el encargado de presentar estos resultados a la alta dirección. Solucionar los problemas surgidos paso a paso sin saltarse ninguna etapa e inculcar este comportamiento a su equipo.

Después de ajustado los resultados de cada avance en cada proyecto, la alta dirección es la responsable de exponer toda esta información obtenida al cliente, de esta manera se realiza un proceso de acompañamiento especializado y fidelización con cada uno de ellos. Esto muestra claramente el compromiso de Deuston para brindar un servicio de calidad.

1.5 Actuales Clientes

Recordando las dos líneas de negocio que tiene Deuston del Ecuador, en su primera línea de negocios que es la venta y comercialización de equipos de hardware y software, se lo maneja según la demanda existente que se genera en sus proyectos, principalmente sus clientes son empresas recién constituidas que necesitan de estos equipos para poder realizar sus actividades iniciales.

Un ejemplo de empresas que han adquiridos los equipos que comercializa Deuston son: Siati Group y Siati Aduanas, ambas empresas se dedican a la importación de todo tipo de productos que se venden a través de internet específicamente desde Miami, otro de sus principales clientes es Incasi, que realiza actividades de capacitación a personal de seguridad física. Rainbow Leadersmakers es otro de sus clientes, el giro de negocio de esta compañía es la comercialización de purificadores de agua y purificadores de aire domésticos.

La segunda línea de negocio que es la asesoría en gestión empresarial, los clientes de Deuston son empresas que tiene inconvenientes con entes de control como la Superintendencia de Compañías principalmente por incumplir con sus requerimientos. Entre los clientes actuales que posee la compañía en asesoría empresarial son las siguientes: Prophar S.A, Garcos S.A, ambas empresas pertenecientes al mismo grupo empresarial que se dedican a la industria farmacéutica, comercializando productos conocidos en el mercado como es finalín, femen y productos genéricos Nifa. Entre otros clientes actuales, podemos mencionar a Green Oil, que brinda servicios petroleros, Pitura y Piñan son de igual manera clientes de la empresa, cada una se dedica a la industria ganadera en la provincia de Imbabura.

Si se analiza la cartera de clientes de Deuston, es prácticamente pequeña, sin embargo, aplicando el famoso argumento de Pareto del 80-20. La compañía se enfoca en que la mayor

parte de sus ingresos provengan de pocos, pero buenos clientes que necesiten desarrollar proyectos importantes dentro de sus empresas.

1.6 Modelo de negocio.

En el nivel económico más básico un modelo de negocio se describe como la manera en la que una organización crea, entrega y captura valor. Para la realización del análisis interno de Deuston del Ecuador se propone la aplicación de la metodología canvas, este modelo es muy bueno para analizar cualquier proyecto ya que abarcan todos los elementos que forman parte de él. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Esta metodología se trata de diseñar un lienzo que contenga nueve elementos que empiezan por determinar cuál es la propuesta de valor de nuestro negocio, seguido de especificar cuál es el segmento de clientes a los que nos vamos a enfocar. A continuación, se esclarecen los canales de distribución, todos estos factores podrán determinar los ingresos y beneficios. Después clarificamos los recursos y las actividades esenciales que nos ayudarán a especificar cuáles serán nuestros costos más importantes. Por último, escogemos cuáles serán las alianzas que debemos tener para poder empezar a operar. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

A continuación, se menciona las competencias con la que realiza la empresa sus actividades, usualmente aquí se encuentra la clave para que una empresa obtenga buenos o malos resultados, aunque una empresa está en el deber de alcanzar competencias en todas las actividades que realiza, solo algunas de estas actividades son las que determinan las capacidades de una empresa para superar a su competencia. Aquí se puede construir una base para la obtención de nuevas oportunidades. (Pedros, 2005)

Poder especificar y describir el modelo de negocio de nuestra organización determinara los elementos necesarios para poder triunfar y especialmente saber que decisiones tomar en

épocas de crisis. Gracias a la transformación digital los nuevos modelos de negocio están cambiando la manera en la que las personas trabajan tanto en los sectores de manufactura como también los sectores que brindan servicios. Las empresas deben de evaluar y modificar sus modelos de negocio para poder sobrevivir en la industria en que se desenvuelven. (Osterwalder, Pigneur, 2010) A continuación, se propone desarrollar cada elemento que integra el lienzo canvas adaptado al giro de negocio que tiene Deuston del Ecuador para poder determinar cuál es su modelo de negocio que le va a ayudar a crear valor para sus grupos de interés.

1.8.1. Segmentos de clientes. En este apartado se define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que se enfoca una empresa. Los clientes son el elemento más importante para que una organización desarrolle sus actividades y para que un negocio pueda crecer. Una empresa sin clientes no va a poder sobrevivir mucho tiempo. Todas las organizaciones tienen uno o varios grupos de clientes distintos. Las empresas que brindan servicios a otras empresas son consideradas como organizaciones B2B (Business to Business), en cambio las que ofrecen sus productos o servicios a los consumidores son consideradas como B2C (Business to Consumer) (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Existen varios segmentos de mercado, por ejemplo, el mercado de masas que es el que se enfoca en el público en general y no distinguen segmentos. La propuesta de valor de este segmento se centra en un grupo de clientes que tienen necesidades y características similares. Este modelo de negocio suele ser habitual en las empresas que comercialización productos para consumidores finales. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

También se encuentra los nichos de mercado que son segmentos específicos y especializados. La propuesta de valor se encuentra en atender necesidades puntuales a una fracción del mercado. Estos modelos de negocio se pueden presenciar en empresas con relaciones de proveedor – cliente. Un ejemplo son las organizaciones que fabrican piezas y repuestos para automóviles que dependen en su mayoría de los principales ensambladores de autos. Por otro

lado, se encuentran las empresas con modelos de negocio diversificado y que atienden a dos tipos de segmentos que no son similares y que presentan necesidades muy diferentes. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

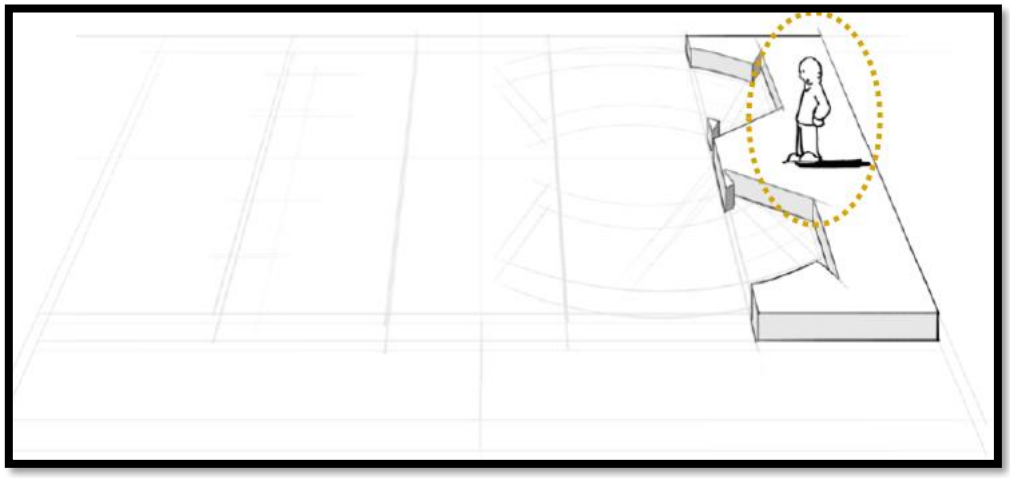


Figura 2. Segmentos de Clientes.

Fuente. (Osterwalder, Pigneur, 2010, pág. 23)

Deuston del Ecuador segmenta a sus clientes por sus líneas de negocio, en su primera línea que es la venta y comercialización de equipos de hardware y software, sus clientes son las pequeñas y medianas empresas de la capital y también nuevas empresas constituidas, ya que necesitan de estos equipos para poder realizar sus actividades iniciales.

Por otro lado, la asesoría en gestión empresarial es la segunda línea de negocio de la empresa, en esta línea los principales clientes son empresas con irregularidades en las entidades de control, principalmente en la Superintendencia de Compañías. También son las empresas que deciden realizar cambios en sus estatutos debido al crecimiento de su negocio.

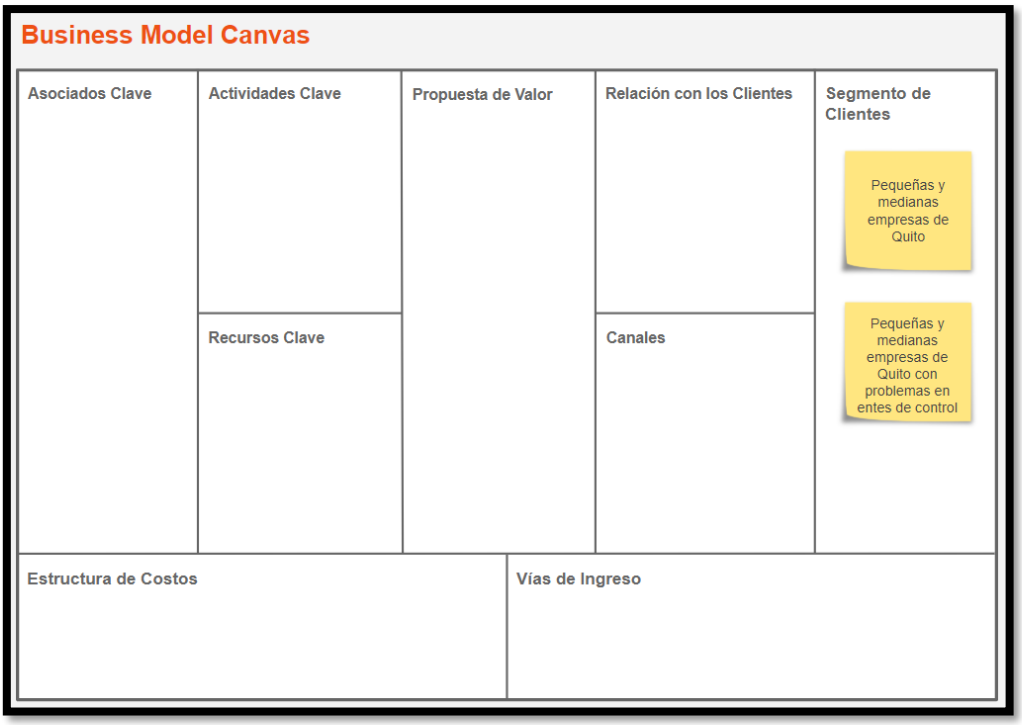


Figura 3. Segmentos de Clientes.

1.8.2. Propuesta de valor. Como propuesta de valor se entiende como el conjunto de productos y servicios que crean beneficios y bondades a un grupo de segmento de mercado específico. Al momento de adquirir un producto o servicio el cliente siempre va a elegir aquel que proporciona un valor excepcional. La propuesta de valor es el principal factor de diferenciación que las empresas deben desarrollar. Los principales elementos relacionados con la propuesta de valor son aspectos como la comodidad, precio, diseño, marca o estatus, reducción de costes, reducción de riesgos. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

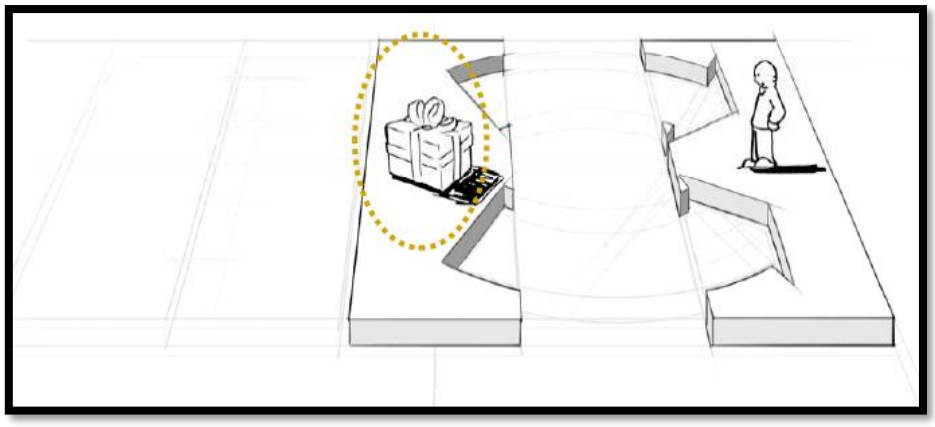


Figura 4. Propuesta de valor.

Fuente. (Osterwalder, Pigneur, 2010, pág. 25)

A partir del 2015 la legislación ecuatoriana reformó los parámetros que debe de cumplirse para poder formar una compañía, es así como se establece que las empresas que se constituyan a partir de este año ya no podrán constituirse con más de un objeto social. Esta disposición no fue retroactiva y llegó a beneficiar a las organizaciones que se constituyeron en años anteriores, ya que muchas de estas empresas contaban con varios objetos sociales que no tenían relación entre sí.

Deuston del Ecuador fue creada principalmente con el objetivo de realizar actividades de capacitación y desarrollo del talento humano a las organizaciones; sin embargo, gracias a que se formó en el año 2010 se pudo agregar a su objeto social las siguientes actividades: edición, impresión, publicación y administración de todo tipo de publicaciones, convencionales, analógicas, digitales o medios de comunicación colectiva, prestación de servicios de administración comercial, asesoría en el manejo y dirección de empresas. Inclusive se pudo agregar la compra e importación de todo tipo de maquinarias, materias primas, repuestos, equipos de computación y además se incluyó el manejo, administración y funcionamiento de todo tipo de restaurantes, bares, discotecas, hoteles, clubes vacacionales, servicios de catering, recepciones y eventos.

Si se analiza el objeto social con el que se constituyó Deuston, este es muy amplio; esto representó una oportunidad para los nuevos propietarios, que decidieron adaptarse a las necesidades de sus clientes creando dos líneas de negocio, la primera fue la distribución de equipos de hardware y software. Para esta línea de negocio Deuston necesitó entablar relaciones con proveedores mayoristas de equipos electrónicos de la ciudad de Quito, estas negociaciones dieron como resultado que la empresa adquiera un código de distribuidor y le permitiera desarrollar sus actividades con tranquilidad. Las principales marcas de equipos electrónicos que la empresa comercializa son: Dell, Hp, Adata, Lg, Epson, Tp-Link, Ubiquiti, Grandstream.

Para su segunda línea de negocio los socios deciden implementar servicios en gestión empresarial brindando apoyo a empresas en las siguientes perspectivas: gestión financiera, gestión de planificación, gestión comercial, gestión del talento humano, infraestructura y gestión legal, además de incorporar un coworking en sus oficinas. La empresa a lo largo de los últimos semestres se ha enfocado en estar pendiente de las resoluciones que emite la superintendencia de compañías, ya que este ente de control cada cierto tiempo desarrolla una lista de empresas que han incumplido algún requerimiento, convirtiéndose en clientes potenciales y abriendo la posibilidad de trabajar con estas empresas para ayudarlas a solventar todos sus problemas con esta entidad de control.

La estrategia de la empresa debe estar definida en la propuesta de valor y debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia. Con respecto a Deuston del Ecuador su propuesta de valor también se encuentra en la metodología que usa para el desarrollo de sus proyectos, que consiste en la atención personalizada con cada uno de sus clientes, además la organización les propone implementar herramientas y procedimientos para la gestión eficiente de sus empresas. La empresa dispone de una red colaborativa que brinda soporte para generar las condiciones necesarias en la ejecución de los negocios de sus clientes.

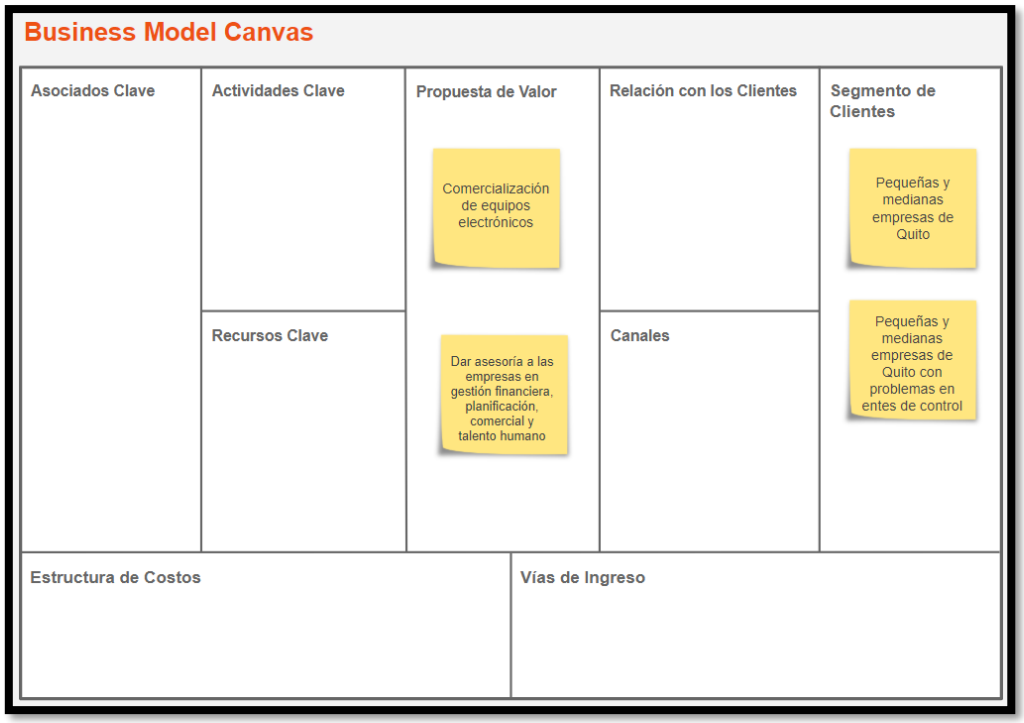


Figura 5. Propuesta de valor.

1.8.3. Canales. Los canales se refieren al modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para acercarse a ellos y ofrecerles una propuesta de valor. Por lo general los canales tienen cinco fases y podemos diferenciar entre canales directos e indirectos, también existen canales propios o canales que pertenecen a socios comerciales. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

La primera fase corresponde a la información y trata de responder la siguiente interrogante ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?, la segunda fase se refiere a la evaluación con la siguiente pregunta ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?, la tercera fase es la de compra y menciona ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?, la siguiente fase es la entrega y explica ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor? Y por último la fase de

postventa respondiendo a ¿Qué servicio de atención postventa ofrecemos? (Osterwalder, Pigneur, 2010)

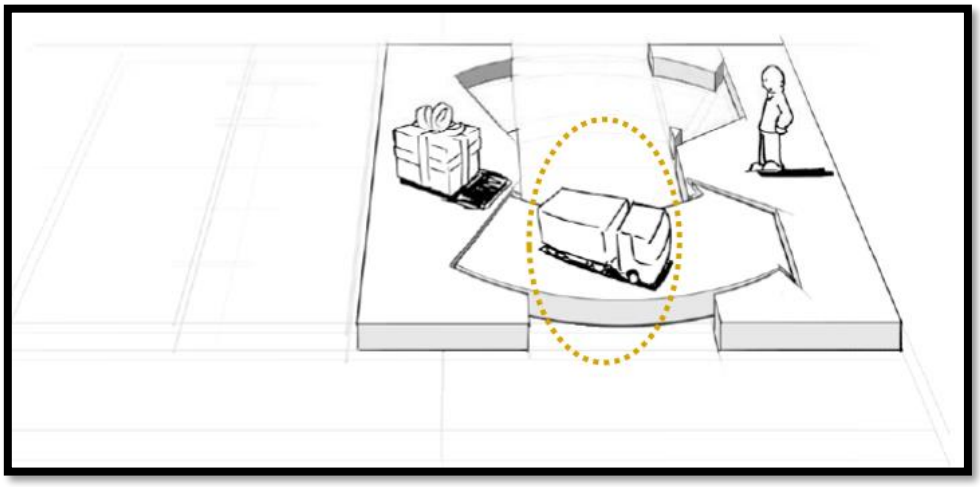


Figura 6. Canales.

Fuente. (Osterwalder, Pigneur, 2010, pág. 29)

La comercialización y participación en el mercado son capacidades fundamentales en una empresa, la definición de los canales de distribución, el uso correcto de las comunicaciones, página web, marketing, marca y calidad del servicio son factores que determinan el desarrollo correcto de una organización. Deuston únicamente opera por recomendaciones de clientes y empresas que mantienen contacto con los socios de la empresa.

El canal con los que cuenta la empresa es directo. El equipo comercial interno es el que gestiona las acciones de venta y se comunica con los clientes de forma directa, además la utilización de herramientas como correo electrónico, social media, teléfono facilitan también la comunicación para ofrecer los productos y servicios.

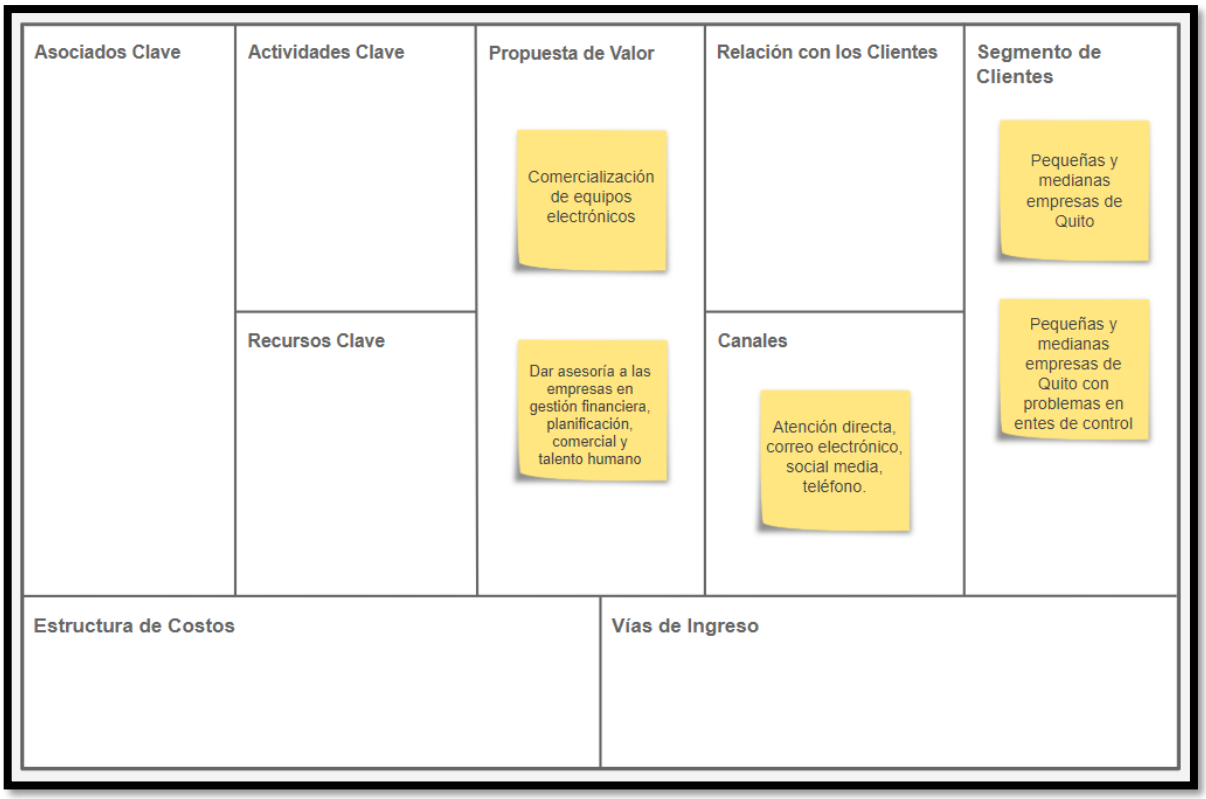


Figura 7. Canales.

1.8.4. Relación con clientes. En esta parte se describe los diferentes tipos de relaciones que tienen una organización con los segmentos de clientes. Este elemento es de mucha ayuda al momento de identificar qué recursos financieros y de tiempo vamos a utilizar para mantener el contacto con los clientes. Muchas veces, los productos y servicios que cuentan con un mayor precio van a ser los que se esperan que tengan una relación más cercana con nuestra empresa y el cliente. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

El tipo de relación que mantengamos va a determinar la experiencia del consumidor y muchas veces puede variar desde las relaciones personales hasta una relación más automatizada a través de medios digitales como internet, correo electrónico o social media. Por otro lado, es importante determinar cuál es el objetivo de la relación que se mantenga, podría ser para

captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes o para obtener más ingresos de nuestra cartera actual de clientes.

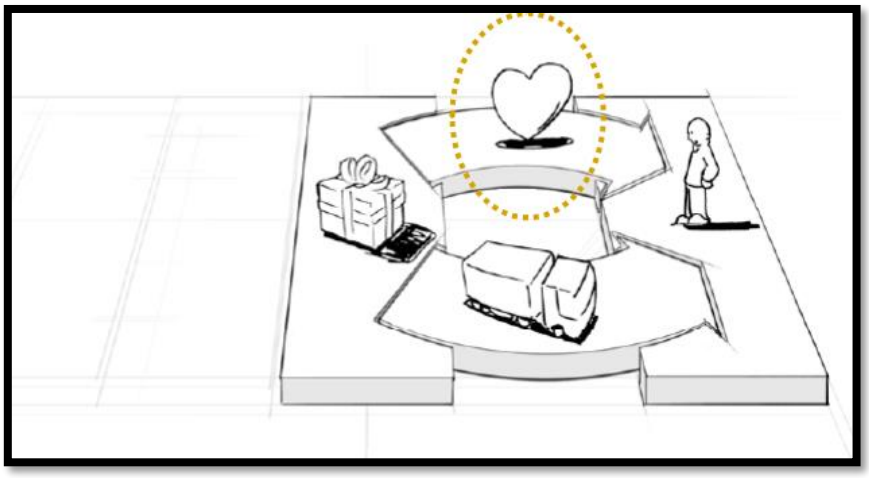


Figura 8. Relación con clientes.

Fuente. (Osterwalder, Pigneur, 2010, pág. 31)

Con respecto a Deuston del Ecuador la relación que se pretende mantener con los clientes es el de brindarles soporte en todo momento y a cualquier hora del día para que se convierta en un aliado estratégico. La empresa realiza reportes del avance de los proyectos a sus clientes de manera continua para que se sientan acompañados en todo el proceso y puedan evaluar transparentemente el porcentaje de trabajo realizado. La generación de contenidos a través de correos y plataformas digitales también son de mucha ayuda para ir formando una fuerte relación con los clientes.

Sin embargo, a lo que respecta con la comercialización de equipos electrónicos la relación que se mantiene se centra desde el momento de la cotización de algún producto, distribución y hasta el servicio post venta, esto ayuda al cliente a darse cuenta de que, de existir algún inconveniente con su equipo, la empresa va a estar brindándole soporte y si es necesario aplicar la garantía y realizar el cambio del equipo respectivo.

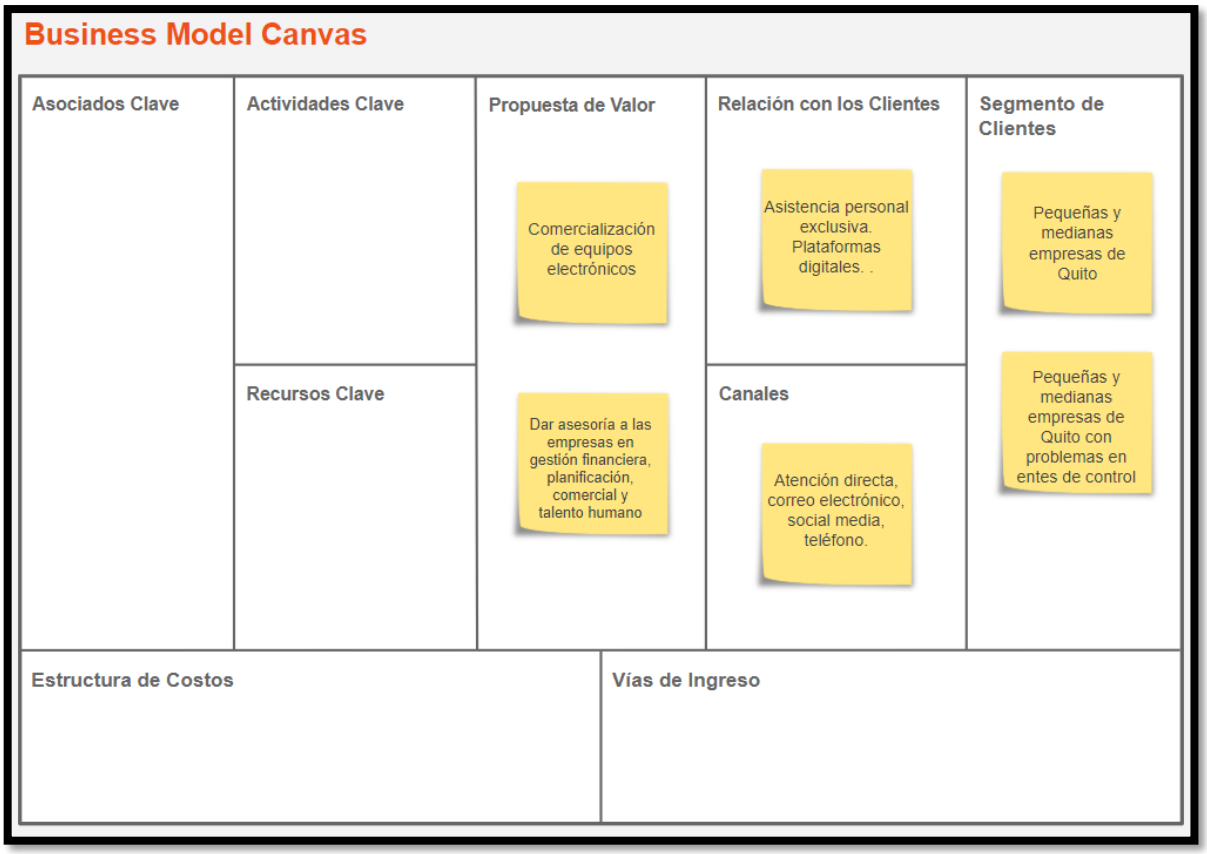


Figura 9. Relación con clientes.

1.8.5. Fuente de Ingresos. Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de clientes. Todas las empresas deben de evaluar qué monto es el que están dispuestos a pagar sus clientes y estar conforme con los métodos de pago que puedan preferir. Los ingresos tienen como principal objetivo identificar de donde viene el flujo de efectivo y cuál es el valor de esa aportación. Esto ayudará a la organización a identificar cuáles son sus clientes más rentables y cuáles no. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

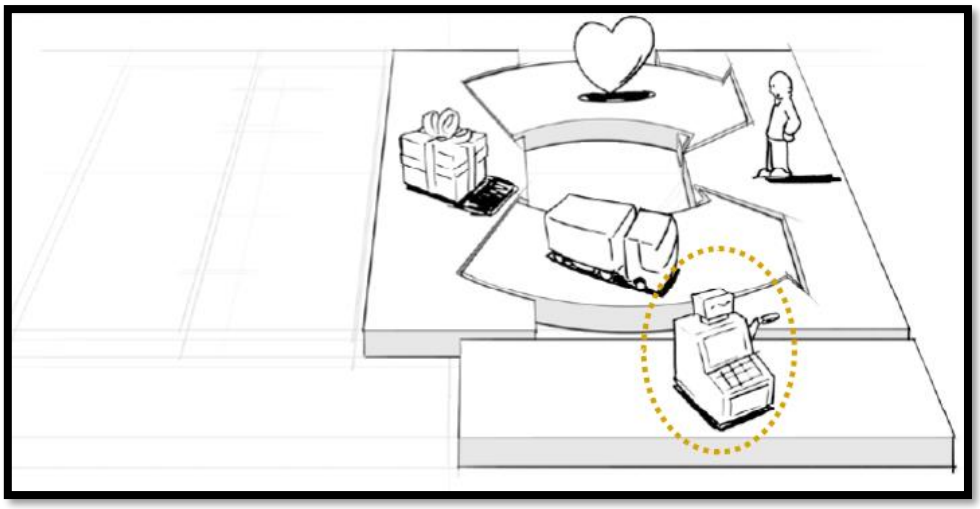


Figura 10. Fuente de ingresos.

Fuente. (Osterwalder, Pigneur, 2010, pág. 33)

Existen algunos tipos básicos de ingresos, en los que tenemos por ejemplo los pagos puntuales de clientes, los pagos periódicos por servicios, mantenimiento o soporte post venta y las ventas a crédito. En el caso de Deuston su fuente de ingresos son los pagos generados de asesorías empresariales y la comercialización de equipos electrónicos.

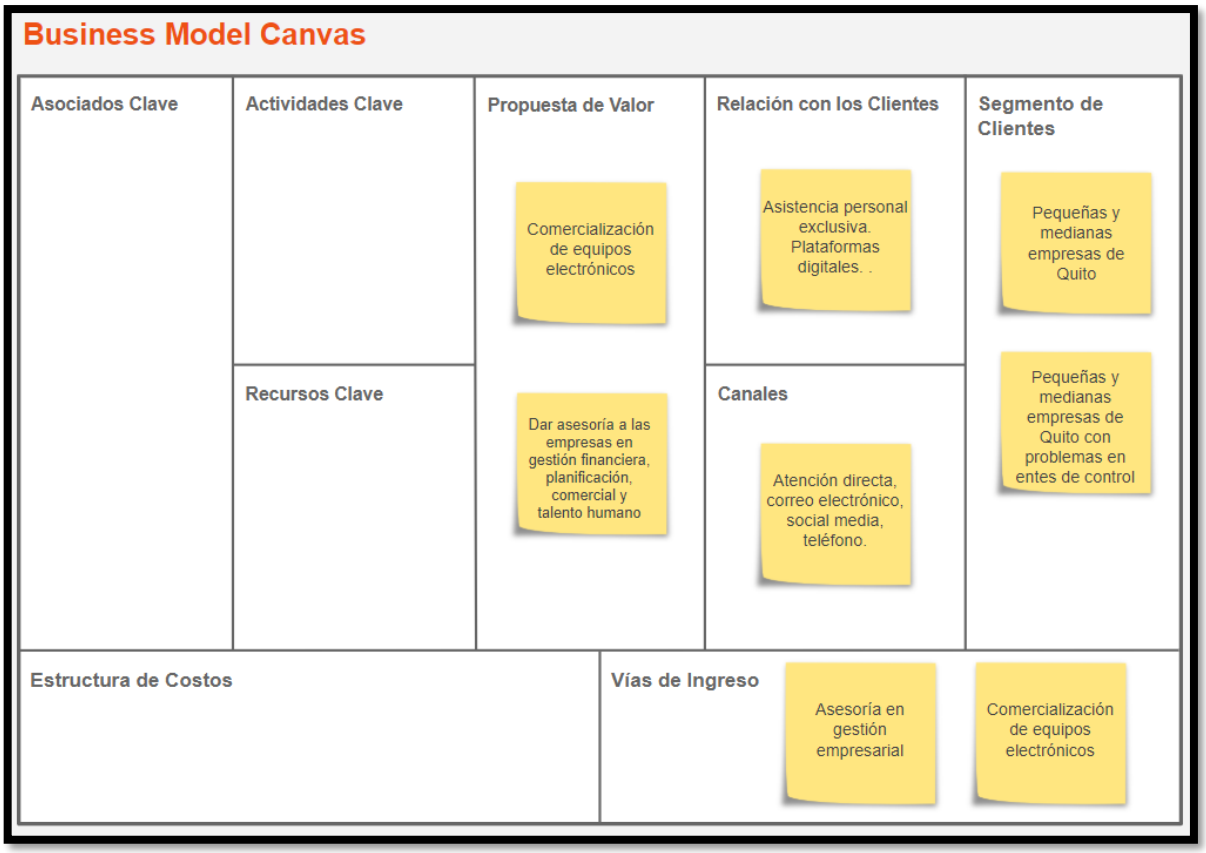


Figura 11. Fuentes de ingreso.

1.8.6. Recursos clave. Al desintegrar los tipos de recursos, se menciona a los físicos que se refieren a propiedad planta y equipo, tecnología física, localización demográfica, materias primas, infraestructura y entre otros factores que inciden en el costo de producción. En este grupo también podemos considerar a los recursos financieros, muy importantes al ser los responsables del financiamiento de inversiones en una empresa, estos pueden ser provenientes externamente por entidades bancarias o a su vez pueden ser internos como son los aportes de capital de los socios en una empresa. (Cardona, 2011)

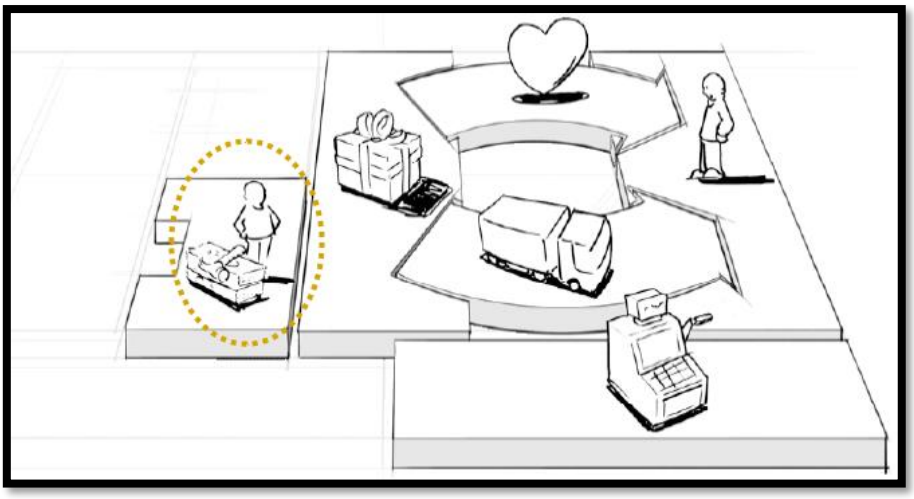


Figura 12. Recursos clave.

Fuente. (Osterwalder, Pigneur, 2010, pág. 37)

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. (Osterwalder, Pigneur, 2010) Deuston del Ecuador al manejar dos líneas de negocio ha decidido gestionar de diferentes formas sus recursos, estas líneas de negocio están conformadas por el servicio de asesoría empresarial y la comercialización de equipos electrónicos. Para la asesoría empresarial la empresa cuenta con personal capacitado que realiza las asesorías y para la comercialización de equipos electrónicos la empresa posee un sistema logístico, que le permite adquirir el inventario que necesita.

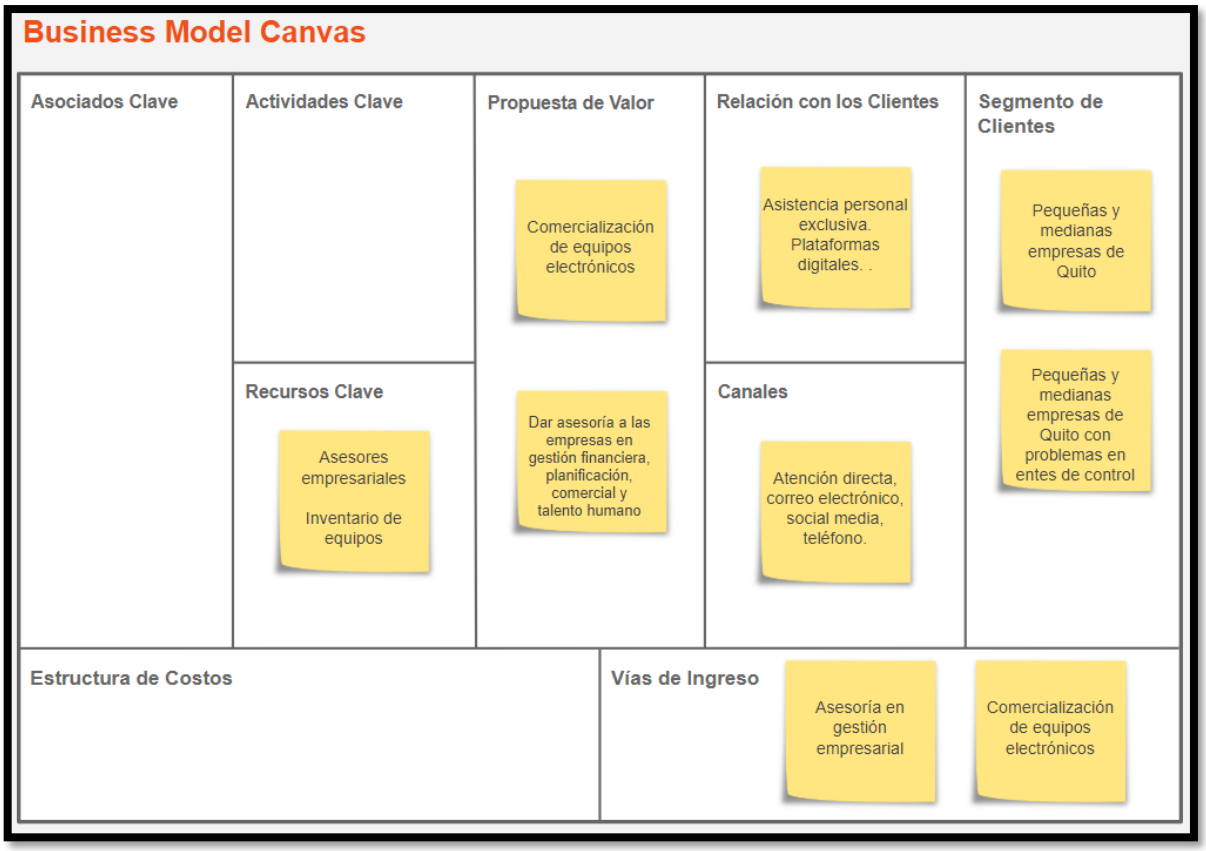


Figura 13. Recursos clave.

1.8.7. Actividades clave. En este módulo se detallan las actividades más importantes que debe realizar una empresa para que su modelo de negocio funcione. Al igual que los recursos clave las actividades son importantes para que una empresa logre tener éxito y además proporcionar una propuesta de valor. Se pueden dividir en tres categorías. La primera es la producción que son las actividades relacionadas con la creación, fabricación y distribución de un producto. La segunda categoría es la resolución de problemas que considera la búsqueda de nuevas soluciones a problemas específicos de cada cliente y por último se encuentra la plataforma o red. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

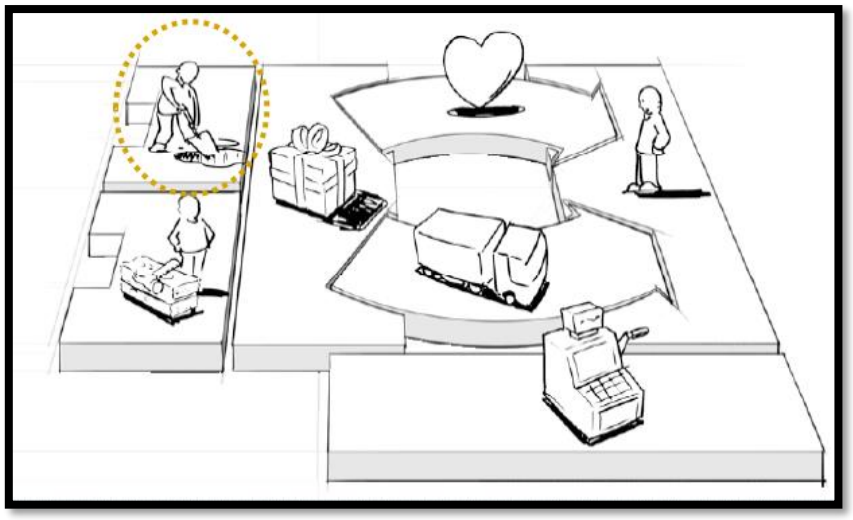


Figura 14. Actividades clave.

Fuente. (Osterwalder, Pigneur, 2010, pág. 39)

Estas actividades pueden referirse tanto al área de producción, ventas, soporte, marketing, entre otras. Para la empresa su actividad principal yace en la resolución de problemas cuando realiza asesorías empresariales y busca soluciones específicas para cada tipo de cliente. Estas acciones conllevan tareas como visitas empresariales, campañas de email marketing y llamadas telefónicas. Sin estas acciones sería imposible para la empresa poder operar. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Por otro lado, las actividades clave para la comercialización de equipos electrónicos son la compra de inventario y la distribución de los productos a los clientes.

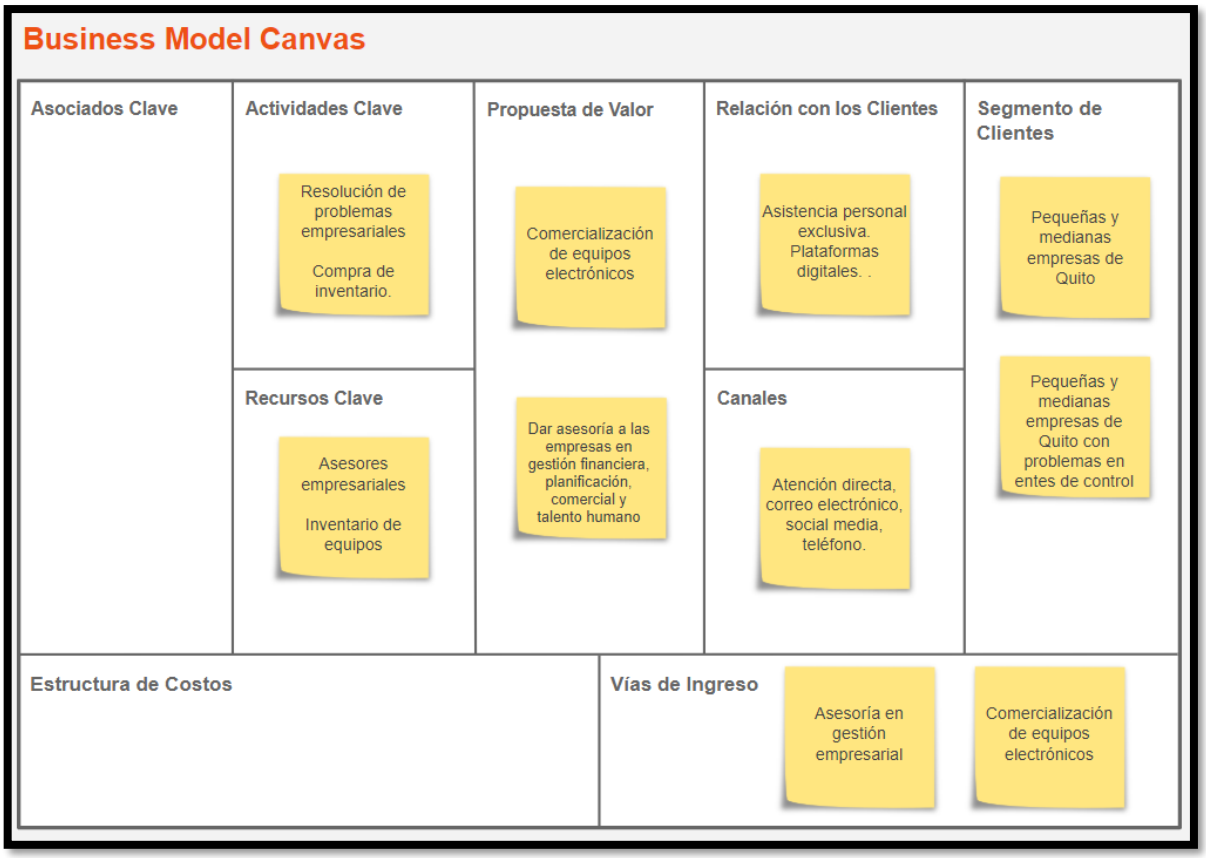


Figura 15. Actividades clave.

1.8.8. Asociaciones clave. Una empresa casi nunca puede tener todos los recursos para realizar sus actividades de manera interna, ya que existen actividades que se necesita de un equipo externo con un grado determinado de especialización. Es por esta razón por la que organizaciones optan por subcontratar tareas a otras empresas. (Osterwalder, Pigneur, 2010) Pero esto no quiere decir que la empresa va a dejar en manos externas sus actividades más importantes ya que esto podría afectar a su propuesta de valor.

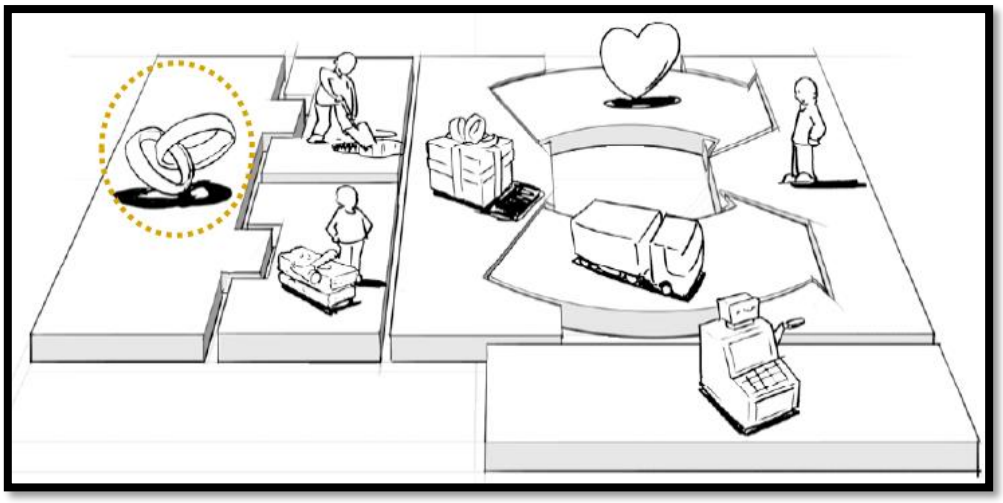


Figura 16. Asociaciones clave.

Fuente. (Osterwalder, Pigneur, 2010, pág. 41)

Deuston del Ecuador ha creado a lo largo del tiempo una red colaborativa y un grupo de contactos que se han vuelto sus aliados, el concepto de la organización es mantener una ideología de ganar – ganar y apoyar a todos los miembros del equipo a cumplir con todos sus proyectos de manera eficaz. Esto le ha permitido a la empresa a crear una excelente red de networking que le han ayudado a expandir su cartera de servicios ya que la empresa sabe que conoce a los profesionales capaces de brindar un excelente servicio en un determinado ámbito de gestión empresarial.

En relación con la distribución de equipos electrónicos, la empresa a lo largo de los últimos años ha logrado realizar alianzas con la mayoría de las empresas mayoristas de equipos del país logrando obtener un código de distribuidor, esto le ha permitido brindar precios competitivos a sus clientes potenciales, generando una fortaleza para Deuston.

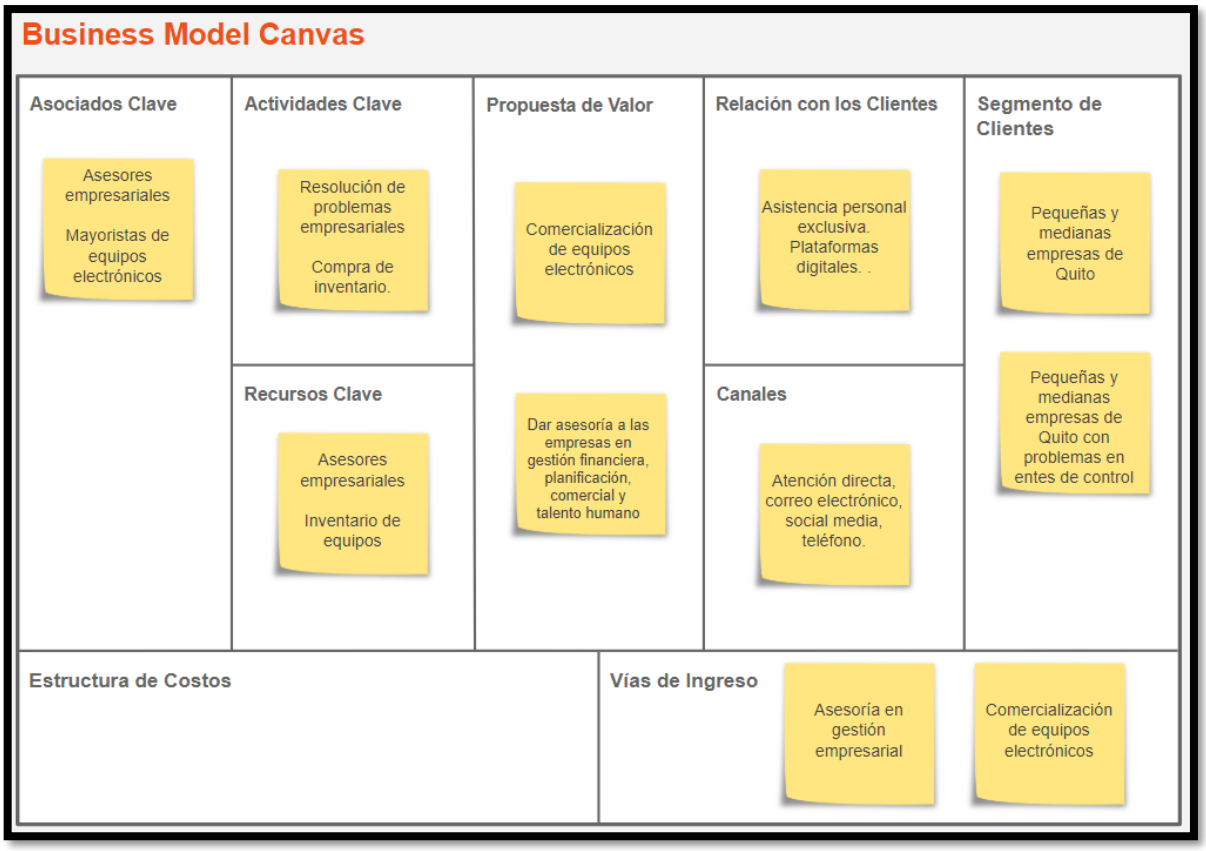


Figura 17. Asociados clave.

1.8.9. Estructura de Costos. En este último módulo se describen los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Realizar las actividades clave, adquirir los recursos necesarios para una organización y trabajar con alianzas estratégicas implican costos. La escalabilidad es un término que ayuda a evaluar tanto los costos y al mismo tiempo la eficacia general de un modelo de negocio. Este término hace referencia a la capacidad de una empresa para hacer frente a un fuerte aumento de la demanda con eficacia, atendiendo a todos sus clientes sin que esto represente un esfuerzo muy fuerte para la empresa o afecte en la calidad de sus productos o servicios. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

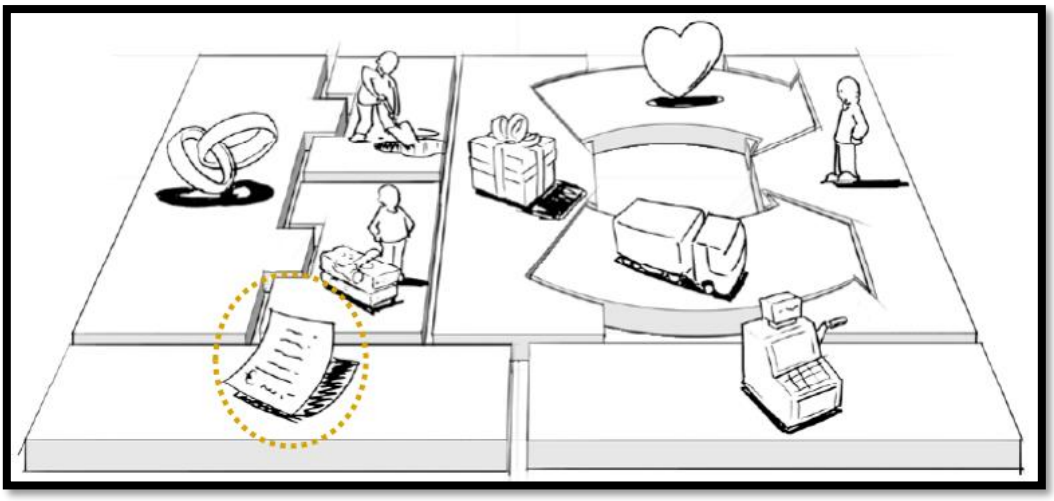


Figura 18. Estructura de costos.

Fuente. (Osterwalder, Pigneur, 2010, pág. 43)

Los costos de la empresa son los pagos a los asesores de gestión empresarial y el costo de equipos electrónicos. Está claro que una empresa que tenga escalabilidad resulta más atractiva en el mercado, Deuston gracias a las alianzas que ha establecido puede hacer frente a las necesidades de asesoría en gestión empresarial que tenga una empresa. Por otro lado, el área de finanzas y contabilidad ya ha determinado cuales son los costos fijos que debe de solventar la empresa cada mes, estos costos se refieren a: arriendo, personal administrativo, servicios básicos, alícuotas, internet y sistemas de información gerencial.

En referencia a la comercialización de productos electrónicos, los costos a cubrirse dependen mucho de la demanda que un cliente tenga, pero para poder sustentar los costos de adquisición de productos electrónicos, la empresa ha logrado obtener crédito de un mes con los proveedores a través de un cheque posfechado.

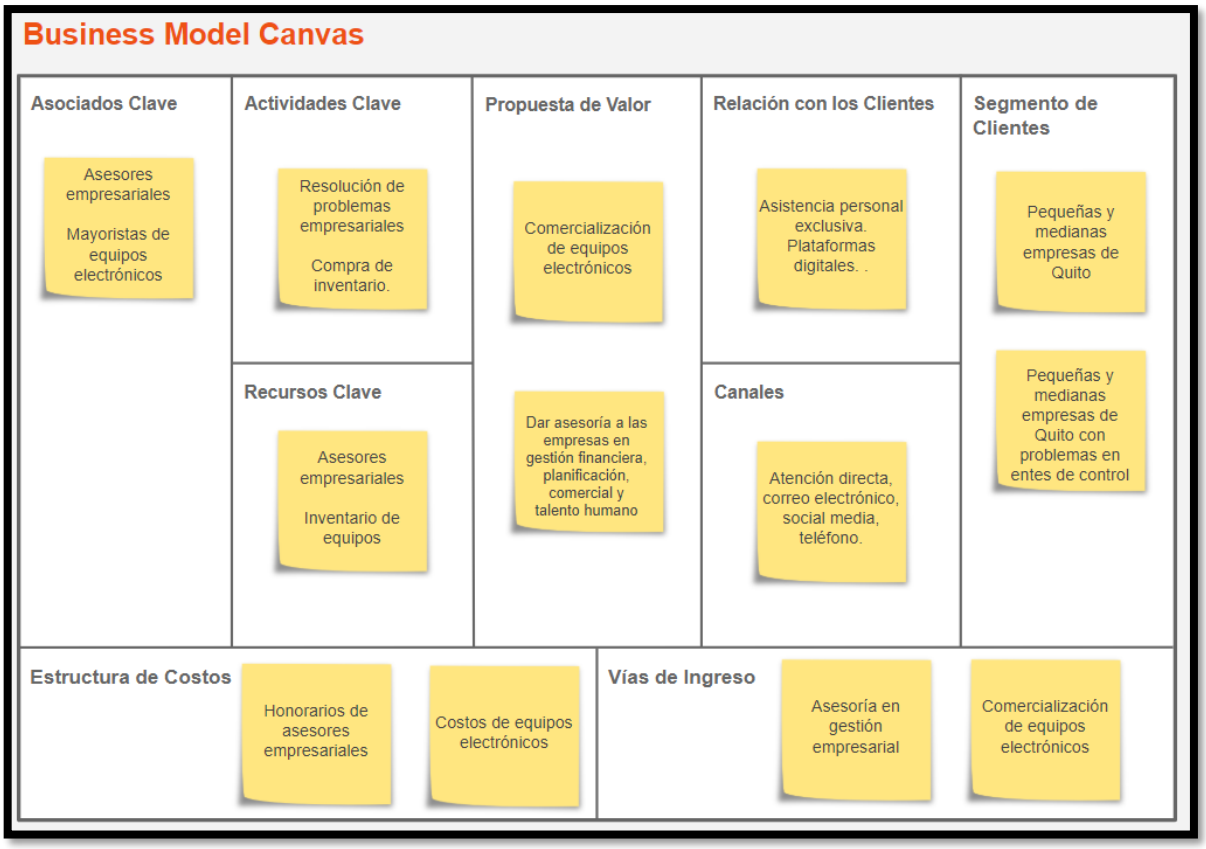


Figura 19. Estructura de costos.

Los nuevos módulos del modelo de negocio conforman la base de una herramienta útil que el lienzo del modelo de negocio. A continuación, se muestra el lienzo del modelo de negocio de la empresa Deuston del Ecuador. (Ver figura 18)

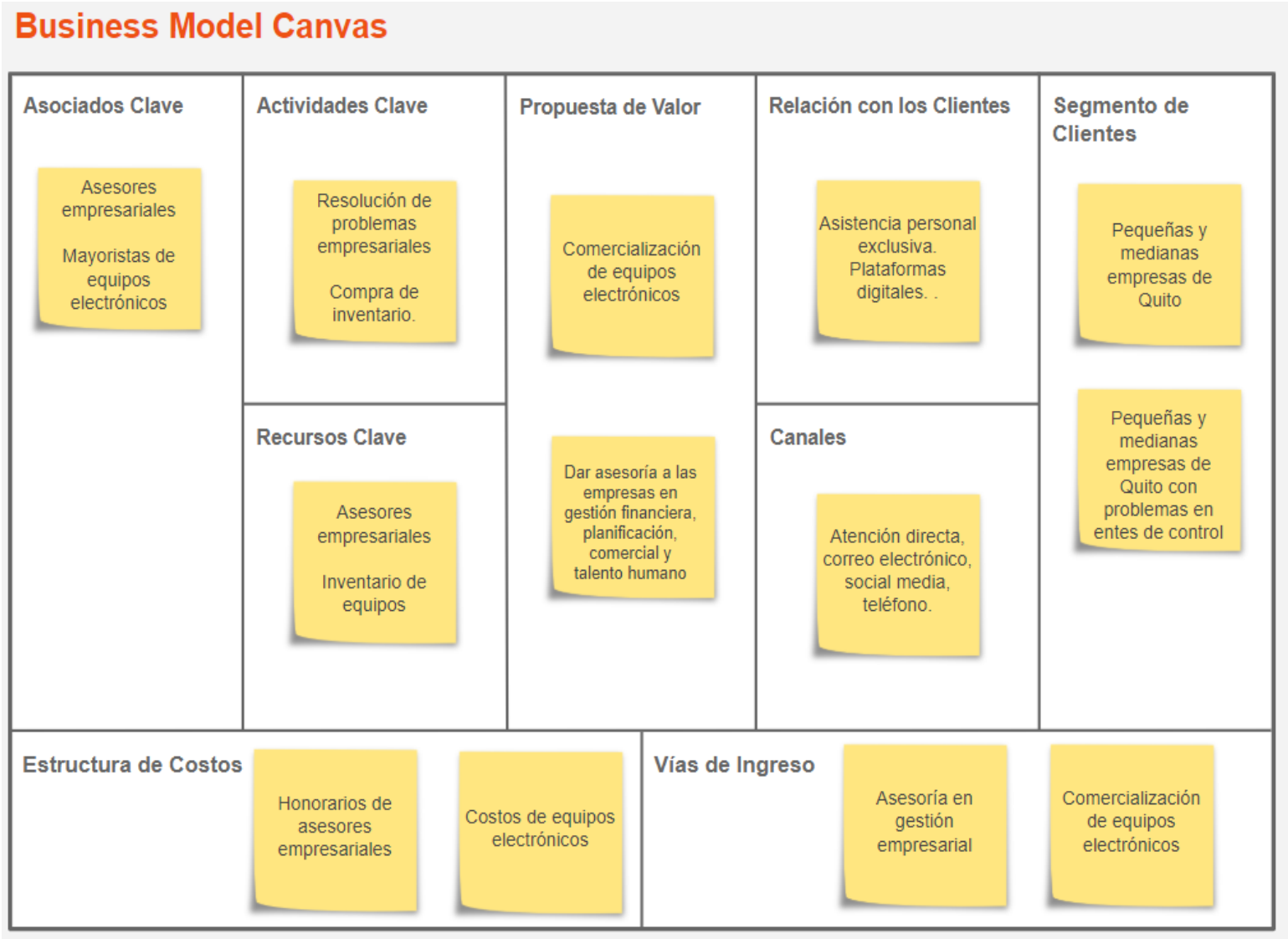


Figura 20. Lienzo modelo de negocio Deuston del Ecuador.

2 CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis Externo

Las empresas siempre han estado sumergidas en un ambiente externo, debido a que se relacionan con otras organizaciones y de esta manera pueden desarrollarse en su industria. El análisis externo se vuelve sumamente importante debido a que las empresas no influyen, en este entorno se dan los más importantes cambios que una empresa puede tener, aquí se encuentran las tendencias y acontecimientos que va más allá del control de una sola empresa. (Torres, 2014)

El ambiente externo se encuentra superabundante de oportunidades y amenazas que deben de enfrentar las empresas, estas se convierten en un reto para que la alta gerencia muestre su capacidad para aprovechar las oportunidades y de disminuir o eliminar las consecuencias que conllevan las amenazas. La identificación de amenazas y oportunidades logran que una empresa genere una misión bien definida y diseñe estrategias para conseguir objetivos a corto plazo, además de elaborar políticas para lograr objetivos a largo plazo. En consecuencia, los factores y fuerzan que existen en el Macroambiente se refieren al ambiente competitivo inmediato como, por ejemplo, decisiones políticas, desarrollo de la economía de un país, comportamiento del comprador, consideraciones relacionadas con los proveedores, entre otros. (Thompson & Gamble, 2012)

2.1.1. *Factores Políticos y Legales.* Estos factores deben ser evaluados al ser de gran importancia y en su análisis debe de entenderse que la empresa privada está sujeta a las leyes y políticas impuestas por la empresa pública representada por el gobierno. El gobierno crea marcos jurídicos que los negocios deben acatar y cumplir responsablemente, ejemplos de estas son la creación de tributos, medidas arancelarias, códigos laborales, entre otras. Este

enfoque estratégico muestra como los gobiernos influyen en la manera como las empresas realizan sus transacciones comerciales. (Luna, 2014)

Las políticas gubernamentales y leyes atienden comportamientos, conductas y procedimientos que deben considerarse para determinar el impacto que va a tener en un negocio. Si una empresa opera en varios mercados internacionales es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos para la generación correcta de la estrategia. (Cervantes, 2015)

Hace aproximadamente dos años que existió un cambio de administración en el gobierno de Ecuador, la llegada del presidente Lenin Moreno al poder sorprendió a muchas personas que pensaban que este continuaría con el proyecto de su predecesor Rafael Correa con la Revolución Ciudadana, sin embargo, Lenin desde el primer momento de su mandato tomó decisiones y rompió definitivamente con lo que fue el gobierno de Correa, desprendiéndose de sus principios, perspectiva política e incluso con su proyecto de sociedad. (Romero, 2018) Esta situación puede representar claramente una oportunidad para la empresa ya que en los últimos meses el gobierno ha intentado mostrar su postura positiva en ayudar al sector privado para que pueda invertir y crecer.

En estos últimos dos años la política ecuatoriana ha tenido grandes cambios y se ha vivido la retirada de funciones de dos vicepresidentes, el primero Jorge Glas, quién ganó las elecciones juntamente con Moreno y que fue cesado de sus funciones al ser acusado de enriquecimiento ilícito. Por otro lado, María Alejandra Vicuña que renuncio a su cargo al verse inmersa en medio de una investigación por presuntos cobros irregulares a excolaboradores. Luego de la destitución de los exvicepresidentes, la asamblea nacional designó al empresario Otto Sonnenholzner como vicepresidente de la república. El segundo mandatario tendrá cuatro funciones específicas al interior del gobierno, la principal función será la búsqueda de inversión extranjera para la implementación de proyectos que fomenten el desarrollo empresarial en el país. (Garcia, 2018)

El gobierno de Moreno el pasado abril de 2018 presentó el Programa Económico de Estabilización Fiscal y Reactivación Productiva, el mandatario anunció su plan económico con cuatro ejes de acción y catorce medidas en donde su mayor objetivo será combatir el excesivo nivel de endeudamiento, las desventajas que tiene el gobierno para la recaudación de ingresos fiscales y solventar el problema de liquidez que enfrenta el gobierno para la realización de obras y gasto corriente. (Guayaquil, 2018)

Tal como lo anuncio el presidente Moreno las medidas que se contemplan en el plan son básicamente para solucionar problemas en el corto plazo principalmente las necesidades de fondos para cubrir el gasto público y permitir aumentar el ingreso tributario del estado en $5.614 millones entre 2018 y 2021 como se muestra a continuación. (Ver figura 19)

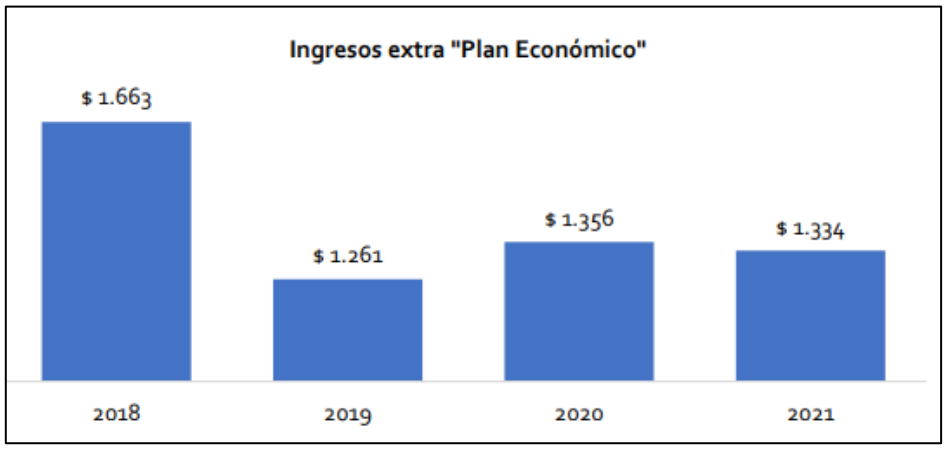


Figura 21. Ingresos extra “Plan Económico”

Fuente: (Ministerio de Finanzas, 2019)

Se puede considerar que las medidas optadas por el gobierno podrían ayudar a resolver sus problemas de endeudamiento y de liquidez, sin embargo, en el mediano plazo se podría convertir en una amenaza para las pequeñas y medianas empresas ya que en algún momento el gobierno podría anunciar un alza de impuestos afectando directamente al sector empresarial.

Por otro lado, en diciembre de 2018 el gobierno anuncio el plan de crédito, inversión y empleo para la prosperidad en donde el presidente Moreno presento a la Corporación Financiera Nacional, Biess, Banecuador, Banco del Estado, Conafips y Banco del Pacífico, entidades financieras que entregaran fondos que serán enviados directamente a créditos para pequeñas y medianas empresas, cooperativas y bancos para el desarrollo de sus actividades productivas, el monto entregado seria de alrededor de $1.300.000.000 millones de dólares los cuales generarían beneficios a más de tres millones de ecuatorianos. (Ecuadorinmediato, 2018) Situación que claramente podría convertirse en una oportunidad que se puede aprovechar en Deuston, ya que al solicitar un crédito se invertiría en el desarrollo de proyectos y ayudaría a su crecimiento en el mediano plazo.

Sobre aspectos legales se encuentra la emisión de la Ley de Fomento Productivo que se publicó en el registro oficial el 21 de agosto de 2018 en donde se detalla la condonación de intereses, multas y recargos tributarios en donde los contribuyentes pueden acogerse y acceder a este beneficio de manera rápida y segura. Uno de los aspectos más importantes de la remisión tributaria es que el contribuyente debería cancelar la totalidad del monto pendiente y negarse a las impugnaciones administrativas y judiciales, además el contribuyente no podrá comenzar con acciones legales sobre las deudas pagadas bajo la remisión.

Otro aspecto importante que destacar es la decisión de la Corte Constitucional el pasado marzo de 2018 en el cual se resolvió que se restituya los derechos a los trabajadores respecto a sus utilidades ya que en el artículo 15 de la Ley de Justicia Laboral y reconocimiento de Trabajo en el Hogar se menciona la fijación de límites para la distribución de las utilidades a los trabajadores del sector privado, los cuales se limitaban a los 24 salarios básicos unificados. Además, en la misma sesión se tomó la decisión de que el Estado vuelva a financiar el 40% del fondo de jubilaciones que mantiene el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, este porcentaje se dejó de inyectar desde el 2015 gracias a una reforma legal. (El telégrafo, 2018) Estos aspectos pueden representar claramente una oportunidad

para las pequeñas y medianas empresas ya que los trabajadores del sector privado aumentaran la satisfacción laboral gracias a estas decisiones gubernamentales y beneficiara a la eficiencia de las organizaciones.

La canciller María Fernanda Espinosa mencionó la iniciativa de restaurar las relaciones internacionales con los demás países, esto responde al interés que tiene el gobierno de crear un nuevo enfoque a lo que se refiere a política exterior. Esta decisión sin duda aportará positivamente al Ecuador y los sectores productivos para generar inversión extranjera y además promover la exportación de bienes y servicios del país, lo que permitirá dinamizar a la economía. Estas decisiones representan una clara oportunidad para mejorar el desarrollo económico del país, sin embargo, para la empresa esto puede desencadenar en una amenaza ya que puede existir un aumento de la competencia o incluso el surgimiento de nuevos competidores en el mercado que se desenvuelve.

Tabla 1.

Oportunidades y amenazas de factores políticos y legales.
Oportunidades
Entidades financieras públicas entregaran fondos para créditos
Ley de Fomento Productivo condona intereses, multas y recargos tributarios.
Corte Constitucional elimina el límite en la distribución de utilidades del sector privado.
Amenazas
Gobierno analiza un alza de carga tributaria.
Reformas en políticas de comercio exterior puede desencadenar surgimiento de nuevos competidores para la empresa.

2.1.2. *Factores económicos.* El desarrollo de la economía de un país o del mundo afecta directamente al desenvolvimiento de una organización. Todas las empresas deben de tomar en cuenta el contexto económico para establecer cambios, tendencias y consecuencias en el proceso estratégico. Estos factores pueden definirse como aspectos que afectan al desarrollo económico de un país en donde una empresa planea competir. (Luna, 2014)

Algunos ejemplos de las fuerzas económicas que afectan a las industrias son las tasas de interés, inflación, producto interno bruto, balanza comercial, entre otros. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados bursátiles que afectan la confianza del consumidor. En el análisis de estos factores debemos tomar en cuenta las oportunidades para saberlas aprovechar en favor de la empresa y precisar las amenazas para solucionarlas o a su vez no provocar que nuestra estrategia tenga consecuencias negativas. (Thompson & Gamble, 2012)

El desarrollo de la economía en nuestro país ha sufrido muchos cambios gracias a la inestabilidad política que hemos presenciado durante la última década. Esto ha generado que muchas empresas no se desarrollen por igual. En el Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe del 2018 se puede pronosticar que el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador crecerá en aproximadamente un 2% para el 2019. (Cepal, 2018)

Según el analista económico Larry Yumibanda, presidente del Colegio de Economistas del Guayas indicó que durante los últimos periodos se presentó una variación en el crecimiento económico del país, si bien es positivo, se desaceleró en comparación con el último trimestre del año pasado. El analista explicó que esto puede entenderse ya que la ciudadanía suele consumir más en los últimos meses del año debido a las festividades mientras que en los primeros meses del año es menor el ritmo de compras, ventas y producción. Además, el recorte en el gasto corriente del gobierno permitió también que se viera afectado en la evolución del PIB. (El Telégafo , 2018)

Sin embargo, Yumibanda expresó su preocupación a que existe una tendencia de que cada vez se está creciendo menos. A su criterio, si la economía muestra un mejor rendimiento en los próximos trimestres el crecimiento anual podría ser un poco menos del 2%. Por otro lado, el Banco Central del Ecuador sostiene que el crecimiento esta empujado principalmente por

el sector no petrolero el cual ha aumentado un 2,7% mientras que el sector petróleo decayó en un 4.8%. (BCE, 2018)

En el repositorio de estadísticas del Banco Central del Ecuador se muestra la evolución del PIB durante los últimos años y se puede evidenciar drásticas variaciones que han afectado a la economía del país. La prueba más contundente fue en el 2016 que debido al terremoto de Manabí el PIB logró en el primer semestre decaer en un -1.3% como se muestra a continuación. (Ver figura 20)

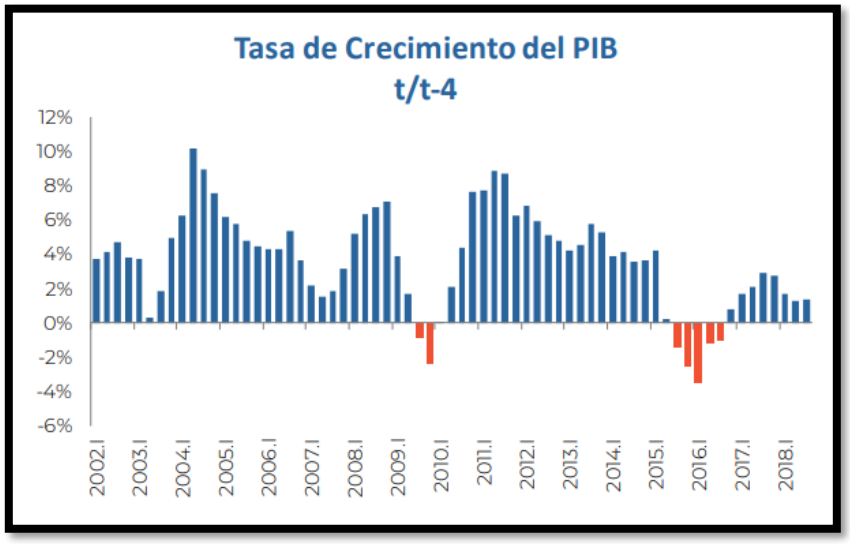


Figura 22. Evolución del Producto Interno Bruto del Ecuador

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

La disminución del PIB en el Ecuador provocó que las empresas reduzcan sus ingresos y que entren en un proceso de austeridad causando un aumento de los despidos y por ende un aumento en el porcentaje de desempleos del país.

El entorno económico afecta en el desarrollo de las empresas y negocios, pudiendo crear oportunidades y amenazas que deben de ser identificadas y gestionadas correctamente. Uno de los indicadores más importantes con los que cuenta una organización a nivel externo es el índice de actividad económica coyuntural, este es un indicador mensual que recoge varias variables de producción y que señala la tendencia de la actividad económica de un país. En

el Ecuador a finales del año 2018 se pudo evidenciar la recuperación de la producción acercándose a cifras positivas similares de inicios del 2015, año en donde la producción empezó a decaer, mayormente por factores externos como la caída del precio del petróleo y la fuerte apreciación del dólar. Este índice muestra una variación positiva de 2,6% en el segundo trimestre del 2018 y una variación anual positiva de 2,8% con respecto al 2017. (Ver figura 21)

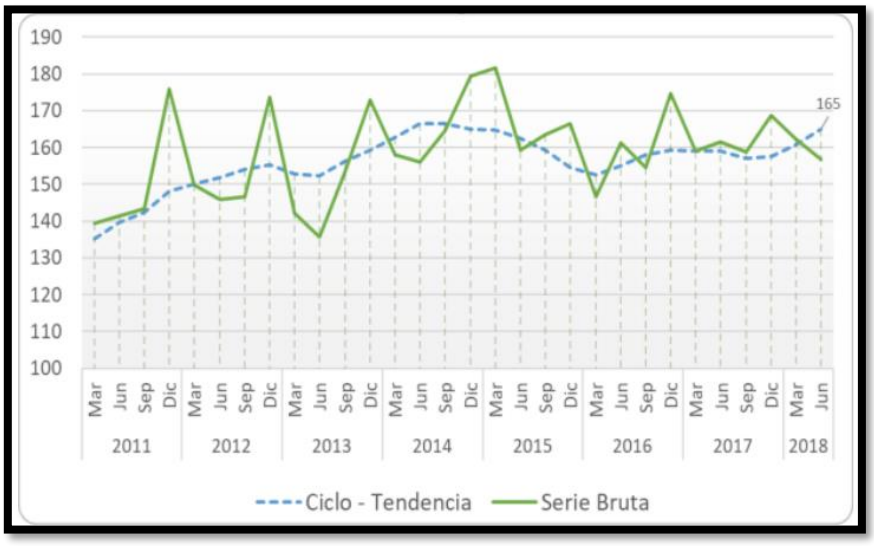


Figura 23. Índice de Actividad Económica Coyuntural (IDEAC)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

En el sector exterior se analiza la balanza comercial que registro al cierre del 2018 un déficit de 515 millones de dólares según el informe de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor), esto debido a que la balanza petrolera disminuyó debido a los precios bajos del petróleo, sin embargo, poco a poco se comenzó a recuperar al aumentar el precio del barril del petróleo de $50,14 dólares en 2017 a $69,50 dólares en el 2018. Además, porque se incrementaron las importaciones en bienes de consumo, bienes de capital y materias primas. Este aspecto puede beneficiar en el futuro al crecimiento de país ya que al importar bienes de capital y materia prima permite aumentar la capacidad productiva de las empresas manufactureras convirtiéndose en una inversión para las organizaciones.

El analista económico Jorge Calderón destacó que el déficit de la balanza comercial ya era previsible ya que los superávits ya empezaron a reducirse en periodos anteriores, a ello también debe de mencionarse que el gobierno quito algunas trabas que tenían algunos productos para ingresar al país. De igual manera menciona que el gobierno debería de unir esfuerzos para vender más al mundo, encontrar acuerdos comerciales con otros países para conseguir un superávit por competitividad y no por imponer restricciones a las importaciones. (Diario Expreso, 2018)

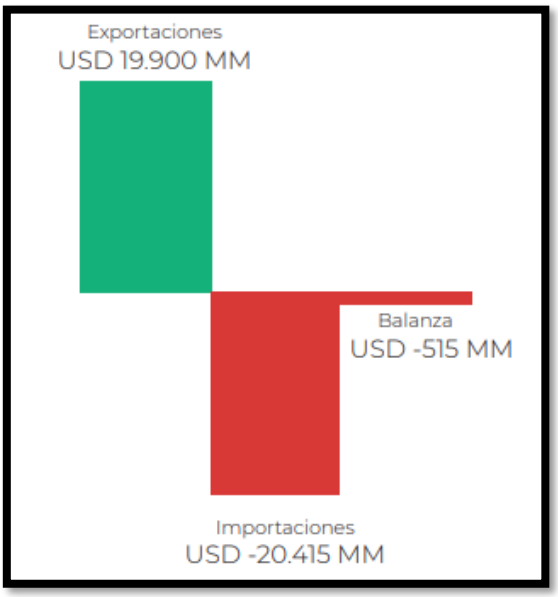


Figura 24. Balanza Comercial

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Si es que el gobierno optaría por implementar medidas en materia de comercio exterior e incentivar las exportaciones se podría presentar una oportunidad para las organizaciones ya que podrían apuntar al desarrollo de proyectos de exportación de bienes y servicios.

En el mes de agosto de 2018 la inflación mensual indicó un porcentaje de 0,27% y en -0,32% la inflación acumulada anual. Este indicador ha mostrado consecutivos datos negativos lo que significa que el país está en deflación, principalmente esto se debe a la contracción de la demanda y a que las personas no consumen como antes lo hacían. La canasta básica llego a

costar $710,76 dólares y los ingresos promedios de una familia se ubicaron en $720,53 dólares. Por lo tanto, se muestra una cobertura total ocasionando un excedente de $9,77 dólares para los hogares. (Vélez & Montoya, 2018)

Francisco Briones, director de investigación de la Cámara de Comercio de Guayaquil expresa de igual manera la preocupación que existe al ver la tasa de deflación en la que se encuentra el país y menciona que el consumo en los hogares sigue sin recuperarse y aunque los precios bajos convienen a los consumidores este escenario no es tan positivo. Las caídas de los precios también pueden desencadenar un efecto perjudicial en las ventas. Esto representa una amenaza para las empresas en la capacidad para mantener o generar fuentes de trabajo. (Diario Expreso, 2018)

Briones menciona que aún es muy difícil pronosticar el comportamiento con el que cerrara la inflación en el año 2019 ya que esto depende básicamente de las políticas fiscales que tome el gobierno, sin embargo, acota que si se persisten en tomar medidas erradas como la propuesta de subir dos puntos al Impuesto al Valor Agregado (IVA) como medida para aliviar el alto déficit fiscal, las ventas podrían entrar en un estancamiento o inclusive en una contracción. (Diario Expreso, 2018)

La inevitable situación de deflación que vive el país muestra claramente que el gobierno debe obligatoriamente implementar políticas económicas que inciten a la dinamización de la economía, un ejemplo podría ser la disminución de las tasas de interés para los créditos de consumo y productivos. En conclusión, medidas que afecten directamente a los ingresos de las familias ecuatorianas como la eliminación de subsidios, reducción de salarios o el aumento de impuestos no son aconsejables para sobrellevar la situación actual del Ecuador.

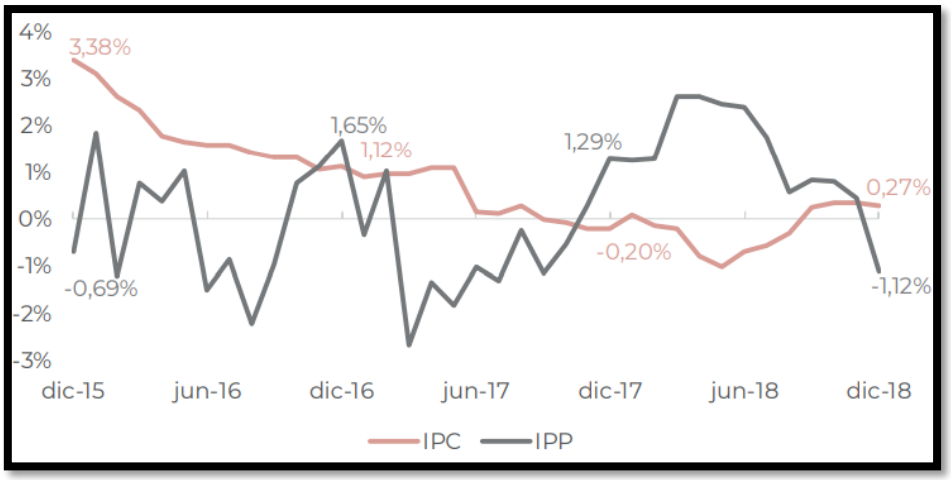


Figura 25. Evolución de la inflación anual

Fuente. (Índice de precios al consumidor (IPC), 2018)

La Junta monetaria y financiera en el último semestre del año 2018 abrió el debate sobre un análisis para el posible ajuste en las tasas de interés. Esta organización es la encargada de imponer los topes máximos a las tasas de interés del país. Marco López encargado de la Junta, mencionó que el análisis se enfocara en que el ahorro del país este canalizado a la inversión del sector productivo. (El Comercio , 2018)

Para Julio José Prado, presidente de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, expresó que no es el mejor momento para realizar el ajuste y argumento que durante los últimos periodos se han ido bajando las tasas de interés debido a la alta liquidez que existía en el sector bancario. Las tasas en promedio se encontraban en el 12% para todos los sectores, pero para el año 2017 las tasas ya disminuyeron en promedio al 8,02% y en lo que va del año se ubican en 7.99% Esta disminución favorece a los sectores empresariales que tienen la oportunidad de obtener créditos para el desarrollo de sus negocios. (El Comercio , 2018)

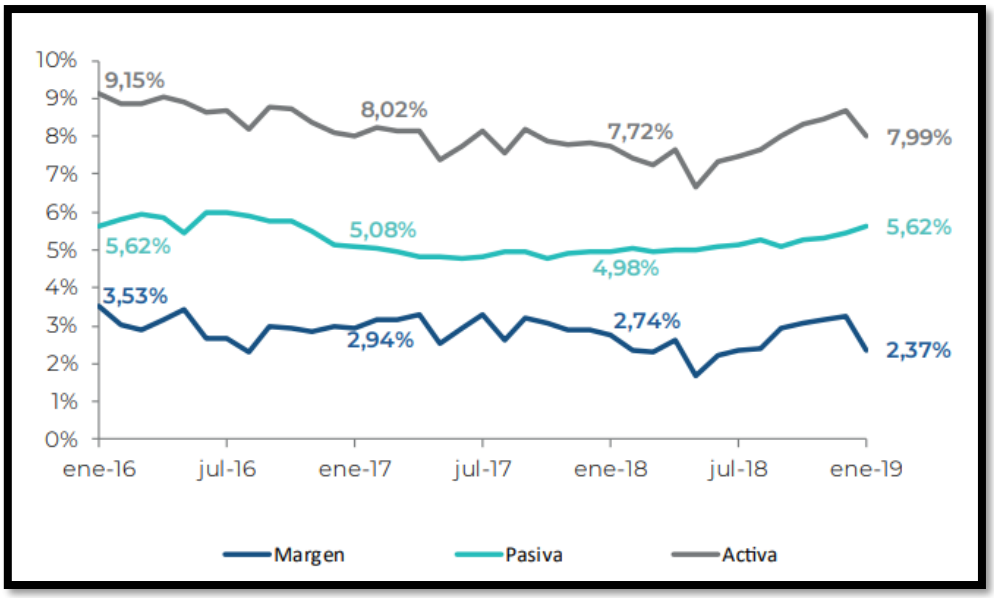


Figura 26. Evolución de las tasas de interés

Fuente. (Banco central del Ecuador, 2019)

Tabla 2.

Oportunidades y amenazas de factores económicos.
Oportunidades
El PIB y el crecimiento económico esta empujado principalmente por el sector no petrolero el cual ha aumentado un 2,7% oportunidad para el desarrollo de empresas no manufactureras.
Incentivar a importar bienes de capital y materia prima permite aumentar la capacidad productiva de las empresas convirtiéndose en una inversión para las organizaciones.
Disminución de las tasas de interés para los créditos de consumo y productivos.
Amenazas
Disminución del PIB en el Ecuador provocó que las empresas reduzcan sus ingresos y que entren en un proceso de austeridad.
El déficit de la balanza comercial no petrolera tiene una tendencia negativa consecuencia a que los precios internacionales han disminuido.
La caída en los precios también puede desencadenar un efecto perjudicial en las ventas. Esto representa una amenaza para las empresas en la capacidad para mantener o generar fuentes de trabajo.

2.1.3. *Factores sociales y culturales.* Estos factores son considerados como las fuerzas que interactúan dentro de una sociedad y que afectan directamente a las actitudes, decisiones y comentarios que la gente tiene en el proceso de compra. Estos factores pueden variar dependiendo el territorio en donde se encuentra una organización y pueden cambiar con el tiempo. Aquí se encuentra los valores culturales que tiene una sociedad y dado que la sociedad es el pilar de toda organización generalmente motiva las condiciones económicas, políticas y tecnológicas. (Luna, 2014)

En el Ecuador hasta el primer semestre del año 2018 se estima que exista un total de 884.236 empresas activas, esto quiere decir que cada una por lo menos registro alguna de las siguientes actividades: declararon ventas en el Servicio de Rentas Internas (SRI), registraron personal afiliado al Instituto Ecuatorianos de Seguridad Social (IESS) o pagaron impuestos a través del Régimen Impositivo Simplificado (RISE). Esta información se la puede constatar en el repositorio de datos del INEC. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018)

Con respecto a años anteriores se evidencia un incremento de 13.394 empresas, equivalente al 1.5%. Este escenario es positivo ya que en periodos anteriores en el año 2016 se mostró una reducción en el número de empresas en un 0.83%. En relación con el número de empresas por su tamaño se destaca que el 90.78% representa a las microempresas y solo el 0.46% son grandes empresas, sin embargo, aquí se concentra la mayor generación de ventas y de personas afiliadas a la seguridad social, esto se puede corroborar en la siguiente figura. (Ver figura 25)

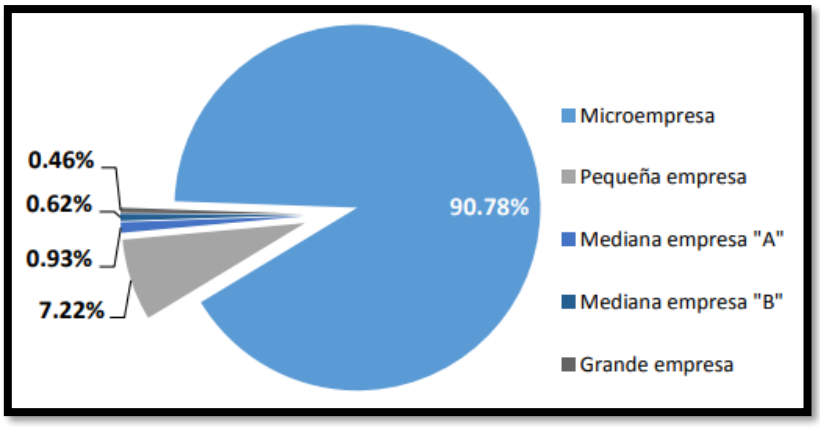


Figura 27. Distribución del número de empresas según tamaño.

Fuente. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2018)

En cuanto a la clasificación del número de empresas por sector económico se muestra que los servicios abarcan cerca del 40.84% seguido de las empresas de comercio con un 36.13%, estos son los sectores que más empresas concentran, por otro lado, el sector de la minería y canteras es el que posee menor participación correspondiendo solo el 0.24%. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018)

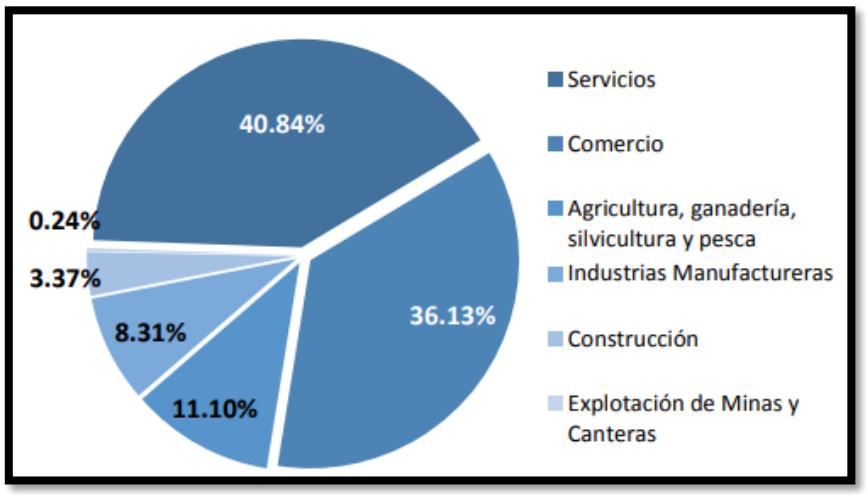


Figura 28. Distribución del número de empresas según sectores económicos.

Fuente. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2018)

Este análisis beneficia a la empresa ya que Deuston está enfocado en proveer de sus productos y servicios a pequeñas y medianas empresas, es decir un modelo de negocio business to business (B2B) y como se pudo evidenciar en el país la mayor parte de empresas constituidas se tratan de microempresas representando una oportunidad para la organización ya que abarcaría un mercado más amplio y puede tener más posibilidades de comercializar sus productos y servicios. Además, con respecto a la clasificación de empresas según sectores económicos también resulta un aspecto positivo para Deuston ya que la mayoría son empresas dedicadas a proveedor servicios y empresas de comercio.

Muchas organizaciones se mantienen en su zona de confort al seguir interactuando con clientes, proveedores e incluso competidores, esto con el fin de lograr rentabilidad y controlar sus costos, pero algunas veces la estrategia empresarial, aunque sea implementada con éxito puede llegar a fracasar. Esto sucede porque no se percatan el análisis del entorno social y cultural en el que puede desarrollarse una empresa. El alejarse de esos ámbitos es un error frecuente en las organizaciones no solo nacionales sino a nivel mundial inclusive. En nuestro país podríamos mencionar algunos ejemplos de cómo puede influir el entorno social y cultural en el desarrollo de los negocios.

Un caso puntual es el incremento de la migración a lo largo de los últimos dos años en nuestro país. La entrada de extranjeros es cada vez más evidente al recorrer las calles de la ciudad y se puede evidenciar grandes cambios culturales. En nuestro país viven alrededor de 400.000 inmigrantes, lo que representa el 2.4% de la población. Esto nos coloca en la posición número siete del ranking regional. De acuerdo con estos datos el 57.5% son hombres y el 42.5% son mujeres. El canciller José Valencia mencionó, que el país está enfrentando una fuerte oleada de ingreso de extranjeros desde el año 2001 y esto se debe a que los inmigrantes prefieren vivir en una economía dolarizada. (El Comercio , 2018)

Valencia señaló que se encuentra en marcha un plan de contingencia para enfrentar la llegada de extranjeros al país, que se pronostica que cada día entran 2000 venezolanos al país. La

cifra es alarmante, qué según cálculos de la Organización de Naciones Unidas (ONU), estima que hasta diciembre de 2019 en el Ecuador habrá 500.000 migrantes provenientes de Venezuela. (El Comercio , 2018)

Una persona que se traslada a vivir a otro país experimenta un enfrentamiento cultural muy fuerte, en el ámbito laboral es muy similar ya que la gente que trabaja en una cultura muy distinta puede que al realizar actividades en una empresa les pueda parecer extrañas y la productividad de la empresa podría verse afectada hasta que esta persona se logre adaptar al medio.

Las empresas ecuatorianas cada vez más han tomado la decisión de incorporar en sus nóminas a extranjeros, específicamente a venezolanos, ya que creen que se pueden beneficiarse al contratar mano de obra barata, sin embargo, esto en términos de responsabilidad social es muy grave, las consecuencias van más allá del impacto social al no preferir contratar a ecuatorianos y de esta manera aumentar la tasa de desempleo nacional sino también hacen un daño a las familias extranjeras ya que podrían verse inmersos en un caso de explotación laboral. (Jímenez, 2017)

Estos factores podrían verse como una amenaza, pero si tomamos en cuenta que, si se lleva un buen proceso de selección de personal y un buen manejo de salarios, el incremento de extranjeros en el país se vería como una oportunidad para que se incorporen ideas nuevas a las empresas y que de esta manera aumente su productividad. (Jímenez, 2017)

Otra variable importante de analizar es el empleo y el escenario que está viviendo nuestro país, la tasa de desempleo nacional en el primer semestre de 2018 terminó en 4,1% esta tasa respecto al año 2017 no es significativa deduciendo que los niveles de desempleo se han quedado estables en ese periodo. Las tasas de empleo adecuado y subempleo en el primero semestre de 2018 fueron 38,9% y 19,4% respectivamente y de igual manera se han mantenido

estables a comparación del mismo periodo en el 2017. (Ver figura 26). (Vélez & Montoya, 2018)

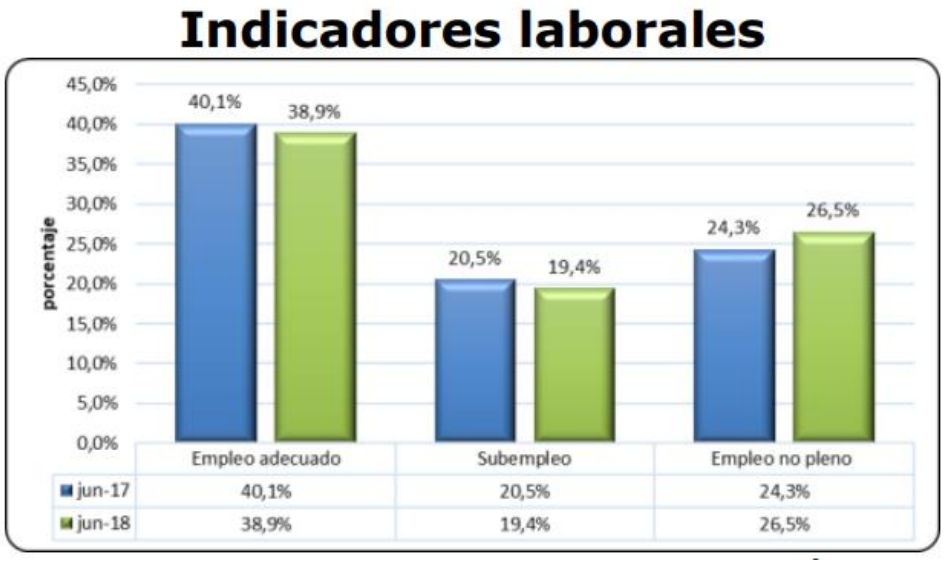


Figura 29. Indicadores Laborales

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2018)

Es evidente la necesidad de ejecutar políticas laborales a largo plazo por parte del gobierno de manera que cambien la estructura del mercado laboral, la decisión de la reducción del estado conlleva a que la tasa de desempleo incrementara inevitablemente, en ese punto es necesario el apoyo del sector empresarial, a través de una regulación estable que, genere confianza y que fomente la inversión extranjera y nacional convirtiéndose en una oportunidad que tendrían las empresas para aumentar su productividad.

Tabla 3.

Oportunidades y amenazas de factores sociales y culturales.
Oportunidades
El 90,78% de las empresas constituidas en el Ecuador son pequeñas y medianas empresas, beneficiando al nicho de mercado que pretende enfocarse la organización.
La mayoría son empresas dedicadas a proveer servicios (40.84%) y empresas de comercio (36.13%) respectivamente.
Amenazas
Incremento en la migración de extranjeros en el país puede desencadenar una alta competencia laboral y disminución en las plazas de trabajo.
Contratación de extranjeros con mano obra barata por parte de la competencia puede causar precios no competitivos y desestabilizar al mercado ecuatoriano. Además de explotación laboral.

2.1.4. *Factores tecnológicos*. Estos factores pueden definirse como los avances técnicos que pueden tener un impacto importante en el diario vivir de una sociedad. Este sector también contempla a las instalaciones y personas necesarias para la creación de nuevos conocimientos y convertirlos en productos, servicios y materia prima nueva. El rápido crecimiento de estos factores es un aspecto importante que una empresa debe de tomar en cuenta al momento de evaluarlos para obtener una ventaja competitiva y generar mayores utilidades. Ante el evidente desarrollo del ámbito tecnológico, la alta dirección no debe de descuidar el estudio del ambiente externo para de esta forma identificar nuevas tecnologías que podrían sustituir a las que utiliza para aumentar la productividad y generar una estrategia sostenible en el tiempo. (Luna, 2014)

La utilización de tecnología tiene muchas ventajas en una organización, por ejemplo, pueden reducir las barreras de entrada, las cantidades mínimas para producir eficientemente e influir si utilizar una estrategia de tercerización al momento de producir, pero también hay que tener en cuenta que es difícil para las empresas adoptar estos cambios debido al alto costo y a la disponibilidad de expertos que puedan manejar esta tecnología. (Cervantes, 2015)

El desarrollo de nuevas estrategias de posicionamiento para que una empresa pueda mantenerse en el mercado es cada día más innovador y llevan de la mano un fuerte desarrollo tecnológico. Las empresas que no se logran adaptar a esta transformación digital en el corto plazo fracasa. Las implementaciones de un buen equipo de sistemas pueden determinar el beneficio y valor agregado que una organización pueda brindar.

Las compañías que no se adapten a la transformación digital simplemente quedarán atrás y darán espacio libre a que se posicionen nuevos competidores que si sepan aprovechar estas oportunidades. La tecnología avanza cada vez más rápido y se crean nuevos modelos de negocio diferente. El Ecuador poco a poco ha ido comprendiendo que debe de sumergirse en este campo tecnológico para poder salir adelante y ser competitivo en el mercado global, durante los últimos años en el país han ido surgiendo algunas iniciativas para fomentar el emprendimiento y la innovación. Podemos ver como se han creado espacios de trabajo colaborativos (coworking) y además la creación de la alianza para el emprendimiento e innovación (AEI) ha ayudado a los empresarios a que generen ideas que sean sustentables en el tiempo y que se adapten a las nuevas tecnologías que están surgiendo. (Márquez, 2018)

Lo que más preocupa a nuestra situación es la falta de presupuesto para invertir en tecnología, no existe una cantidad especifica que se destine con ese fin y la situación es aún más compleja ya que la inversión que se realiza para adquirir la tecnología indicada es fuerte. Nuestro país se encuentra en una gran desventaja debido a la dependencia de adquisición de tecnología de otros países, pues nos brindan tecnología que nosotros carecemos. El incorporar tecnologías de información y comunicación en las empresas llegan a facilitar con los procesos de producción y eficacia con la mano de obra provocando de esta manera reducir costos de producción y aumentar la productividad y competitividad de la empresa. (Márquez, 2018)

El entorno en el que se desenvuelven las empresas les obliga a que continuamente se renueven e inviertan en nuevas tecnologías con el fin de generar valor al cliente, controlar

sus costos, ayudar al posicionamiento de la marca con estrategias digitales, entre otras. Claramente se evidencia una oportunidad que pueden utilizar los ejecutivos de la empresa para que sepan adaptarse a los nuevos cambios que se avecinan en materia de tecnología y además puedan transmitir confianza a sus clientes y de esta forma fidelizarlos.

Tabla 4.

Oportunidades y amenazas de factores tecnológicos.
Oportunidades
Incorporar tecnologías de información y comunicación pueden facilitar con los procesos de producción y eficacia para reducir costos, aumentar la productividad y competitividad de la empresa.
Son pocas las empresas en el país que están incorporando nuevas tecnologías e incorporando metodologías de transformación digital. Con la implementación de estas herramientas la empresa puede generar valor al cliente.
Amenazas
Dependencia de adquisición de tecnología de otros países, pues nos brindan tecnología que el país carece.
Falta de presupuesto para invertir en tecnología, no existe una cantidad especifica que se destine con ese fin y la situación es aún más compleja ya que la inversión que se realiza para adquirir la tecnología indicada es fuerte.

2.1.5. *Factores competitivos*. Michael Porter, profesor de la universidad de Harvard en Estados Unidos, durante algunos años de investigación logró demostrar que las empresas enfrentan una mezcla de cinco fuerzas competitivas. Esta metodología es una valiosa herramienta para evaluar de manera ordenada los principales factores competitivos de un mercado y diagnosticar por ende las oportunidades de una empresa. Esta herramienta no solo es la que más se utiliza, sino también es una de las más fáciles de aplicar. (Luna, 2014)

El profesor Michael Porter, en su libro llamado “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” menciona que los estrategas obligatoriamente tienen que entender y

enfrentar a su competencia; pero en la actualidad existen muchas organizaciones que solo se limitan únicamente a estudiar a sus competidores actuales. Por esta razón, Porter establece que hay más factores importantes en el análisis de la competencia. Estos son: los proveedores, los clientes, los productos sustitutos y los posibles nuevos competidores.

Las características de cada fuerza competitiva van a variar en cada industria. Esta herramienta define que las fuerzas competitivas que perjudican la rentabilidad de un mercado provienen de la rivalidad entre competidores. (Thompson & Gamble, 2012) Las cinco fuerzas de Porter incluyen: la rivalidad actual entre competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos.

Sin duda alguna las cinco fuerzas de Porter son esenciales en el mundo de los negocios y son el medio por el cual una empresa puede maximizar sus recursos y superar a su competencia. El profesor Michael Porter concluye que si una empresa no define su planificación estratégica no va a sobrevivir en el mercado de ninguna manera lo que hace concluir que la formulación de una estrategia no solamente debe hacerse por supervivencia, sino que es el eje central para que una organización pueda conseguir todos sus objetivos y metas soñadas.

2.1.5.1. *Rivalidad actual entre competidores.* La fuerza competitiva más poderosa es la que trata de alcanzar posicionamiento, además de lograr que el comprador prefiera a nuestra empresa y no a la competencia. Este factor lo representa la competencia por precios, productos innovadores, calidad de productos, marca, promociones, entre otras. Existen varias características que influyen en esta fuerza competitiva, estas pueden ser las siguientes: la rivalidad se intensifica mientras el número de competidores aumenta en una industria, la rivalidad es más significativa cuando existe un aumento en la demanda, la rivalidad aumenta cuando el consumidor no le resulta significante el cambiar de marca, entre otras. (Luna, 2014)

Para muchos estrategas esta fuerza competitiva es la más importante ya que en esta se encuentra la capacidad de la empresa para poder construir una ventaja competitiva sobre su competencia para encontrar el éxito en su mercado. Esta fuerza puede verse refleja en actividades como disminución de precios, inversión en publicidad, desarrollo de nuevos productos, entre otros. Se incrementa la competencia si existen mayor número de competidores.

Michael Porter comenta que una competencia de precios puede surgir si los servicios o productos de la competencia son similares. Por otro lado, si los costos fijos son elevados y los costos marginales son bajos, la capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz o si un producto es perecible. Sin embargo, la rivalidad puede ser buena e incluso brindar más rentabilidad cuando cada competidor se enfoca en atender las necesidades de diferentes segmentos del mercado en lo que hace referencia a precio, servicio, marca y producto. (Porter, 2008)

Deuston del Ecuador se desenvuelve en un mercado donde existen gran cantidad de empresas que desarrollan actividades similares en el campo de la gestión empresarial al igual de la existencia de gran cantidad de personas jurídicas dedicadas a la comercialización de productos electrónicos. Esto genera como consecuencia una disminución a la hora de captar nuevos clientes y por ende aumenta la rivalidad entre competidores existentes y produce una amenaza de tipo alta. Sin embargo, dada la existencia de que la empresa cuenta con dos líneas de negocio tiene la oportunidad de diversificar sus servicios y expandir sus productos.

Analizando la línea de negocio de productos electrónicos encontramos una amenaza alta al percatarse que existen algunos proveedores que además de ofrecer estos productos a los distribuidores también lo hacer al consumidor final, produciendo una competencia desleal y alterando al mercado. La rivalidad actual que presenta la organización es bastante dura, pero sabiendo aprovechar las alianzas estratégicas que se pueden generar con otras empresas y

asociaciones de trabajadores, Deuston del Ecuador puede proponer un modelo de negocio en el que genere valor y formule una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Tabla 5.

Rivalidad actual de competidores.
Alta rivalidad actual entre competidores.

2.1.5.2. *Poder de negociación de los clientes.* Los clientes poseen un poder de negociación poderoso cuando se trata al precio, calidad, servicio y otros factores de venta. Las condiciones para que se genere un alto grado de negociación pueden ser: si existen muy pocos clientes que quieran comprar el producto, si los costos de cambiarse de marca son relativamente bajo y si es que un cliente es de suma importancia para un vendedor. Por esta razón no es probable que los clientes tengan el mismo poder de negociación, existen algunos que pueden ser más sensibles al precio, a la calidad o al servicio que ofrece nuestra competencia. (Luna, 2014)

De igual manera como los proveedores, encontramos diversos grupos de clientes con características de negociación. Por un lado, existen los clientes que son intermediarios y que adquieren el producto, pero, sin embargo, no son los usuarios finales y luego están los usuarios finales que adquieren directamente los productos o servicios. Los clientes que cumplen la función de intermediarios influyen en las decisiones de los usuarios finales, por esta razón estos adquieren un alto poder de negociación. (Porte, 2008)

Los clientes tienen un alto grado de negociación cuando se encuentran en las siguientes situaciones: si la industria la conforman muchas pequeñas empresas y los compradores son poco y grandes, cuando los compradores adquieren grandes cantidades de producto, si al

cambiar de producto resulta ser a un menor costo y cuando los mismos compradores son capaces de ingresar a la industria. (Porter, 2008)

El poder de negociación de clientes debe de separarse dependiendo la línea de negocio que se analice ya que cada uno tiene una perspectiva diferente. El ámbito de gestión empresarial se refiere a que los clientes son personas jurídicas, el poder de negociación cambia ya que la decisión de adquirir un servicio empresarial depende mucho de la alta dirección de la empresa. En el mercado ecuatoriano existen actualmente una gran cantidad de empresas que realizan actividades de asesoramiento empresarial por esta razón el poder de negociación es alto ya que los clientes pueden elegir entre una variedad de ofertas.

Tabla 6.

Poder de negociación de clientes.
Alto poder de negociación de clientes.

2.1.5.3. *Poder de negociación de los proveedores.* Este análisis se refiere a como los proveedores influyen en los términos para la compra, abastecimiento de materias primas, suministros, mercadería, entre otros. Esta fuerza incide directamente en las empresas ya que, si existen pocos proveedores o si incluso solo existiese uno, la empresa tendrá una gran desventaja pues no podrá la libertad de negociar los términos comerciales sino más bien tendrá que aceptar las condiciones que desee imponer el proveedor. (Torres, 2014)

Cuando existen proveedores que cuentan con un alto grado de negociación estos causan una competencia intensa en una industria, y mucho más cuando hay gran variedad de proveedores o si no existen productos sustitutos. Los proveedores podrían obtener más beneficios si decidieran trabajar entre ellos y pactar alianzas estratégicas como el control de precios razonables o mejorar la calidad de sus productos. Si un proveedor no es confiable, muy

costoso o simplemente no puede abastecer a la organización, la empresa puede elegir usar una estrategia vertical. (David, 2013)

Porter aclara que un proveedor puede volverse poderoso cuando cumple con las siguientes características: se encuentra enfocado con el sector al cual le vende, el proveedor no depende completamente del sector para generar ingresos, es muy costoso cambiar de proveedor para las empresas de la industria, si el proveedor ofrece un producto diferenciado, si no existen productos sustitutos para ofrecer a la industria y si el proveedor puede convertirse en parte de la industria para competir de manera más avanzada. (Porter, 2008)

Para poder determinar cuál es el poder de negociación que tiene un proveedor en un mercado primero de debe de establecer qué tipo de proveedor es el que transacciona con la empresa. Así que el primer paso sería ver cuales proveedores son los que suministran los recursos más importantes, ya que de haber algún inconveniente con estas empresas pondría en riesgo el desarrollo productivo de una organización. (Thompson & Gamble, 2012)

En el mercado ecuatoriano existen una cantidad grande de empresas cuyo giro de negocio es la asesoría empresarial y la distribución de equipos electrónicos, esta es la razón por la cual el poder de negociación de proveedores no es alto, estas empresas deben de establecer estrategias efectivas que les ayuden a luchar y mantenerse en el mercado. Para los proveedores generar una guerra de precios entre ellos podría causar una competencia desleal y además generaría muchas perdidas de clientes que les compran suministros o equipos.

Tabla 7.

Poder de negociación de proveedores.
Bajo poder de negociación de proveedores

2.1.5.4. *Amenaza de nuevos competidores.* Esta fuerza hace referencia al ingreso de nuevos competidores con mayores capacidades productivas o mayores recursos que pueden llegar a representar una alta amenaza competitiva. El riesgo del ingreso cambia a medida en que incrementan o disminuyen las barreras de entrada en ese mercado. (Luna, 2014)

La amenaza de nuevos competidores implica en que nuevas empresas entrantes de una industria puedan introducir nuevos modelos de negocio y ganar rápidamente una cuota en el mercado, esto provoca que la rentabilidad del sector se vea limitada. Porter propone que, si esta fuerza es elevada, la empresa opte por una estrategia en donde los precios sean bajos o por otro lado se aumente la inversión con el propósito de ahuyentar a estos nuevos entrantes.

El hecho de que surja una nueva empresa en la industria depende de dos factores: la reacción esperada de las empresas de esa industria y de las barreras de entrada. Algunos ejemplos de barreras de entrada que existen son: economías de escala, ventajas en costos de las empresas existentes debido a la experiencia y por la curva de aprendizaje. Que exista un alto requisito de capital y preferencia por marca y lealtad son otros de los ejemplos de barreras que pueden existir en una industria y que dificultarían a una nueva empresa a posicionarse en el mercado. (Thompson & Gamble, 2012)

En la actualidad para el mercado ecuatoriano, constituir una nueva empresa que tenga el mismo objeto social y giro de negocio que tiene Deuston del Ecuador es complicado ya que la legislación ecuatoriana prohibió en la ley de compañías que las nuevas empresas que se constituyan tengas más de un objeto social, beneficio que tiene la empresa ya que al ser constituida en el año 2009 no le afectó estas nuevas imposiciones y logro anexar un objeto social muy amplio en sus estatutos sociales. Sin embargo, cada vez más existen empresas que se constituyen con el objeto de realizar asesoría en gestión empresarial convirtiéndose en una alta amenaza para Deuston ya que su giro principal es el asesoramiento a empresas.

Tabla 8.

Amenaza de nuevos competidores.
Alta amenaza de nuevos competidores

2.1.5.5. *Amenaza de productos sustitutos.* Podemos calificar a los productos sustitutos como aquellos que pueden satisfacer una misma necesidad y que pueden ser consumidos en lugar de otros. La existencia de este tipo de productos representa una amenaza muy alta y puede generar consecuencias graves para una empresa como por ejemplo la pérdida de ingresos. El que existan estos tipos de productos obliga a que el cliente compare calidad, desempeño, servicio, precio, entre otros. Esto llega a motivar a la empresa a generar esfuerzos para convencer a sus clientes de que sus productos contienen mejores atributos que los sustitutos. (Luna, 2014)

El que existan productos sustitos hace que las empresas de la industria ajusten constantemente su precio para que los compradores no se vean atraídos de adquirir productos sustitutos. Como consecuencia se evidenciaría una competencia intensa entre rivales y la rentabilidad se vería limitada. Porter menciona que de existir una alta amenaza de un producto sustituto las empresas deben de dirigir sus esfuerzos en mantenerse alejados de estos productos y esforzarse en generar fidelidad con sus compradores. (Porter, 2008)

Los negocios deben de estar cada día más informados y actualizados, esto quiere decir que una empresa debe de brindar calidad, tecnología, pero lo más importante innovación, esta última cualidad es la más importante y que todo negocio debe de tenerlo para enfrentar exitosamente a su competencia.

Analizando el giro de negocio que posee la empresa podemos darnos cuenta de que no existen productos sustitutos en el mercado que se encuentra la organización, esto se convierte en una baja amenaza para Deuston.

Tabla 9.

Amenaza de productos sustitutos.
Baja amenaza de productos sustitutos.

2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta que permite que se resuman y se evalué toda la información recolectada en los aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, legales y tecnológicos. Además de evaluar el análisis de los factores competitivos que afectan a la industria que se desenvuelve una empresa. Para la realización de la matriz se debe de asignar una ponderación y calificación en base a cómo la industria y la empresa responden a estas variables.

La principal meta de la matriz es determinar cómo responde la organización ante las oportunidades y amenazas y verificar si es adecuada o no. Un resultado promedio ponderado de 4.0 establece que la compañía se desenvuelve excelente, mientras que una calificación de 1.0 muestra que las estrategias de la empresa no responden a las oportunidades que se le presentan y que tiene problemas en evitar las amenazas. A continuación, se muestra su aplicación en la empresa Deuston del Ecuador. (David, 2013)

Como primer paso se determinaron los factores externos que se convirtieron en oportunidades y amenazas para la empresa, a continuación se asigna un peso en relación a cuán importante es este factor, este se encuentra entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy

importante) La suma de todos los factores debe de ser igual a 1.0, después se calificó en una escala de 1 a 4 cada factor indicando la eficacia con la que responden las estrategias actuales de la empresa, donde: 4: respuesta excelente, 3: respuesta por arriba del promedio, 2: respuesta de nivel promedio y 1: respuesta deficiente. Esto quiere decir que las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias internas que ha implementado la empresa, mientras que las ponderaciones se basan en el sector. Los datos de la columna cinco se obtienen multiplicando los valores de la columna tres y cuatro para obtener un valor ponderado.

En la última columna colocamos el área clave que va a ser responsable en atender las oportunidades o amenazas resultantes. El valor ponderado total promedio es de 2.28, esto significa que si los valores se encuentran entre valores menores que 2.5 la empresa no está siendo eficaz en la aplicación de sus estrategias actuales, un valor mayor a 2.5 significara todo lo contrario. (Torres, 2014) (Ver tabla 10)

La compañía podría mejor considerablemente si se saben aprovechar las oportunidades y evite las amenazas mejor que el promedio. Existen varios puntos en los que las estrategias que la empresa está implementando actualmente deben ser mejoradas. Entre las oportunidades que la empresa está aprovechando es la gestión para aplicación de un crédito entregado por organismos públicos que le ayudaran a invertir en el desarrollo de nuevos productos y servicios; otra oportunidad que se aprovecha es que en la industria en donde compite la empresa no existen productos sustitutos.

Por otro lado, las oportunidades que no están siendo aprovechadas de manera adecuada son entre otras que existen muchas empresas que tienen inconvenientes con entes de control y debido a una inexperta gestión comercial interna no se ha aprovechado en contactar a estas empresas para que se convertían en futuros clientes.

Por otro lado, las amenazas que ha logrado evitar Deuston del Ecuador es el alto poder de negociación con los clientes ya que una ventaja competitiva que existe en la empresa es que el tiempo con el que se puede solventar los inconvenientes en los entes de control del cliente es sumamente bajo dada la experiencia en el área societaria y tributaria del equipo de trabajo. Sin embargo, la caída de los precios si ha generado una disminución en las ventas y ha dificultado la recuperación de la cartera.

Tabla 10.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)				
Factores internos clave	**Peso o ponderación**	**Calificación**	**Valor ponderado**	**Área clave para resultados**
Oportunidades				
Entidades financieras públicas entregaran fondos para créditos	0.08	4	0.32	Contabilidad y Finanzas
El crecimiento económico esta empujado por el sector no petrolero.	0.05	2	0.10	Dirección General
Disminución de las tasas de interés para los créditos de consumo y productivos.	0.08	4	0.32	Contabilidad y Finanzas
El 90,78% son pequeñas y medianas empresas.	0.05	2	0.10	Dirección General
Existe gran cantidad de empresas con irregularidades en entes de control	0.05	2	0.10	Comercial y Marketing
Bajo poder de negociación de proveedores	0.05	2	0.10	Comercial y Marketing
Baja amenaza de productos sustitutos.	0.10	5	0.10	Dirección General
Amenazas				
Gobierno analiza un alza de carga tributaria.	0.08	2	0.16	Dirección General
Caída de precios desencadena un efecto perjudicial en las ventas.	0.10	1	0.10	Comercial y Marketing
Disminución del PIB provoca que las empresas reduzcan sus ingresos.	0.06	3	0.18	Dirección General
Alta rivalidad actual entre competidores.	0.10	2	0.20	Dirección General
Alta amenaza de nuevos competidores	0.10	2	0.20	Dirección General
Alto poder de negociación de clientes.	0.10	3	0.30	Comercial y Marketing
	Suma: 1.00		Suma: 2.28	

2.3 Análisis Interno

El análisis interno de una empresa se enfoca en la ventaja competitiva que presenta frente a sus competidores, una de las claves principales para generar esta ventaja es la creación de valor y esta resulta de la combinación de recursos, capacidades y competencias que se han ido generando y utilizando a lo largo del tiempo. Las organizaciones están en constante búsqueda para encontrar personas con la capacidad de pensamiento crítico, toma de buenas decisiones para que realicen un buen uso de los recursos. La utilización adecuada de los recursos afectará directamente a la competitividad estratégica de la compañía. (Hitt, Duane, & Hoskisson, 2015)

Para los profesores Davidson y Miachael Hitt el análisis interno se debe de realizar a través de un estudio de los recursos y capacidades centrales de la empresa. Por esta razón se analizarán estas variables dentro de la empresa Deuston del Ecuador.

2.3.1. *Recursos*. Un análisis estratégico de los recursos tangibles puede resultar ser fácil ya que su identificación es sencilla, sin embargo, para su correcta valoración se podría relacionarlos con dos preguntas clave: ¿Qué oportunidades existen para economizar el uso de los recursos financieros, inventarios y activos fijos? Esto quiere decir que la empresa utilizara menos recursos tangibles para obtener el mismo nivel de negocio. Otra pregunta que puede lograr un eficaz análisis es ¿Cuáles son las posibilidades de emplear activos existentes en usos más rentables? o lo que puede traducirse a usar los recursos existentes para maximizar el volumen de su actividad. (Pedros, 2005)

Es importante poder distinguir entre recursos y capacidades. Por un lado, los recursos son los activos productivos que tiene una organización, mientras que las capacidades son lo que la

empresa puede lograr hacer. Los recursos de forma individual no pueden generar una ventaja competitiva, estos deben de trabajar juntos para poder crear una capacidad organizativa. Hacer un inventario de todos los recursos que tiene una empresa puede resultar complicado, muchas empresas no cuentan con un documento que detalle los recursos que posee ni mucho menos están integrados en los sistemas de información gerencial. (Grant R. , 2010)

La mayoría de las organizaciones solo se limita a presentar sus balances financieros sin considerar todos los recursos que integran las organizaciones. Se pueden destacar tres tipos principales de recursos: tangibles, intangibles y humanos. (Grant R. , 2010)



Figura 30. Los vínculos entre recursos y ventaja competitiva.

2.3.1.1. *Tangibles.* Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, a estos se los divide en dos tipos de recursos tangibles, los financieros y los físicos. Estos recursos están presentes al momento de presentar los balances de una empresa. (Grant R. , 2010)

- Financieros.

De acuerdo con Hitt los recursos financieros pueden considerarse como la capacidad que tiene una empresa para endeudarse y generar fondos internos. Sin embargo, su colega Hasan Dinçer expone que los recursos financieros son aquellos de los cuáles se obtienen los fondos necesarios para realizar inversiones y capital de trabajo para sus actividades diarias. Para obtener estos recursos, la empresa puede solicitarlos a través de tres maneras diferentes: Mercado de capitales, accionistas o socios y instituciones financieras. (Dinçer, Hacıoğlu, y Beyaztaş, 2015)

En lo que respecta a los recursos financieros encontramos al activo, caja disponible y además la capacidad de endeudamiento de la empresa. Deuston del Ecuador comenzó de nuevo con sus operaciones en el segundo semestre del año 2016 y la mayor fuente de recursos financieros la obtuvo por medio de la inyección de capital por parte de sus accionistas, quienes aportaron con capital de trabajo para el desarrollo de sus actividades con alrededor de $5.000, incluyendo muebles de oficina y equipos de computación.

A lo largo del año 2018 la empresa creció como se lo había pronosticado y paso de ser una microempresa a ser una pequeña empresa, esto quiere decir que sobrepaso los $100.000 dólares de ingresos durante ese año. Esta situación claramente puede convertirse en una fortaleza ya que podría aprovechar la adquisición más fácil de un crédito con una entidad financiera y de esta manera inyectar liquidez a la empresa e invertir en proyectos más grandes.

Otro aspecto que se debe analizar en los recursos financieros es el flujo de efectivo que ingresa a la empresa por motivo de anticipos de clientes. Este recurso lo utiliza como capital de trabajo para solventar sus necesidades a corto plazo que son principalmente para pagar remuneraciones a sus colaboradores, pago de arriendo, servicios básicos, mantenimiento de

la oficina, suministros de oficina y actividades propias de su giro de negocio. Todos estos gastos se convierten en un costo fijo para la empresa y que deben ser solventados mes a mes. Esto representa claramente una debilidad ya que al no existir un ingreso fijo la empresa no podría responder a sus obligaciones financieras y dejaría de realizar sus actividades operativas.

Por otro lago hoy en día Deuston del Ecuador S.A no mantiene ninguna deuda con instituciones financieras ni tampoco se encuentra en el mercado de valores. La única obligación financiera que mantiene la empresa está en los socios y sus proveedores. Sin embargo, la empresa durante el último año estableció políticas para realizar ventas a crédito a sus clientes, esto genero una buena aceptación, pero ha resultado complicado el cobro. Si la empresa no implementa políticas de cobro se convierte en una debilidad y a largo plazo las cuentas por cobrar podrán aumentar significativamente.

Tabla 11.

Fortalezas y debilidad recursos financieros
Fortalezas
No existen obligaciones con instituciones financieras
Ingresos anuales mayores a $100.000 dólares, requisito para adquisición de préstamo.
Debilidad
La empresa no cuenta con liquidez
No existe política de recuperación de cartera para clientes con ventas a crédito.

- Físicos.

Los recursos físicos son aquellos que son necesarios y se usan para el funcionamiento de una empresa. Entre algunos ejemplos encontramos el equipamiento de la empresa, sofisticación de la planta, ubicación, inventario de productos, entre otros. Estos se usan en las operaciones diarias de la organización y también se caracterizan por ocupar un lugar físico. Para las

empresas de servicios, los recursos físicos facilitan la entrega del servicio mediante herramientas que son necesarias y conforman el lugar del trabajo. (Schofield. 2016)

Cabe destacar que Deuston es una empresa de comercialización y servicios por ende no se ve necesitada de maquinaria para cumplir con su ciclo productivo. En adquisición de equipos modernos se menciona que durante el año 2018 se realizó un cambio de equipos de computación a todo el personal además de una remodelación a sus instalaciones ya que la empresa sufrió un cambio de domicilio.

La ubicación de la empresa es favorable para el desarrollo de negocios en la ciudad de Quito ya que Deuston está ubicada en el sector de Iñaquito, barrio que se destaca por su fácil movilización y cercanía a las principales entidades comerciales de la capital, esto evidencia una fortaleza para la empresa, sin embargo, las instalaciones no son propias y Deuston cada mes debe de desembolsar un valor por canon de arrendamiento, convirtiéndose en un costo fijo que debe solventar la empresa.

Tabla 12.

Fortalezas y debilidades de recursos físicos
Fortaleza
La ubicación de la empresa es favorable para el desarrollo de negocios en la ciudad de Quito.
Necesidad de pocos recursos físicos.
Debilidad
Las instalaciones no son propias y la empresa cada mes debe de desembolsar un valor por canon de arrendamiento

2.3.1.2. *Intangibles.* En los recursos intangibles se destacan aquellos que permanecen en su mayoría invisibles, muchas veces los recursos intangibles son más valiosos que los recursos tangibles. Las marcas registradas son un tipo de activo de reputación y su valor se encuentra

en la confianza que inculcan a los clientes. Aquí encontramos a la implementación de tecnología, marcas, cultura organizacional.

- Tecnología.

Según Pearson los recursos tecnológicos son la propiedad intelectual, diseños, texto, música, videos; también puede considerarse las habilidades y experiencia, así como las licencias de software, patentes y derechos de autos. (Pearson, 2010)

Este recurso intangible integra una parte muy importante en la empresa, en los últimos meses Deuston del Ecuador ha invertido en la adquisición de una herramienta contable online que le permite gestionar a cualquier momento, en cualquier lugar la parte financiera de la empresa, además la creación de la firma electrónica con el servicio de rentas internas le permitió en el 2018 la emisión de facturación electrónica, esto ayudo a que el área contable automatice sus procesos y ayude al control de documentos tanto para proveedores y clientes.

La transformación tecnológica es una fortaleza para Deuston ya que sus colaboradores buscan estar siempre a la vanguardia y transmiten ideas para la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación que brinden valor agregado a sus grupos de interés. El área de sistemas desarrollo una página web para generar un nuevo canal de información para los clientes y además la creación de casillas de correo electrónico corporativo para cada uno de sus colaborares brindando así que la información enviada y recibida no se pierda y se mantenga segura.

Tabla 13.

Fortalezas y debilidades de recursos tecnológicos
Fortaleza
Implementación de facturación electrónica y sistema contable online
Desarrollo de página web y casillas de correo corporativo para colaboradores

- Marca.

Como marca podemos definirla como el conjunto de atributos que logran identificar a un producto y servicio para diferenciarlo de su competencia. Además, esta puede lograr un valor competitivo en la gestión comercial de la empresa. La presencia de la marca debe de encontrarse en todas las actividades comerciales que realice la empresa. (Cardona, 2011)

Deuston durante el último periodo ha realizado sus actividades operativas mediante referencias empresariales de clientes, esto representa una debilidad ya que la empresa no cuenta con una planificación de marketing ni una estrategia de posicionamiento para poder atraer más clientes.

Tabla 14.

Fortalezas y debilidades de marca
Debilidad
No existe planificación de marketing

- Cultura organizacional.

La cultura organizacional se refiere al conjunto de comportamientos, creencias, valores y hábitos que tiene una empresa. Ya que las empresas son conformadas por personas, la cultura organizacional está compuesta por los diferentes valores individuales que hacen un todo. El principal objetivo de la cultura organizacional es controlar el modo en que las personas interactúan entre ellas para relacionarse.

La cultura de una empresa conforma la base del desempeño empresarial, es por esta razón que su identificación, medición y evaluación resulta importante a la hora de gerenciar y lograr los objetivos de manera apropiada. A lo largo de los años se ha logrado demostrar que la cultura organizacional está altamente relacionada con el desempeño laboral. Ya que el desempeño de una persona esté ligado al conocimiento de la cultura organizacional por esa razón es importante colocar un gran esfuerzo en informar a cada trabajador de la cultura, esto desencadenara que el desempeño laboral sea capaz de generar un óptimo nivel de productividad y genere mayores niveles de rentabilidad. (Aular, 2018)

Deuston del Ecuador está conformado por un equipo de trabajo que va más allá de una relación laboral ya que se trata de una empresa familiar, esto le ha permitido generar una fuerte cultura organizacional durante los últimos años. Esta cultura se ha ido informando a los colaboradores externos que se han ido uniendo al equipo de trabajo de la empresa, esto convierte en una fortaleza la Deuston ya que además de tener hábitos y comportamientos positivos también ha generado que todos sus trabajadores desarrollen empoderamiento y puedan tener poder de decisión en sus actividades diarias.

Tabla 15.

Fortalezas y debilidades de cultura organizacional
Fortaleza
Fuerte cultura organizacional.

2.3.1.3. *Humanos*. Se refieren a la experiencia y esfuerzo generado por parte de los empleados. De igual manera que los recursos intangibles estos recursos no son reflejados en el balance de la empresa por la sencilla razón que la empresa no es propietaria de sus empleados. La razón para incluir a estos recursos como importantes es por su estabilidad y aporte obligatorio a la operación de una organización. Sin recursos humanos la empresa no podría poner en marcha su modelo de negocio. (Grant R. , 2010)

La contribución del capital humano de la empresa es difícil de valorar, sin embargo, el desarrollo de un sistema por competencias es apropiado para superar este inconveniente. La definición de perfiles para un cargo especifico ha logrado que se pueda evaluar el cumplimiento de dichos perfiles, de esta forma se puede estructurar procesos de capacitación y formación haciendo que los colaboradores adquieran nuevas habilidades. (Cardona, 2011)

Deuston al ser una empresa familiar y una pequeña empresa no posee de un equipo de trabajo extenso, esto le facilita al momento de tomar decisiones ya que la pirámide jerárquica es muy pequeña, esto le genera una alta capacidad de comunicación lo que se convierte claramente en una fortaleza.

Sin embargo, el crecimiento evidente de la empresa en temas comerciales hace que la gestión del talento humano llega a ser una debilidad, ya que la capacidad operativa se desestabiliza y la carga laboral se incrementa de forma significativa, por esta razón es recomendable que la organización tenga una planificación para reclutamiento y selección de personal que sea

adecuado para que las personas que se integren a la empresa cumplan con el perfil que se está buscando.

Tabla 16.

Fortalezas y debilidades de recursos humanos
Fortaleza
Fuerte capacidad de comunicación.
Debilidad
No existe un proceso para reclutamiento y selección de personal.

2.3.2. *Capacidades.* Cuando se combinan los recursos tangibles e intangibles de una empresa surgen las capacidades, también se crean a través de intercambiar los conocimientos entre los recursos humanos de la empresa. Estas capacidades se utilizan para desempeñar las operaciones necesarias para ofrecer sus servicios y productos a los clientes con el objetivo de generar valor para ellos. (Hitt, 2015)

Grant manifiesta que la capacidad organizativa es la capacidad en la que una empresa utiliza sus recursos para obtener un resultado final. Los recursos por si solos no pueden generar valor, para ello es necesario que vayan acompañados de las capacidades y así produzcan una ventaja competitiva. Las capacidades organizativas pueden determinarse a partir de dos tipos de análisis, el primero consta de identificarlas a partir de una cadena de valor y la segunda es identificar las capacidades de la empresa de acuerdo con las principales áreas funcionales. En el caso de Deuston del Ecuador se realizará un análisis de sus áreas funcionales para de esta manera encontrar sus capacidades.

La estructura organizacional de la empresa cuenta con cuatro áreas: dirección comercial, contabilidad y finanzas, recursos humanos y el área de sistemas. Cada área tiene un equipo

de trabajo que no sobrepasan las dos personas ya que la capacidad operativa aún no requiere la contratación de más colaboradores.

A continuación, se detallan cada uno de los departamentos mencionados.

- Departamento contable y financiero

Este departamento se encarga principalmente de gestionar la parte financiera y contable de la empresa. La directora de este departamento es la Sra. Mayra Feijó que a través de su experiencia se encarga del control contable de las operaciones diarias que desarrolla Deuston. Además, se encarga de actividades esenciales como la planificación de recursos, el asesoramiento respecto a que tan viable son las posibles operaciones que se pretenden realizar y la toma de decisiones para el correcto financiamiento de la organización.

Esta área ha desarrollado muy bien sus capacidades ya que la mayoría de las tareas las realiza a tiempo y brinda información contable a cualquier momento. La actualización de las cuentas por cobrar se las hace diariamente lo que permite analizar la cartera de clientes por parte del área comercial quien inicia una gestión de cobro. Por otro lado, el área contable ha logrado llevar un control sobre la liquidez de la empresa, lo que le ha ayudado a evitar sobregiros con el banco y pagar a tiempo a sus proveedores.

Tabla 17.

Fortalezas y debilidades departamento contabilidad y finanzas
Fortaleza
Actualización diaria de la información contable.

- Departamento comercial

La tarea principal del departamento comercial es gestionar un eficiente desarrollo del nivel de ventas de la empresa y además de fidelizar a los clientes. Este departamento está también asociado a las actividades de marketing y publicidad que tiene la empresa. A cargo de esta dirección se encuentra la Sra. Laura Bonilla quien cuenta con aproximadamente diez años de experiencia en el área comercial y que se desempeña en procesos de ventas, mercadeo, redes de contacto y control a proveedores.

En los últimos años la cartera de clientes de Deuston del Ecuador ha crecido significativamente. Uno de los inconvenientes por los que atraviesa la empresa es la dificultad que tiene el área comercial por realizar una gestión de cobro oportuno. La mayoría de los clientes realizan un pago de anticipo por los servicios prestados, sin embargo, cuando ya se concluye la prestación de servicios, la mayoría de ellos no cancelan sus valores adeudados excusándose de no tener liquidez.

Por otra parte, el área comercial ha logrado establecer buenas relaciones de confianza con sus clientes, por lo que tanto ellos como la empresa se ven beneficiados con este tipo de relación ya que el objetivo de la empresa es generar alianzas estratégicas a largo plazo.

Tabla 18.

Fortalezas y debilidades departamento comercial
Fortaleza
Estrecha relación con clientes y alianzas estratégicas a largo plazo
Debilidad
Gestión de cobro ineficaz

- Departamento recursos humanos

Este departamento está conformado únicamente por una persona que es la Ing. Cristina Feijó, esta persona se ha capacitado durante aproximadamente quince años en el área de talento y desarrollo humano, además de contar con una certificación en coaching empresarial. Esto le ha permitido desarrollar habilidades para formar equipos de trabajo efectivos que se apalanquen en el cumplimiento de objetivos estratégicos en la organización. Otras de sus actividades son establecer modelos de comisiones justas para la fuerza de ventas con la que cuenta Deuston.

Consecuencia del crecimiento de la empresa, el departamento de recursos humanos no ha puesto atención en realizar un plan de capacitación anual donde programe las actividades que van a realizar los colaboradores para que sigan su formación profesional. Además de no existir un plan claro de compensaciones para su fuerza de ventas.

Tabla 19.

Fortalezas y debilidades departamento recursos humanos
Debilidad
No existe plan de capacitación anual
Programa de compensaciones para fuerza de ventas inexistente

- Departamento de sistemas

Este departamento se encarga principalmente del correcto funcionamiento de los equipos tecnológicos tanto en hardware como software, además de la implementación de sistemas que ayuden al desarrollo de las actividades de la empresa. Un ejemplo es la implementación de un sistema contable dinámico que permite a los colaboradores contar en todo momento

con la información financiera en tiempo real. De este departamento está a cargo el Sr. Santiago Feijó, ingeniero en sistemas, quien se desempeña en estas actividades diariamente.

El área de sistemas ha manejado positivamente la actualización de la información y además la realización de un mantenimiento oportuno de los equipos informáticos. Una de las herramientas que han logrado implementar ha sido la instalación de una central telefónica a través de la tecnología IP. Esto le ha permitido a Deuston que cada colaborador tenga una extensión telefónica para que pueda comunicarse además de la colocación de un sistema de seguridad electrónica para la empresa.

Tabla 20.

Fortalezas y debilidades de capacidades.
Fortaleza
Implementación de sistema de seguridad electrónica
Instalación de central telefónica a través de tecnología IP

2.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta facilita para la formulación de estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes. (David, 2013)

La herramienta de evaluación de factores internos (EFI) hace referencia al análisis de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa partiendo de la definición de sus recursos y capacidades. La elaboración de esta matriz es semejante a la matriz de factores externos (EFI) que se abordó anteriormente. Para su elaboración se realizó lo siguiente.

Se definieron las áreas funcionales clave de la organización, para definir cuáles son los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, a partir de aquí se determinan sus fortalezas y debilidades. Se asigno un peso o ponderación a cada factor. Esta ponderación va de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).

El valor asignado a cada factor determina la importancia relativa de este para que sea exitoso en el mercado que se desenvuelve la empresa. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0. Se califica a cada factor clave en una escala entre uno y cuatro para indicar: 4: fortaleza mayor, 3: fortaleza menor, 2: debilidad menor y 1: debilidad mayor. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores de la ponderación se basan en el mercado. Los datos de la columna 5 se obtienen multiplicando los valores de la columna tres con los valores de la columna cuatro para tener un valor ponderado. (Torres, 2014)

El valor ponderado total promedio es 2.31. un valor superior a 2.5 y cercano a 4.0 indica una posición interna sólida, mientras que un valor menor a 2.5 y cercano a 1.0 indica una posición interna débil. De acuerdo con los resultados de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) se destaca que la empresa Deuston del Ecuador S.A. mantiene una posición interna medianamente débil. (Ver tabla 21)

Como se puede observar la estrecha relación con clientes, alianzas estratégicas a largo plazo, la fuerte capacidad de comunicación y la necesidad de pocos recursos han representado importantes fortalezas que le han permitido desarrollarse durante los últimos años. Por otra parte, los principales factores que representan debilidades y que la empresa puede mejorar es la falta de liquidez, la inexistencia de un plan de marketing y la gestión de cobro ineficaz.

Tabla 21.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)				
Factores internos clave	**Peso o ponderación**	**Calificación**	**Valor ponderado**	**Área clave para resultados**
Fortalezas				
No existen obligaciones con instituciones financieras	0.10	4	0.40	Contabilidad y Finanzas
Estrecha relación con clientes y alianzas estratégicas a largo plazo	0.12	4	0.48	Dirección Comercial
Necesidad de pocos recursos físicos.	0.11	3	0.33	Contabilidad y Finanzas
Fuerte capacidad de comunicación.	0.08	3	0.24	Gestión Talento Humano
Implementación de facturación electrónica y sistema contable online	0.05	3	0.15	Contabilidad y Finanzas
Debilidades				
La empresa no cuenta con liquidez	0.13	1	0.13	Dirección General
No existe planificación de marketing	0.12	1	0.12	Gestión Comercial
Gestión de cobro ineficaz	0.12	1	0.12	Dirección Comercial
No existe un proceso para reclutamiento y selección de personal.	0.05	2	0.10	Gestión del talento humano
No existe plan de capacitación anual	0.05	2	0.10	Gestión del talento humano
Programa de compensaciones para fuerza de ventas inexistente	0.07	2	0.14	Gestión talento humano
	Suma: 1.00		Suma: 2.31	

3 CAPITULO III: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Misión

Establecer una misión se define a describir el propósito y el negocio actual de una organización, establecer quiénes somos, qué somos y qué hacemos aquí. Por lo general las declaraciones de misión en los informes anuales y sitios de web de las empresas suelen ser breves pero concisos. La elaboración de una misión suele estar relacionada con la identidad de una empresa y para que este bien planteada debe de contener un lenguaje fácil de comprender para comunicar de manera correcta la razón de ser de la empresa a los grupos de interés. Lo recomendable es que la misión de una compañía sea lo bastante concisa como para poder comunicar: los productos y servicios que brinda, explicar los grupos de clientes o mercado al que quiere enfocarse, agradar a los clientes y establecer su propia identidad. (Thompson & Gamble, 2012)

La misión va a ser la que nos ayude a que los colaboradores de una empresa se empoderen por alcanzar y cumplir con la visión. Por lo general se revisa periódicamente y no existe un tiempo específico para su revisión, sin embargo, las empresas suelen revisarla luego de periodos largos, como por ejemplo cada diez años, pero se puede revisarla cuando se considere necesario. (Torres, 2014)

Deuston del Ecuador desde que cambio de socios nunca reviso la misión de la empresa, sin embargo para el desarrollo de este plan estratégico se propone la siguiente declaración como su misión: “Brindar soluciones integrales orientadas a la asesoría en gestión empresarial, coworking y capacitación, siendo aliados estratégicos de nuestros clientes en la implementación de herramientas que permitan desarrollar negocios exitosos y sustentables en el tiempo, respaldados por profesionales altamente competentes y con reconocida experiencia”

3.2 Visión

Establecer la visión de una organización hace referencia al rumbo que tomara en el largo plazo la compañía, esta visión estratégica determina las aspiraciones de los altos directivos respondiendo a una interrogante ¿A dónde vamos? Es de este modo que establecer una visión determina el camino que una compañía va a seguir durante los próximos periodos, además contribuye a canalizar los esfuerzos del personal en una dirección común. (Thompson & Gamble, 2012)

Para que una visión sea de ayuda para los directivos, esta debe de contener lo que esta quiere que sea la organización y proporcionar a la alta gerencia un punto de partida para tomar decisiones estratégicas y encaminar a la organización para el futuro. De igual manera que la misión, la visión se revisa periódicamente y debería de hacer al mismo tiempo ya que las dos hacen referencia a la definición del giro de negocio. (Torres, 2014)

Así como la empresa no hizo una revisión de su misión, Deuston del Ecuador tampoco estableció su visión con la nueva directiva. Por esta razón se propone que la declaración de visión sea la siguiente: “En el 2023 ser la mejor empresa que brinde servicios integrales de gestión empresarial, a través de metodologías que se adapten a las necesidades de las organizaciones y que guíen a los ejecutivos a crear grandes empresas, donde nuestros profesionales hacen la diferencia todos los días”

3.3 Principios y Valores

Los principios y valores de una organización se determinan como las creencias, costumbres, características conductuales que la alta gerencia define para el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con varios factores como la ética, el servicio al cliente, la calidad, responsabilidad social, entre otros. Muchas empresas redactan sus principios y

valores con el fin de reflejar la conducta de sus colaboradores y en la conducción de las operaciones de la compañía.

Algunas organizaciones amalgaman la visión, misión y valores en un solo documento y lo circulan a todos los miembros de la empresa e inclusive lo colocan en su sitio web para que no solo los colaboradores la vean sino también que grupos de interés puedan leerlo. En empresas nuevas es recomendable que la alta dirección establezca estos principios y valores para que luego hagan circular un borrador entre directivos y empleados para su análisis y posible modificación. (Thompson & Gamble, 2012)

Deuston del Ecuador en junta general ordinaria de socios estableció sus principios y valores con los que iba a comenzar sus operaciones. A continuación, se detalla cada una:

- **Honestidad**

En todas nuestras actuaciones está presente la honradez, la sinceridad y la integridad.

- **Excelencia**

Nuestra cultura de mejoramiento continuo, innovación, liderazgo y perseverancia nos permiten superar las expectativas de nuestros clientes y alcanzar los objetivos corporativos.

- **Confidencialidad**

Toda la información es manejada con absoluta reserva profesional, la cual implica el compromiso de no revelar ninguna información confidencial obtenida durante el desarrollo de la prestación del servicio.

- **Trabajo en equipo**

Entre los integrantes de nuestra firma se comparten conocimientos, experiencias y esfuerzos, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de los objetivos de nuestra organización.

- **Compromiso**

Cumplimos con los servicios que ofrecemos aceptamos las metas y estrategias como algo propio. Cumplimos oportunamente.

- **Buena atención**

Gozamos y disfrutamos de lo que hacemos. Damos respuesta a las necesidades de nuestros usuarios y colaboradores de forma oportuna, amable y efectiva.

3.4 Políticas

Las políticas se definen como los medios para lograr los objetivos anuales. Son las directrices, procedimientos y reglas que se disponen para dar apoyo a los esfuerzos que se realizan para cumplir dichos objetivos. Las políticas sirven para tener una guía al momento de tomar decisiones y manejar situaciones recurrentes. (David, 2013)

Deuston del Ecuador está formada por algunos miembros que desempeñan diferentes roles o responsabilidades por lo que es recomendable establecer algunas políticas con el fin de fomentar una organización grupal y lineamientos que deben ser cumplidos por todos los miembros que conforman el equipo de trabajo de la empresa. La compañía ha establecido cuatro políticas en donde se encuentran las principales operaciones de la empresa, estas son: política de talento humano, política de proveedores, política de clientes, política de responsabilidad social corporativa.

- **Política de talento humano**

El departamento de talento humano es el responsable de administrar los procesos de selección y vinculación de los colaboradores para garantizar el recurso humano competente, de acuerdo con las necesidades de la empresa. Esta área planifica cada año las necesidades de personal para atender la operación del negocio y coordina todos los movimientos, desplazamientos y traslados de los empleados de la compañía.

Deuston del Ecuador contempla las siguientes políticas para el área de talento humano:

- Adopción y aplicación de políticas se sujetarán de acuerdo con lo establecido en el Código de Trabajo de la República del Ecuador.
- Se fomentará el sentido de pertenencia, identidad, compromiso en las actuaciones de todas las personas que conforman el equipo de trabajo de Deuston del Ecuador.
- Deuston del Ecuador para cumplir con los objetivos institucionales anuales establecerá una remuneración mensual con cada uno de sus colaboradores, la cual no podrá ser inferior al salario básico unificado. La misma que se pagará de la siguiente manera: 40% del salario a los primeros quince días de cada mes y el 60% del salario se pagará hasta los primeros cinco días del siguiente mes.
- De acuerdo con lo establecido con la legislación ecuatoriana se debe laboral ocho horas al día, sin tomar en cuenta el espacio destinado para el almuerzo, durante cinco días a ala semana y se mantendrán dos días de descanso forzoso por cada semana.
- Deuston del Ecuador ha decidido mantener un horario de trabajo cada semana de lunes a viernes, dejando así sábado y domingo como días de descanso forzoso. El horario de trabajo será desde las 9:00am a 18:00pm, dentro de ese tiempo los colaboradores deberán cumplir con sus ocho horas diarias de trabajo.
- En el caso que de algún miembro de la empresa por algún motivo llegase más tarde de la hora indicada de ingreso deberá justificarla con su supervisor. En el caso de que su retraso exceda un tiempo de 30 minutos y este no sea justificado, se procederá a cargar a sus vacaciones el tiempo atrasado.

- Según el código laboral del Ecuador todo empleado tiene derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Para los colaboradores que hayan prestado sus servicios por más de cinco años al mismo empleador, tendrán el derecho de disfrutar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes. Los días adicionales por antigüedad no pueden sobrepasar de quince, es decir treinta días en total.
- Cuando los colaboradores deseen hacer uso de sus vacaciones, deberán hacerlo con quince días de anticipación a la persona encargada mediante correo electrónico. La fecha de salida e ingreso de las vacaciones tienen que ser acordados por el empleado y el empleador.

- **Política de proveedores**

Esta política hace referencia a las directrices que constituyen una base para la gestión eficaz de los proveedores de Deuston del Ecuador. Esta política se adapta a diversas situaciones, para ponerla en práctica es necesario considerar el contexto y deberá ser respetada por todos los que conforman la organización.

Deuston del Ecuador contempla las siguientes políticas para proveedores:

- Los proveedores deben de mantener la calidad ofrecida de sus productos, de no ser así, el mismo no será recibido por parte de la organización.
- Deuston del Ecuador, así como también sus proveedores deben garantizar los compromisos adquiridos ya sea de forma verbal o escrita. Previamente de que la empresa contraiga compromisos con sus proveedores debe asegurar de tener la facultado de cumplirlos.
- Las empresas proveedoras de Deuston del Ecuador deberán ajustarse a negociaciones de precios mensuales, trimestrales o anuales, dependiendo de las necesidades de la empresa

- El pago de proveedores se realizará acorde el contrato que se firme con cada uno, con puntualidad siempre y cuando se cumpla con todas las estipulaciones de este.

- **Política de clientes**

La política de clientes de la empresa abarca todas las relaciones con ellos, pensando en su satisfacción. Ayudamos a nuestros clientes a desarrollar sus proyectos y aportamos para generar rentabilidad en ellos fomentando ser socios de negocios. Para ello aplicamos las siguientes políticas:

- Escucha y comprensión de nuestros clientes, anticiparse a sus necesidades y la forma en que el mercado se está desarrollando.
- El Área Comercial debe hacer contacto presencial con cada cliente luego de concertar una cita para explicar todos los beneficios de nuestras soluciones.
- A todos los clientes se les informa de los términos comerciales y técnicos cotización o propuesta formal enviada mediante correo electrónico que tiene un tiempo de validez máximo. Cumplido el plazo, los precios pueden variar. Es obligatorio enviar una nueva cotización en caso de requerir el cliente para actualizar.
- Satisfacer las necesidades de los Clientes en términos de Calidad, Costo y Entrega.
- Estamos constantemente adaptándonos y optimizando nuestra presencia para satisfacer las demandas de nuestros clientes y del mercado.

- **Política de responsabilidad social corporativa**

Deuston del Ecuador establece como parte importante de su estrategia de negocio a la Responsabilidad Social Corporativa. Por esta razón establece como sus políticas las siguientes:

- Motivar a sus empleados a participar en voluntariado con comunidades que promuevan la solidaridad y la cultura organizacional.

- Contribuir en la mejora de la calidad de vida de sus empleados, enlazando en procedimientos de mejoramiento a sus grupos de interés.
- Brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes tomando en cuenta sus solicitudes, que permitan cumplir a cabalidad con todo lo acordado con los mismo, llevando un registro número de todos los documentos que se generen.

3.5 Análisis FODA

Una herramienta sencilla pero poderosa es el análisis FODA, su principal objetivo es ponderar las fortalezas y debilidad de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas con el fin de determinar el bienestar de la empresa en el futuro. Plantear la estrategia de una empresa es el recurso competitivo más valioso y sus fortalezas de capacidad mejora la probabilidad de éxito comercial. (Thompson & Gamble, 2012)

No es suficiente con crear una lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; lo más importante de un análisis FODA nace a partir de las conclusiones sobre la situación de la empresa y sus implicaciones para la mejora de la estrategia que se plantee del cruce de las cuatro listas. (Thompson & Gamble, 2012)
La matriz FODA puede implementarse en todos los niveles jerárquicos de una empresa usando siempre el mismo método, únicamente se aconseja siempre estar al pendiente de qué nivel se está aplicando para tomar en cuenta las condiciones particulares de ese nivel. (Torres, 2014)

Para la adecuada realización del análisis FODA se implementó una tabla ponderada donde se estudian los factores que constan en el estudio del Macroambiente donde se obtendrán oportunidades y amenazas, como del microambiente obteniendo fortalezas y debilidades.

A continuación, se presenta la matriz FODA de la empresa Deuston del Ecuador S.A:

Tabla 22.

Matriz FODA Deuston del Ecuador		
	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	No existen obligaciones con instituciones financieras Estrecha relación con clientes y alianzas estratégicas a largo plazo Necesidad de pocos recursos físicos. Fuerte capacidad de comunicación. Implementación de facturación electrónica y sistema contable online	La empresa no cuenta con liquidez No existe planificación de marketing Gestión de cobro ineficaz No existe un proceso para reclutamiento y selección de personal. No existe plan de capacitación anual Programa de compensaciones para fuerza de ventas inexistente
OPORTUNIDADES	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
Entidades financieras públicas entregaran fondos para créditos El crecimiento económico esta empujado por el sector no petrolero Disminución de las tasas de interés para los créditos de consumo y productivos El 90,78% son pequeñas y medianas empresas. Existe gran cantidad de empresas con irregularidades en entes de control Bajo poder de negociación de proveedores Baja amenaza de productos sustitutos.	Incrementar la cartera de clientes locales con una correcta gestión comercial. Realizar una base de proveedores calificados para la generación de alianzas estratégicas.	Gestionar la adquisición de un crédito con alguna entidad financiera. Descentralizar las funciones del área comercial para que solo un colaborador realice gestión de cobro. Crear un plan de capacitación anual para la empresa. Desarrollar un plan de marketing con estrategias de posicionamiento.
AMENAZAS	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
Gobierno analiza un alza de carga tributaria. Caída de precios desencadena un efecto perjudicial en las ventas Disminución del PIB provoca que las empresas reduzcan sus ingresos Alta rivalidad actual entre competidores Alta amenaza de nuevos competidores Alto poder de negociación de clientes	Posicionar en el mercado a la empresa por la calidad de su servicio. Aumentar las alianzas estratégicas con proveedores. Evaluar el servicio otorgado a los clientes con un servicio postventa.	Crear un plan de compensaciones para el área comercial que motive a cumplir con la meta de venta. Realizar una planificación adecuada de los recursos para disminuir costos.

3.6 Objetivos estratégicos

Las personas poseen la capacidad de establecer y proponer objetivos y a la vez orientar acciones para lograr conseguirlos. Al fijar objetivos se proyectan escenarios futuros deseables y se escogen los que se propone alcanzar. Los objetivos son situaciones concretas que se desea lograr, estos pueden ser a corto plazo, temporales, permanentes o de acción. (David, 2013)

Para que un objetivo sea llamado así, este debe de tener algunas características como, por ejemplo: tienen que ser medibles, cuantificables, realistas, desafiantes, alcanzables y comprensibles. Además, debe de contar con una línea de tiempo. Los objetivos que están bien definidos brindan lineamientos positivos como, por ejemplo: sinergia, establecen prioridades, disminuyen la incertidumbre, motivan al esfuerzo y sobre todo ayuda a definir los recursos y tareas a realizar en una empresa. Por otro lado, los objetivos también ayudan al momento de controlar y evaluar el desempeño de los colaboradores, departamentos y en general a la empresa. (David, 2013)

Se puede mencionar temas muy variados al referirse de objetivos estratégicos al momento de establecerlos en una empresa, pero sin duda alguna lo fundamental deben estar enfocados en buscar ser mejores que la competencia. Es decir, que los objetivos estratégicos se orientan a disponer de los productos y servicios que mejor cumplan con las necesidades de los clientes. (Torres, 2014)

Los objetivos estratégicos se emplean para llegar a alcanzar su misión y visión. Están enfocados en responder las siguientes preguntas ¿qué queremos?, ¿qué deseamos?, ¿qué vamos a hacer? Anteriormente los objetivos de una empresa estaban diversificados entre financieros y estratégicos; los primeros se orientaban a las apreciaciones financieras y contables, mientras que los segundos se referían a la competitividad de la empresa en el mercado; el problema de aquello surgió que no se mostraba un análisis integral de la

organización. Como solución a este particular, Kaplan y Norton (2009) diseñaron una herramienta que logra balancear estos dos tipos de objetivos y los plasmas en una herramienta llamada como cuadro de mando integral. Este método vincula los objetivos de desempeño financiero a objetivos estratégicos específicos que se derivan del modelo de negocio de una empresa. (Thompson & Gamble, 2012)

En el cuadro de mando integral se propone que es necesario tomar en cuenta cuatro perspectivas en las que se constituye una compañía, que son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta permite transformar la visión y estrategia de la organización a un conjunto de indicadores que logran conseguir una medición financiera como una medición más amplia de manera que se vincula al cliente actual, los procesos internos, los colaboradores y el éxito financiero a largo plazo.

3.5.1. Perspectiva financiera. Los objetivos financieros son una gran guía para los demás objetivos de las siguientes perspectivas. Estos objetivos tienen una correlación de causa-efecto con los alcances económicos de la compañía Existe una alta importancia al formular estos objetivos ya que muestran si la estrategia está contribuyendo a la mejora para sobrepasar el punto de equilibrio. Generalmente los objetivos están relacionados con la rentabilidad, rendimiento del capital, valor económico añadido, crecimiento de ventas y generación del flujo de caja. (Kaplan & Norton, 2009)

De acuerdo con estos parámetros, se establece generar los siguientes objetivos financieros para la empresa Deuston del Ecuador:

- Incrementar la utilidad de la empresa en un 10%

3.5.2. Perspectiva del cliente. Para la correcta determinación de los objetivos en la perspectiva de cliente, estos deben de estar enfocados en los indicadores claves con los que el cliente se relaciona. Estos son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad. Además de que los clientes representan la fuente de ingresos de los objetivos financieros y permiten identificar la propuesta de valor que se entregara a los clientes. (Kaplan & Norton, 2009)

Para la empresa Deuston del Ecuador se determina los siguientes objetivos en la perspectiva de clientes:

- Incrementar la cartera de clientes en un 10%
- Mejorar la satisfacción del cliente.

3.5.3. Perspectiva de procesos internos. Los objetivos que se establezcan en esta perspectiva forman parte del éxito de los objetivos tanto de la perspectiva financiera como de la perspectiva del cliente. El propósito de esta perspectiva es proponer procesos internos que satisfagan las necesidades de los clientes internos como de los futuros con el fin que la empresa mantenga una sostenibilidad en el tiempo.

Los objetivos de procesos internos para Deuston del Ecuador son:

- Reestructurar las funciones de los puestos de trabajo
- Disminuir el tiempo de recuperación de cuentas por cobrar

3.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Esta última perspectiva permite la estructura para lograr alcanzar los objetivos de las anteriores tres perspectivas. Para esta perspectiva se busca que la compañía invierta en sus colaboradores, sus sistemas y procedimientos que

permitan el crecimiento financiero a largo plazo. En esta perspectiva es fundamental analizar tres variables que logran este crecimiento, entre estos se encuentran: las capacidades del talento humano, capacidades de los sistemas de información y por último el empoderamiento y la motivación.

- Mejorar las competencias del personal.

3.5.5. Resumen de objetivos estratégicos

Tabla 23.

Objetivos estratégicos Deuston del Ecuador S.A.	
Perspectiva	**Objetivo**
Perspectiva Financiera	• Incrementar la utilidad de la empresa en un 10%
Perspectiva de clientes	• Incrementar la cartera de clientes en un 10% • Mejorar la satisfacción del cliente.
Perspectiva de procesos internos	• Reestructurar las funciones de los puestos de trabajo • Disminuir el tiempo de recuperación de cuentas por cobrar
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	• Mejorar las competencias del personal

3.7 Indicadores

La mejor herramienta para la determinación de objetivos empresariales es la implementación del cuadro de mando integral, este permite plasmar una idea más profunda de lo que es la misión, visión a través de los objetivos estratégicos segmentados en cuatro perspectivas diferentes: Financiero, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

El desenvolvimiento de las metas planteadas en cada una de estas cuatro perspectivas se lo puede medir con la ayuda de indicadores de gestión. Los indicadores pueden clasificarse por sus características por dos grandes grupos. Los primeros son los indicadores gerenciales o de desempeño (lagging indicators) que son aquellos que miden resultados a corto plazo, el resultado de estos indicadores es difícil de modificar, un ejemplo es el caso de los indicadores financieros. Por otro lado, están los indicadores impulsores o motores de desempeño (leanding indicators) estos son un conjunto de indicadores que lideran acciones para obtener resultados a largo plazo, un ejemplo son los índices que se relacionan con el desempeño frente al mercado, clientes y productividad. (Serna, 2014)

Para la empresa Deuston del Ecuador se plantea a continuación los indicadores esenciales que irán construyendo el cuadro de mando integral.

Tabla 24.

Indicadores					
Perspectiva	**Objetivo**	**Indicador**	**Tipo de indicador**	**Unidad de medida**	**Forma de cálculo**
Perspectiva Financiera	Incrementar la utilidad de la empresa en un 10%	Ventas	Lagging	Dólares	$\frac{Ventas\ actuales - Ventas\ anteriores}{Ventas\ anteriores}$*100
Perspectiva Clientes	Incrementar la cartera de clientes en un 10%	No. de clientes nuevos	Leading	% Clientes nuevos	$\frac{Clientes\ actuales - Clientes\ anterior}{Clientes\ anterior}$*100
	Mejorar la satisfacción del cliente.	Encuesta de satisfacción al cliente	Leading	Encuesta de Satisfacción	Entre 1 y 10. Indicando el valor más bajo una satisfacción muy baja con nuestros servicios y el 10, el valor de satisfacción más alto.
Perspectiva Procesos Internos	Reestructurar las funciones de los puestos de trabajo	Definición del manual de funciones	Leading	Manual	Evidencia del manual de funciones de los puestos de trabajo
	Disminuir el tiempo de recuperación de cuentas por cobrar	No. de CxC recuperadas	Leading	Días	$\frac{Cuentas\ por\ cobrar\ x\ 365}{Ventas\ anuales\ a\ crédito}$
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias del personal	Evaluación del personal	Leading	% Eficiencia	$\frac{Capacitaciones\ realizadas}{Capacitaciones\ programadas}$*100

3.8 Metas

Se establecen como metas al valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde. (Márquez, 2018)

El proceso de fijación de metas tiene una importancia alta en el proceso de implantación del Balanced Scorecard, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la Organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a esto, el proceso suele ser iterativo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión.

Estas metas deben ser compatibles y su consecución facilitará a la empresa en la ejecución de la propuesta de valor y alcanzar su visión. Para la fijación de metas de Deuston se propone las siguientes.

Tabla 25.

Metas			
Perspectiva	**Objetivo**	**Indicador**	**Metas**
Perspectiva Financiera	Incrementar la utilidad de la empresa en un 10%	Ventas	10%
Perspectiva Clientes	Incrementar la cartera de clientes en un 10%	% de clientes nuevos	10%
	Mejorar la satisfacción del cliente.	Encuesta de satisfacción al cliente	10
Perspectiva Procesos Internos	Reestructurar las funciones de los puestos de trabajo	Definición del manual de funciones	1
	Disminuir el tiempo de recuperación de cuentas por cobrar	Días	20 días
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias del personal	Evaluación de desempeño	90%

3.9 Mapa Estratégico

Se define como mapa estratégico como un instrumento que pretende indicar de manera clara los elementos esenciales de la estrategia de compañía. Por lo general el mapa estratégico se forma a través de la premisa de causa y efecto. Los mapas estratégicos muestran como interactúan las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El resultado de la perspectiva financiera se consigue únicamente si los clientes están satisfechos, es decir que la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente. Por otro lado, la propuesta de valor para el cliente describe la manera para realizar ventas y fidelizar al consumidor, esta perspectiva se encuentra íntimamente relacionada con los procesos internos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. La perspectiva de procesos internos constituye el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento esta apalancada con la identificación de las tareas, tecnología y cultura organizacional que se necesitan para apoyar a los procesos internos, creación de valor y perspectiva financiera. (Thompson & Gamble, 2012)

La construcción del mapa estratégico para la empresa Deuston se presenta a continuación.

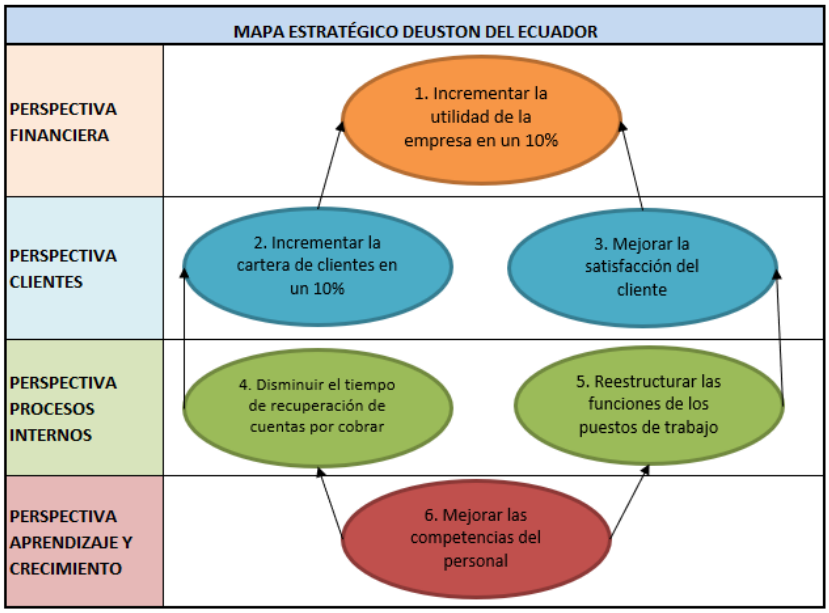


Figura 31. Mapa estratégico Deuston del Ecuador

3.10 Cuadro de mando integral

Esta poderosa herramienta administrativa reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. Esta metodología basada en el equilibrio organizacional en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización. Sus indicadores apuntan hacia el futuro y la estrategia empresarial en un sistema de constante monitoreo.

Como primer paso para su construcción se debe de definir la estrategia, esta deberá ser descrita y comunicada de manera significativa por medio de un mapa estratégico, a continuación de desglosa la estrategia en sus perspectivas básicas, para cada una se seleccionan las metas del negocio y los indicadores correspondientes. Por último, se transmite a las personas de manera consistente los objetivos estratégicos y su desglose.

Para la empresa Deuston se construye el siguiente cuadro de mando integral.

Tabla 26.

Cuadro de mando integral Deuston del Ecuador S.A.									
Perspectiva	**Objetivo**	**Indicador**	**Tipo de indicador**	**Unidad de medida**	**Forma de cálculo**	**Meta**	**Óptimo**	**Tolerable**	**Deficiente**
Perspectiva Financiera	Incrementar la utilidad de la empresa en un 10%	Ventas	Lagging	Dólares	$\frac{Ventas\ actuales - Ventas\ anteriores}{Ventas\ anteriores} * 100$	10%	>10%	4% - 9%	<4%
Perspectiva Clientes	Incrementar la cartera de clientes en un 10%	No. de clientes nuevos	Leading	% Clientes nuevos	$\frac{Clientes\ actuales - Clientes\ anterior}{Clientes\ anterior} * 100$	10%	>10%	4% - 9%	<4%
	Mejorar la satisfacción del cliente.	Porcentaje de eficiencia	Leading	Encuesta de satisfacción	Entre 1 y 10. Indicando el valor más bajo una satisfacción muy baja con nuestros servicios y el 10, el valor de satisfacción más alto.	10	10	8 - 10	<8
Perspectiva Procesos Internos	Reestructurar las funciones de los puestos de trabajo	Definición del manual de funciones	Leading	Manual	Evidencia del manual de funciones de los puestos de trabajo	1	1	1	0
	Disminuir el tiempo de recuperación de CxC	No. de CxC recuperadas	Leading	Tiempo	$\frac{Cuentas\ por\ cobrar\ x\ 365}{Ventas\ anuales\ a\ crédito}$	20 días	<20	20 - 25	>25
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias del personal	Productividad	Leading	% Eficiencia	$\frac{Capacitaciones\ realizadas}{Capacitaciones\ programadas} * 100$	90%	>90%	75% - 90%	<75%

3.11 Estrategias

Hay varias estrategias que una organización puede desarrollar de acuerdo con la situación en la que se encuentren, el tipo de mercado en el que está, el tamaño, entre otros factores. Michael Porter propuso la creación de cinco estrategias genéricas que todas las empresas pueden implementarlas. Las dos primeras estrategias se enfocan en un liderazgo en costos en grandes mercados, la una consiste en ofrecer productos o servicios al precio más bajo del mercado y la otra es ofrecer un "mejor valor" que consiste en ofrecer productos o servicios al mejorar el precio disponible en el mercado. Mientras que la tercera estrategia consiste en la diferenciación de los productos o servicios frente a los de toda la industria y dirigirlos a clientes que son relativamente insensibles al precio. Las últimas dos estrategias consisten en cubrir las necesidades de pequeños grupos de consumidores mediante el enfoque de bajo costo y el enfoque en el mejor valor. (David, 2013)

De acuerdo con el análisis externo e interno que se ha desarrollado en la empresa Deuston del Ecuador y lo propuesto por Michael Porter, se ha determinado que la estrategia que se aplicará será la estrategia de diferenciación, esta se refiere a conseguir que nuestros productos y servicios ofertados consigan diferenciarse de los demás del mercado, de esta manera logra ser percibido como único mediante factores como marca, diseño, servicio, tecnología, entre otros.

Existen algunas desventajas al utilizar esta estrategia, sin embargo, existen ventas que pueden resultar altamente efectiva su implementación. (David, 2013) manifiesta cuatro aspectos positivos de esta estrategia. La primera expresa cuando se puede diferenciar el producto de muchas maneras y bastantes clientes perciben dichas diferencias, la segunda cuando los clientes tienen diferentes necesidades y a su vez usan de diferentes modos de productos demandados, la tercera cuando no muchas empresas, o ninguna, aplica este tipo de diferenciación, por último, cuando el cambio tecnológico avanza rápidamente y se compite entorno al producto y cómo evolucionan sus características.

Tabla 27.

Estrategia de los objetivos estratégicos Deuston del Ecuador S.A.		
Perspectiva	**Objetivo**	**Estrategia**
Perspectiva Financiera	• Incrementar la utilidad de la empresa en un 10%	• Incrementar el número de ventas de la empresa • Determinar la rentabilidad de cada servicio para la correcta fijación de precios
Perspectiva de clientes	• Incrementar la cartera de clientes en un 10%.	• Realizar una búsqueda continua de clientes a través de plataformas digitales y mediante visitas empresariales. • Implementar estrategias de marketing digital.
Perspectiva de procesos internos	• Reestructurar las funciones de los puestos de trabajo • Disminuir el tiempo de recuperación de cuentas por cobrar	• Crear un organigrama y establecer funciones de cada puesto de trabajo. • Establecer una nueva metodología para la gestión de cobros.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	• Mejorar las competencias del personal	• Ejecutar un plan de capacitación continua para el personal

3.12 Plan de Acción

Luego de haber finalizado la determinación de objetivos y sus respectivas estrategias, estos deben de ser estructurados de tal manera que exista un orden de ejecución para las actividades que tienen mayor grado de importancia y relevancia para poder cumplir las metas fijadas, generar responsabilidades al equipo de trabajo y determinar tiempos para dar un seguimiento a cada una de las actividades.

Un plan de acción es una guía para implementar un proyecto que permita conseguir los objetivos establecidos en el plan estratégico. A continuación, se muestra los planes de acción para la empresa Deuston del Ecuador con el fin de conseguir los objetivos planteados en cada una de las diferentes perspectivas.

Tabla 28.

Plan de acción Deuston del Ecuador S.A.			
Perspectiva	**Objetivo**	**Estrategia**	**Plan de Acción**
Perspectiva Financiera	• Incrementar la utilidad de la empresa en un 10%	• Incrementar el número de ventas de la empresa • Determinar la rentabilidad de cada servicio para la correcta fijación de precios	
Perspectiva de clientes	• Incrementar la cartera de clientes en un 10%.	• Realizar una búsqueda continua de clientes a través de plataformas digitales y mediante visitas empresariales. • Implementar estrategias de marketing digital.	• Plan de crecimiento de cartera de clientes
Perspectiva de procesos internos	• Reestructurar las funciones de los puestos de trabajo • Disminuir el tiempo de recuperación de cuentas por cobrar	• Crear un organigrama y establecer funciones de cada puesto de trabajo. • Establecer una nueva metodología para la gestión de cobros.	• Plan de reestructuración de funciones de los puestos de trabajo • Plan de optimización de gestión de cobros.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	• Mejorar las competencias del personal	• Ejecutar un plan de capacitación continua para el personal	• Plan de capacitación y desarrollo.

3.12.1 *Proyecto estratégico 1*

Nombre: Plan de capacitación y desarrollo

Descripción del plan: Deuston del Ecuador, proyecta capacitar a su recurso humano con el objeto de incrementar su eficiencia y eficacia para asegurar su adaptación laboral, productividad y desarrollo. La Empresa toma en cuenta que la capacitación, no solamente auxilia a sus miembros a desempeñar su trabajo actual, por el contrario, sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden apoyar el desarrollo de competencias que permitan que el personal sea competente y competitivo.

Objetivo general del proyecto: Desarrollar en el recurso humano, sus competencias, mediante la ejecución de eventos que permitan actualizar los conocimientos, mejorar las habilidades y destrezas y, generar una actitud de motivación y compromiso con la misión.

Objetivos específicos del proyecto

- Identificar las necesidades de capacitación.
- Determinar los temas de capacitación y participantes de acuerdo con los programas realizados por la Cámara de Comercio de Quito.
- Estructurar cronograma de capacitación del personal

Responsables: Los responsables de este proyecto será el Gerente General a través del Ing. Pedro Ponce y del departamento de talento humano a cargo de la Ing. Cristina Feijó

Duración: La duración del proyecto será de 6 meses a partir del mes de abril hasta el mes de agosto de 2020.

Tabla 29.

Plan de capacitación y desarrollo									
Duración	6 meses	**Inicio**	01/04/2020	**Fin**	30/09/2020				
Objetivo Institucional	Mejorar las competencias del personal								
Objetivo del proyecto	**Objetivo General**	Desarrollar en el recurso humano, sus competencias, mediante la ejecución de eventos que permitan actualizar los conocimientos, mejorar las habilidades y destrezas y, generar una actitud de motivación y compromiso con la misión							
	Objetivo Específico	Identificar las necesidades de capacitación.							
		Determinar los temas de capacitación y participantes de acuerdo con los programas realizados por la Cámara de Comercio de Quito.							
		Estructurar cronograma de capacitación del personal							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Identificar las necesidades de capacitación	Área administrativa	15 días	01/04/2020	15/04/2020	Gerente General	Acta de reunión	Todo el personal	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Definir los temas de capacitación	Área administrativa	1 semana	15/04/2020	22/04/2020	Gerente General	Informe de temas	Asistente Gerencia	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Búsqueda de programas de capacitación que se adapten.	Talento Humano	15 días	06/05/2020	20/05/2020	Coordinadora RRHH	Lista de programas disponibles	Jefe de área	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ 30,00
Coordinar y comunicar a los asistentes los horarios de capacitación	Talento Humano	1 semana	20/05/2020	26/05/2020	Coordinadora RRHH	Acta de reunión	Jefe de área	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Realizar los trámites de inscripción	Talento Humano	4 meses	26/05/2020	26/09/2020	Coordinadora RRHH	Factura del programa	Asistente Gerencia	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$2500.00
Retroalimentación de los asistentes a los programas	Área administrativa	4 días	26/09/2020	30/09/2020	Gerente General	Informe de resultados	Todo el personal	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -

3.12.2 *Proyecto estratégico 2*

Nombre: Plan optimización de gestión de cobros

Descripción del plan: Este plan tiene como propósito lograr implementar una mejor metodología para la eficiente gestión de cobro de la empresa. Además de identificar de manera precisa la información de las cuentas pendientes por cobrar.

Objetivo general del proyecto: Mejorar la gestión de cobros.

Objetivos específicos del proyecto

- Identificar cual es el proceso para la gestión de cobros.
- Implementar módulo de gestión de cobros en sistema contable
- Gestionar cronograma de actividades para la recuperación de la cartera en el área administrativa

Responsables: Los responsables de este proyecto será el departamento de contabilidad a través de la CPA Mayra Feijó y del departamento administrativo

Duración: La duración del proyecto será de 3 meses a partir del mes de febrero hasta el mes de abril de 2019.

Tabla 30.

Plan optimización de gestión de cobros									
Duración	3 meses	**Inicio**	01/02/2019	**Fin**	26/04/2019				
Objetivo Institucional	Disminuir el tiempo de recuperación de cuentas por cobrar								
Objetivo del proyecto	**Objetivo General**	Mejorar la gestión de cobros							
	Objetivo Específico	Identificar cual es el proceso para la gestión de cobros							
		Implementar módulo de gestión de cobros en sistema contable							
		Gestionar cronograma de actividades para la recuperación de la cartera en el área administrativa							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Identificación de proceso gestión cobro	Departamento Contabilidad	2 días	01/02/2020	02/02/2020	Contadora	No. Actividades del proceso	Todo el personal	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Establecer rotación cartera en días	Área administrativa	5 días	03/02/2020	06/02/2020	Contadora y Administración	Rotación de cartera	Jefe de área y Gerente	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Implementación modulo contable para cobros	Departamento Contabilidad	2 meses	07/02/2020	07/04/2020	Contadora	Medición de procedimientos	Jefe de área y Gerente	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ 800.00
Inducción del uso del sistema	Área administrativa	15 días	07/04/2020	21/04/2020	Contadora y Administración	Factura proveedor	Todo el personal	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Establecer el número de días meta de recuperación de CxC	Departamento Contabilidad	5 días	21/04/2020	25/04/2020	Contadora	Medición de procedimientos	Jefe de área y Gerente	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Comunicar a todos los involucrados, incluyendo clientes	Departamento Contabilidad	3 días	24/04/2020	26/04/2020	Gerente y Contadora	Acta	Todo el personal	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -

3.12.3 *Proyecto estratégico 3*

Nombre: Plan de reestructuración de funciones de los puestos de trabajo

Descripción del plan: El fin de este proyecto es distribuir de una manera más adecuada las tareas y actividades que ejerce el área administrativa, mediante la estructuración de un organigrama funcional que permita brindar un mejor desempeño con las tareas asignadas, la cual serán analizadas de acuerdo con el cargo que ocupen en la organización.

Objetivo general del proyecto: Estructurar de manera adecuada al departamento administrativo para mejorar su competitividad.

Objetivos específicos del proyecto

- Identificar las actividades que realiza el área administrativa.
- Definir cargos, responsabilidades y funciones por puestos de trabajo.
- Estructurar un organigrama funcional.

Responsables: Los responsables de este proyecto será el Gerente General a través del Ing. Pedro Ponce y las personas encargadas del área administrativa.

Duración: La duración del proyecto será de 3 meses a partir del mes de marzo hasta el mes de mayo de 2019.

Tabla 31.

Plan de optimización de funciones de los puestos de trabajo									
Duración	2 meses	**Inicio**	01/03/2019	**Fin**	30/04/2019				
Objetivo Institucional	Optimizar las funciones de los puestos de trabajo								
Objetivo del proyecto	**Objetivo General**	Estructurar de manera adecuada al departamento administrativo para mejorar su competitividad							
	Objetivo Específico	Identificar las actividades que realiza el área administrativa.							
		Definir cargos, responsabilidades y funciones por puestos de trabajo							
		Estructurar un organigrama funcional							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Socialización del proyecto con el área administrativa	Área administrativa	1 día	01/03/2020	01/03/2020	Gerencia General	Acta de reunión	Área administrativa	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Levantamiento de funciones y actividades de los puestos de trabajo	Gerencia y área administrativa	25 días	02/03/2020	26/03/2020	Jefes de departamento y Gerencia	Listado de funciones	Área administrativa	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Diseño del organigrama funcional de la empresa	Gerencia	5 días	27/03/2020	31/03/2020	Gerencia General	Organigrama	Área administrativa	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Estructuración de descripción de los puestos de trabajo	Gerencia y área administrativa	25 días	1/04/2020	25/04/2020	Jefes de departamento y Gerencia	Puestos de trabajo	Área administrativa	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ 500.00
Presentación y evaluación de resultados	Área administrativa	4 días	26/04/2020	30/04/2020	Gerencia General	Informe de resultados	Área administrativa	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -

3.12.4 *Proyecto estratégico 4*

Nombre: Plan de crecimiento de cartera de clientes

Descripción del plan: El plan de crecimiento de cartera de clientes pretende lograr que Deuston del Ecuador capte al menos tres nuevos clientes anuales y que además estos mantengan relaciones a largo plazo. Para la implementación de este plan se realizarán propuestas comerciales y visitas empresariales a clientes potenciales.

Objetivo general del proyecto: Incrementar anual de la cartera de clientes.

Objetivos específicos del proyecto

- Identificar un segmento de clientes cautivo
- Determinar clientes potenciales.
- Diseñar propuestas comerciales para los clientes potenciales

Responsables: Los responsables de este proyecto será el Gerente General a través del Ing. Pedro Ponce y del departamento comercial a cargo de la Ing. Laura Bonilla.

Duración: La duración del proyecto será de 6 meses a partir del mes de mayo hasta el mes de octubre de 2019.

Tabla 32.

Plan de crecimiento de cartera de clientes									
Duración	6 meses	**Inicio**	01/05/2019	**Fin**	02/10/2019				
Objetivo Institucional	Incrementar la utilidad de la empresa en un 10%								
Objetivo del proyecto	**Objetivo General**	Incrementar anual de la cartera de clientes.							
	Objetivo Específico	Identificar un segmento de clientes cautivo							
		Determinar clientes potenciales							
		Diseñar propuestas comerciales para los clientes potenciales							
Actividad	**Alcance**	**Duración**	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**	**Responsable**	**Indicador de éxito**	**Recursos**		**Presupuesto**
							Humanos	**Tecnológicos**	
Reunión con el área comercial para socializar proyecto	Gerente y área comercial	1 día	01/05/2020	01/05/2020	Gerente General	Acta de reunión	Comerciales	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Elaboración de propuestas para clientes	Gerente y área comercial	30 días	02/05/2020	01/06/2020	Jefe de ventas	Propuestas comerciales	Comerciales	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Acercamiento con posibles clientes y agendar citas.	Gerente y área comercial	30 días	02/06/2020	01/07/2020	Jefe de ventas y comerciales	No. acercamientos	Comerciales	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -
Visitas a clientes potenciales	Gerente y área comercial	90 días	02/07/2020	02/09/2020	Jefe de ventas y comerciales	No. de clientes visitados	Comerciales	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ 500.00
Seguimiento de clientes y evaluación de propuestas comerciales	Gerente y área comercial	29 días	03/09/2020	02/10/2020	Gerente General	No. de clientes nuevos	Comerciales	Instalaciones, equipos, muebles y enseres	$ -

4 CAPITULO IV: EVALUACIÓN FINANCIERA

La elaboración de un estudio financiero es de suma importancia para evaluar que tan viable es la propuesta de un plan estratégico. Aquí se busca la factibilidad y rentabilidad en el tiempo para poder cumplir con los objetivos propuestos en cada proyecto. En el caso de Deuston del Ecuador se evaluarán los estados financieros del año 2018 con el propósito de determinar cuál será el impacto para la empresa proyectando los resultados en los próximos tres años con la propuesta de plan estratégico.

Los estados financieros fueron presentados para la aprobación de la Junta General de Accionistas. En opinión de la Gerencia, estos estados financieros fueron aprobados sin modificación alguna. Durante el 2018 la compañía ha realizado operaciones por venta de equipos de computación, servicios de asesoría, entre otros.

4.1 Principal información contable.

La información contable debe servir de instrumento para que los diferentes usuarios fundamenten sus decisiones relacionadas con el control y optimización de los recursos de la empresa, en procura de una gestión contable y financiera eficiente, transparente, para lo cual se deberá revelar con razonabilidad la información que conforma los estados contables.

4.1.1. Caja. Se recauda por caja únicamente los ingresos originados en transacciones de ventas al contado y cobranzas de ventas a crédito, valores que serán consignados o depositados, a más tardar el día hábil siguiente a su recaudo en la misma denominación en que se recibieron, quedando totalmente prohibido efectuar cambios con el dinero recaudado o custodiar valores que no correspondan a la empresa.

4.1.2. Bancos. La entidad contará con las cuentas corrientes bancarias que de acuerdo con las necesidades deban tenerse; su apertura y cancelación se hará con sujeción a las normas que rigen para las cuentas que manejan recursos de la empresa.

4.1.3. Inversiones. Dichas inversiones se realizarán cuando existan excedentes de recursos financieros con la aprobación de la Gerencia General y los cuáles sean demostrados financieramente.

4.1.4. Deudores. Representan los derechos de cobro de la entidad originados en desarrollo de actividades relacionadas con el giro de negocio.

4.1.5. Avances y anticipos.

- **Avances a empleados para gastos de viaje y adquisición de bienes y servicios.** Los gastos de viaje corresponden a un fondo entre $0 y 300 dólares americanos, se pagarán al beneficiario máximo con tres días hábiles de anticipación con respecto a la fecha de inicio del viaje. El mismo que estará autorizado por la Gerencia General. Los anticipos entregados a empleados por gastos de viaje serán legalizados dentro del término de cinco días laborables establecido en la normatividad vigente y de acuerdo con los procedimientos establecidos para tal fin. En todo caso los documentos soporte de la legalización deberán redactarse en Contabilidad a más tardar el último día de cada mes, contado a partir del siguiente día de terminación del viaje, fecha límite para hacer el registro contable pertinente. De todas maneras, al cierre de cada vigencia fiscal todos los avances deben ser debidamente legalizados. Los empleados responsables de cajas menores y avances o anticipos que incurran en malos manejos se harán acreedores a las sanciones previstos en los instructivos. Las compras de artículos realizadas con cajas menores o avances estarán sujetas a las normas pertinentes de control fiscal de inventarios sobre bienes de consumo y

devolutivos. Con las sumas entregadas por avances sólo se podrán pagar las obligaciones previamente autorizadas.

- **Anticipos a contratistas para adquisición de bienes y servicios.** El anticipo es la suma de dinero que se entrega al contratista para ser destinada al cubrimiento de costo en que éste debe incurrir para iniciar la ejecución del objeto contractual, en otras palabras, es la financiación por parte de la empresa de los bienes y servicios correspondientes a la prestación a ejecutar, bajo estas condiciones se exige que el mismo sea amparado.

4.1.6. Propiedad, planta y equipo. La propiedad planta y equipo representa los bienes tangibles con la característica de permanentes los cuales son adquiridos para el funcionamiento de la entidad, no para ser vendidos. Se deben registrar por su costo de adquisición y ajustar de acuerdo con el procedimiento contable fijado por la empresa correspondiente al reconocimiento y revelación de hechos relacionados con la propiedad, planta y equipo. Con base en esta misma norma su vida útil debe revisarse anualmente.

4.1.7. Depreciación y Amortización. Atendiendo la naturaleza de nuestros activos los cuales son utilizados de manera regular y uniforme en cada periodo contable, la entidad aplica el método de depreciación por la línea recta. Cuando un activo depreciable sea reintegrado al almacén, pero se tiene la intención de seguir utilizándolo en un tiempo no superior a dos meses, se continuará depreciándolo sin tener en cuenta la interrupción. Si el tiempo excede del periodo anterior, se suspenderá la depreciación hasta cuando empiece a usarse nuevamente, con lo cual se reanudará su proceso de depreciación.

Vida útil de la propiedad plana y equipo: para el cálculo de la depreciación y amortización es la siguiente:

Tabla 33.

Activos Depreciables	**Años de vida útil**
Equipo de Oficina	10
Muebles de Oficina	10
Enseres de Oficina	10
Vehículos	5
Equipo de Computación	3

La vida útil debe revisarse anualmente conforme al procedimiento contable.

4.1.8. Depreciación de activos de menor cuantía. Los activos que, con base en su valor de adquisición o incorporación, pueden depreciarse en el mismo año que se adquieran o incorporan, teniendo en cuenta los montos establecidos anualmente por la empresa, se depreciarán en el momento de su activación.

4.1.9. Actualización. El valor de las propiedades, planta y equipo es objeto de actualización de acuerdo con lo establecido en el procedimiento contable para el reconocimiento y revelación de hechos relacionados con propiedad planta y equipo expedido por las NIIF vigente.

4.1.10. Activos de menor cuantía. Se registrarán directamente al gesto, los bienes que sean adquiridos por un valor inferior a cien dólares ($100) conforme a los procedimientos contables.

4.1.11. Inventarios físicos. En el departamento de contabilidad los inventarios se llevan personalizados y por dependencia, se realizará inventario físico anual; adicionalmente realizará verificaciones periódicas. En todo caso el inventario debe ser conciliado mensualmente por parte de los procesos a fin de verificar su consistencia con los registros contables.

4.1.12. Baja de activos. Aprobado el informe presentado por la gerencia determinará los elementos que dará de baja teniendo en cuenta algunos de los siguientes aspectos:

- Bienes servibles no utilizables, bienes no útiles por obsolescencia.
- Bienes no útiles por cambio o renovación de equipos. Bienes no útiles por cambios institucionales.
- Bienes inservibles por daño total, parcial. Bienes inservibles por deterioro histórico.

El responsable de contabilidad elaborará una relación detallada de los elementos inservibles, obsoletos o los elementos que no cumplan con las características necesarios para su uso, y mediante acta el encargado registrará la baja de los elementos, soporte con el cual se efectúan los registros contables. Así mismo se procederá de conformidad con lo establecido en los procedimientos de la entidad.

4.1.13. Bienes y servicios pagados por anticipado. Con el fin de ejercer un adecuado control a los seguros, el proceso contable debe conciliar mensualmente con el proceso de gestión de bienes con el fin de verificar que todas las pólizas que posee la entidad se registran y amortizan en forma adecuada.

4.1.14. Cargos diferidos. Las adquisiciones de bienes de consumo se registran en cargos diferidos, una vez suministrados para el consumo o uso se afectará directamente al gasto.

4.1.15. Intangibles. Representa el valor de los costos de adquisición, desarrollo o producción del conjunto de bienes inmateriales que constituyen derechos, privilegios o ventajas de competencia para la entidad, de cuyo ejercicio o explotación produzca beneficio económico en varios periodos determinables.

4.1.16. Pasivos. Para el registro de las cuentas por pagar se aplicará, el principio de causación contable que establece:

Los hechos económicos deben reconocerse y contabilizarse en el periodo contable en que estos ocurras, es decir en el periodo en que se reciba el bien y la afectación contable se efectúa conforme al procedimiento.

4.1.17. Ingresos. Para el reconocimiento de los ingresos, se aplica el principio de causación contable que establece, los hechos económicos deben reconocerse y contabilizarse en el periodo contable en que estos ocurran, es decir el periodo en que se preste el servicio.

4.1.18. Ingresos. Toda erogación debe documentarse mediante soportes de origen interno o externo debidamente fechados y autorizados por quienes intervengan en ellos o los elaboren. Así mismo los hechos económicos deben reconocerse y contabilizarse en el periodo contable en que estos ocurran, es decir en el periodo que se reciba el bien o servicio. Toda erogación debe estar autorizada por el ordenador del gasto o funcionario autorizado. La mayoría de los pagos a proveedores y terceros se efectúan a través de cheques y en forma electrónica el pago de impuestos con el Servicio de Rentas Internas.

4.2 Balance General

La información financiera es la base más importante para la planeación financiera empresarial. Está se encuentra en los principales estados financieros, en donde los principales son: estado de situación financiera, estado de resultados integral, estado de flujos de efectivo y estado de cambios en el patrimonio. (Morales, 2014)

El estado de situación financiera o balance general muestra los activos que la empresa usa para realizar sus operaciones como, por ejemplo: efectivo, inversiones, inventarios, propiedad planta y equipo, marcas, patentes, entre otras. Por otro lado, también se muestra los pasivos con los que cuenta la empresa, es decir, los diferentes tipos de deudas como son: proveedores, cuentas por pagar, préstamos a largo plazo, entre otros. Por último, se muestra el capital contable representado principalmente por las aportaciones que realizan los socios y las utilidades logradas en ejercicios anteriores. (Morales, 2014)

DEUSTON DEL ECUADOR SA ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018, 2017 (Expresados en dólares de los Estados Unidos de América)		
ACTIVOS	**2017**	**2018**
ACTIVOS CORRIENTES		
Efectivos y Equivalentes	$ 1.067	$ 10.546
Cuentas por cobrar	$ 16.364	$ 12.943
Anticipos	$ 2.071	$ 3.821
Impuestos	$ 2.244	$ 3.378
Total Activo Corriente	**$ 21.745**	**$ 30.687**
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Propiedad Planta y Equipo (Neto depreciación)	$ -	$ 9.786
TOTAL ACTIVOS	**$ 21.745**	**$ 40.473**
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas y Documentos por pagar	**$ 16.250**	$ 1.075
Obligaciones laborales	**$ 601**	$ 625
Impuestos	**$ 168**	$ 877
Otras cuentas por pagar	$ 3.229	$ 11.429
PASIVOS NO CORRIENTES	**$ 20.248**	**$ 14.006**
Otras cuentas por pagar LP	$ -	$ 21.886
TOTAL PASIVOS	**$ 20.248**	**$ 35.892**
PATRIMONIO		
Capital suscrito y pagado	$ 800	$ 800
Reservas	$ 65	$ 65
Resultados acumulados	$ 631	$ 3.716
TOTAL PATRIMONIO	**$ 1.496**	**$ 4.581**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 21.745**	**$ 40.473**

Figura 32. Balance General Consolidado

4.3 Estado de Resultados

El principal objetivo del estado de resultados es determinar cuál es la pérdida o utilidad que obtuvo una empresa dentro de un periodo contable, además de detallar como se obtuvieron esos resultados a través de los ingresos, costos de producción y cuáles son sus gastos incurridos. (Morales, 2014)

Deuston del Ecuador obtuvo la siguiente información en su estado de resultados integral:

DEUSTON DEL ECUADOR SA		
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018, 2017.		
(Expresados en dólares de los Estados Unidos de América)		
INGRESOS	**2017**	**2018**
INGRESOS OPERACIONALES	**$ 36.244**	**$ 143.324**
Total Ingresos	**$ 36.244**	**$ 143.324**
Costo de Ventas	$ 23.303	**$ 84.286**
GANANCIA BRUTA	**$ 12.941**	**$ 59.037**
Gastos de Ventas	$ 6.817	$ 39.246
Gastos de Administración	$ 4.926	$ 16.453
Gastos Financieros	$ 114	$ 254
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES	$ 1.086	$ 3.084
15% Participación Trabajadores	**$ 163**	$ 463
Impuesto Sobre la Renta	**$ 278**	$ -
UTILIDAD NETA	**$ 645**	**$ 2.622**

Figura 33. Estado de Resultados Integral Consolidado

4.4 Estado de resultados proyectados

4.4.1. Estado de resultados proyectados sin proyecto

DEUSTON DEL ECUADOR SA ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADOS SIN PROYECTO (Expresado en dólares)							
INGRESOS	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
INGRESOS OPERACIONALES	**$ 36.244,00**	**$ 143.324,00**	**$148.413,36**	**$153.459,41**	**$158.677,03**	**$164.072,05**	**$169.650,50**
Total Ingresos	**$ 36.244,00**	**$ 143.324,00**	**$148.413,00**	**$153.459,00**	**$158.677,00**	**$164.072,05**	**$169.650,50**
Costo de Ventas	$ 23.303,00	$ 84.286,00	$ 99.041,21	$102.408,61	$105.890,50	$109.490,78	$113.213,47
GANANCIA BRUTA	**$ 12.941,00**	**$ 59.037,00**	**$ 49.371,79**	**$ 51.050,39**	**$ 52.786,50**	**$ 54.581,27**	**$ 56.437,03**
Gastos de Ventas	$ 6.817,00	$ 39.246,00	$ 27.160,31	$ 28.083,76	$ 29.038,61	$ 30.025,92	$ 31.046,80
Gastos de Administración	$ 4.926,00	$ 16.453,00	$ 21.572,68	$ 22.306,15	$ 23.064,56	$ 23.848,76	$ 24.659,61
Gastos Financieros	$ 114,00	$ 254,00	$ 38,24	$ 39,54	$ 40,88	$ 42,27	$ 43,71
RESULTADO DEL EJERCICIO	**$ 1.086,00**	**$ 3.084,00**	**$ 600,56**	**$ 620,94**	**$ 642,44**	**$ 664,32**	**$ 686,91**

Figura 34. Estado de Resultados proyectados sin proyecto

4.4.2. Estado de resultados proyectados con proyecto

DEUSTON DEL ECUADOR SA ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADOS CON PROYECTO (Expresado en dólares)							
INGRESOS	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
INGRESOS OPERACIONALES	**$ 36.244,00**	**$ 143.324,00**	**$157.656,40**	**$173.422,04**	**$190.764,24**	**$209.840,67**	**$230.824,74**
Total Ingresos	**$ 36.244,00**	**$ 143.324,00**	**$157.656,40**	**$173.422,04**	**$190.764,24**	**$209.840,67**	**$230.824,74**
Costo de Ventas	$ 23.303,00	$ 84.286,00	$ 92.714,60	$101.986,06	$112.184,67	$123.403,13	$135.743,45
GANANCIA BRUTA	**$ 12.941,00**	**$ 59.037,00**	**$ 64.941,80**	**$ 71.435,98**	**$ 78.579,58**	**$ 86.437,54**	**$ 95.081,29**
Gastos de Ventas	$ 6.817,00	$ 39.246,00	$ 43.170,60	$ 47.487,66	$ 52.236,43	$ 57.460,07	$ 63.206,08
Gastos de Administración	$ 4.926,00	$ 16.453,00	$ 18.098,30	$ 19.908,13	$ 21.898,94	$ 24.088,84	$ 26.497,72
Gastos Financieros	$ 114,00	$ 254,00	$ 279,40	$ 307,34	$ 338,07	$ 371,88	$ 409,07
RESULTADO DEL EJERCICIO	**$ 1.086,00**	**$ 3.084,00**	**$ 3.393,50**	**$ 3.732,85**	**$ 4.106,14**	**$ 4.516,75**	**$ 4.968,42**

Figura 35. Estado de Resultados proyectados con proyecto

4.5 Evaluación financiera

4.5.1. Flujo de caja. En lo que respecta al Estado de Flujo de efectivo, que se define como un estado financiero que resume los orígenes del efectivo durante un periodo, se comprobó la fuerte necesidad de liquidez en los flujos proyectados debido al corto nivel de entrada de efectivo a lo largo del periodo analizado.

A partir del flujo de caja se extraerán los datos para el cálculo del VAN y el TIR.

DEUSTON DEL ECUADOR SA FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Operacionales	**143.323,67**	**157.656,40**	**173.422,04**	**190.764,24**	**209.840,67**	**230.824,74**
Venta de Bienes	**74.108,41**	**80.404,76**	**88.445,24**	**97.289,76**	**107.018,74**	**117.720,61**
Venta Equipos de Computación	42.013,64	45.830,72	50.413,79	55.455,17	61.000,68	67.100,75
Venta Equipo Periférico	9.724,13	10.549,11	11.604,02	12.764,42	14.040,86	15.444,94
Venta de Productos sin especialización	22.370,64	24.024,94	26.427,44	29.070,18	31.977,20	35.174,92
Prestación de Servicios	**69.212,06**	**75.675,07**	**83.242,58**	**91.566,84**	**100.723,52**	**110.795,87**
Servicios de Asesoría Empresarial y Gestión	48.910,83	53.729,30	59.102,23	65.012,45	71.513,70	78.665,07
Arriendos Bienes Inmuebles	2.230,00	2.436,74	2.680,41	2.948,45	3.243,30	3.567,63
Mantenimiento de equipos	11.910,52	13.023,68	14.326,05	15.758,65	17.334,52	19.067,97
Mantenimiento equipos	6.160,71	6.485,35	7.133,89	7.847,28	8.632,01	9.495,21
Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	**3,20**	**1.576,56**	**1.734,22**	**1.907,64**	**2.098,41**	**2.308,25**
Egresos Operacionales	**139.985,16**	**153.983,68**	**169.382,04**	**186.320,25**	**204.952,27**	**225.447,50**
Costos de Venta y Producción	**84.286,44**	**92.390,21**	**101.629,23**	**111.792,15**	**122.971,36**	**135.268,50**
Materiales Utilizados o Productos Vendidos	72.766,86	79.455,58	87.401,13	96.141,25	105.755,37	116.330,91
Costos Indirectos de Fabricación	11.519,58	12.934,63	14.228,09	15.650,90	17.215,99	18.937,59
Ventas	**39.245,92**	**43.115,43**	**47.426,97**	**52.169,67**	**57.386,64**	**63.125,30**
Administrativos	**16.452,80**	**18.478,04**	**20.325,85**	**22.358,43**	**24.594,27**	**27.053,70**
Otros Egresos No Operativos	**89,89**	**98,88**	**108,77**	**119,64**	**131,61**	**144,77**
Egresos Financieros	**164,17**	**180,59**	**198,65**	**218,51**	**240,36**	**264,40**
FLUJO NETO	**3.084,45**	**3.393,26**	**3.732,58**	**4.105,84**	**4.516,43**	**4.968,07**

Figura 36. Flujo de caja proyectado

4.5.2. Tasa de descuento y valor terminal. La fórmula para calcular el costo medio ponderado de capital es:

$$\text{WACC} = \frac{\text{E}}{\text{D}+\text{E}}(\text{r}_\text{e}) + \frac{\text{D}}{\text{D}+\text{E}}(\text{r}_\text{d})(1-\text{t})$$

Figura 37. Fórmula de Costo medio ponderado de capital

El costo medio ponderado de capital es conocido como la tasa de descuento que se utiliza para la evaluación de un proyecto. A continuación, se muestran las variables para calcular el CAPM.

La tasa prima de riesgo de mercados de los EUA es 6,38%, mientras que la tasa libre de riesgo es 1.75%, Los valores del Tesoro se consideran de riesgo cero porque están respaldados por la responsabilidad general del gobierno estadounidense. Por este motivo, podemos utilizarlos como representación del tipo de riesgo cero. Además, se utilizó el Beta

desapalancado de las industrias de EUA a finales de noviembre de 2019 siendo 0.96 los cuales se obtuvieron de Damodaran Betas By Sector. Finalmente, el riesgo país según el Banco Central del Ecuador para finales de noviembre de 2019 es de 14,18% siendo el más alto de los últimos 4 años, el riesgo país es un indicador utilizado para medir la capacidad que tiene una nación de pagar su deuda.

En base a esta información se realizó la operación obteniendo un CAPM desapalancado de 20.37% ya que en el proyecto no existe deuda.

TASA DE DESCT CAPM	
Detalle	**Valor**
Tasa sin riesgo - Risk Free	1,71%
Rendimiento mercado	6,38%
Beta desapalancado	0,96
Riesgo país	14,18%
TASA CAPM	20,37%

Figura 38. Tasa de descuento CAPM

4.5.3. Valor Actual Neto (VAN). El valor actual neto representa la suma total de los flujos netos futuros de una inversión menos el costo inicial de esta. Expresa la rentabilidad proyectada de la inversión de un proyecto en base a los flujos de efectivo descontados a una tasa de interés establecida. (Walsh, 2008)

La fórmula del valor actual neto es la siguiente:

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

Figura 39. Fórmula Valor Actual Neto

El valor actual neto considerando una tasa de descuento del 20.37% mediante la herramienta de Excel fue de VAN= $2.080,87 y por tanto el proyecto es factible y rentable.

	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
Inversión Inicial	9.786,00					
Flujo de Caja	- 9.786,00	3.393,26	3.732,58	4.105,84	4.516,43	4.968,07
CAPM	20,37%					
VAN	2.080,87					

Figura 40. Cálculo Valor Actual Neto

4.5.4. Tasa Interna de Retorno (TIR). La tasa interna de retorno es la tasa de interés que hace que los flujos de caja proyectados de una inversión sean igual al costo del proyecto y permite saber si la inversión vale la pena. (Walsh, 2008)

La tasa interna de retorno del proyecto es de 29.11% la cual es mayor a la tasa de descuento de 20.37%, por lo que se puede concluir que el proyecto mantiene una rentabilidad mayor a la esperada.

Tasa Interna de Retorno	
CAPM	20,37%
TIR	29,11%

Figura 41. Tasa interna de retorno

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Deuston del Ecuador es una pequeña empresa que fue constituida hace 10 años. Esta empresa en la actualidad está compuesta por cuatro departamentos: Departamento Contable y Financiero, Departamento Comercial, Departamento de Recursos Humanos y Departamento de Sistemas.

- La organización se dedica a brindar asesoramiento a las empresas en materia de gestión y además realiza venta y comercialización de equipos de hardware y software según la demanda existente que se generan en sus proyectos. Principalmente sus clientes son empresas con una existencia legal corta y empresas con inconvenientes en entes de control.

- El dueño y gerente actual manejaba la empresa de acuerdo con decisiones en base al crecimiento, sin embargo, no contaba con un plan estratégico que brinde las directrices hacia situaciones futuras y provea un procedimiento adecuado para la toma de decisiones que le permitan crecimientos y mejor posicionamiento, por tal motivo se plantea esta propuesta de plan estratégico.

- De acuerdo con el análisis externo se determinó que existen oportunidades en el campo económico ya que entidades financieras públicas entregaran fondos para créditos, además existe gran cantidad de empresas con irregularidades en entes de control. Hay un bajo poder de negociación de proveedores y una baja amenaza de productos sustitutos.

- Las principales amenazas que enfrenta Deuston del Ecuador son, la proyección de disminución del PIB provoca que las empresas reduzcan sus ingresos, hay una alta rivalidad actual entre competidores, alto poder de negociación de clientes y una alta amenaza de nuevos competidores.

- Dentro del análisis interno se determinó que la empresa no mantiene obligaciones con instituciones financieras, hay una estrecha relación con clientes y alianzas estratégicas a largo plazo. Deuston del Ecuador posee poca necesidad de recursos físicos y además de tener una fuerte capacidad de comunicación.

- Deuston del Ecuador no cuenta con una planificación de marketing, además la empresa posee problemas de liquidez. Se evidenció que la gestión de cobro es ineficaz para clientes que compran a crédito. No existe un plan de capacitación anual ni un programa de compensaciones para la fuerza de ventas.

- Se realizó la propuesta de plan estratégico en base a cuatro perspectivas: perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de procesos internos, perspectiva de clientes y perspectiva financiera.

- Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se propuso realizar un plan de capacitación y desarrollo para el desarrollo de las capacidades del Talento Humano en temas comerciales, marketing digital, contables y tributarios.

- En la perspectiva de procesos internos se propuso un plan de reestructuración de funciones de los puestos de trabajo con el fin de distribuir de una manera más adecuada las tareas y actividades que ejerce el área administrativa. Además de proponer la optimización de gestión de cobros para implementar una mejor metodología e identificar de manera precisa la información de las cuentas pendientes por cobrar.

- Se concluye que Deuston del Ecuador en la perspectiva de enfoque de clientes debe enfocarse en mejorar la gestión comercial que posibilite el incremento de su cartera actual de clientes para que le permita tener un crecimiento en ventas y se reduzca la concentración de ingresos en pocos clientes.

- Finalmente, la implementación de este plan estratégico proveerá las mejores condiciones para mantenerse en el mercado y las propuestas estratégicas sugeridas

que conllevan una inversión inicial son viables ya que se obtiene una tasa interna de retorno positiva de 29.11% y un valor actual neto de $2.080,87 los cuales son mayores a la tasa de descuento CAPM y mayor a 0 respectivamente.

5.2 Recomendaciones

- Realizar constantemente un análisis de movimientos del efectivo para de esta manera determinar el nivel de liquidez de la empresa.

- Capacitar periódicamente al equipo de trabajo en temas técnicos para brindar el servicio, así como herramientas informáticas que les permitan desarrollar actividades de manera más efectiva.

- Se recomienda implementar nuevos medios y canales tecnológicos como medios de difusión publicitario de los servicios ofertados por la empresa, además de realizar un plan de marketing de contenidos que permita la interacción con clientes potenciales.

- Identificar molestias, inconvenientes y resultados manteniendo reuniones periódicas con todo el equipo de trabajo al menos una vez a la semana.

- Conforme el crecimiento de la empresa se recomienda contratar personal calificado en el área comercial, administrativo y para brindar el servicio.

- Mantener un estudio periódico del ambiente externo ya que Ecuador atraviesa cambios políticos muy impredecibles para así buscar oportunidades contra cualquier situación.

6 Bibliografía

Andrade, S. (2006). *Diccionario de economía.* Editorial Andrade.

Aular, M. (05 de junio de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/cultura-organizacional/

BCE. (06 de 2018). Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas

Cardona, R. A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 113-147.

Cepal. (2018). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe.* Chile .

Cervantes, O. A. (2015). *Administración Estratégica.*

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Prentice Hall.

Diario Expreso. (19 de Octubre de 2018). La balanza comercial regresa a cifra negativa. *Diario Expreso* .

Ecuadorinmediato. (10 de Octubre de 2018). Pan crédito, inversión y empleo para la prosperidad . *Ecuadorinmediato*.

El ciudadano . (18 de 02 de 2018). Obtenido de http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-refrescara-sus-relaciones-internacionales-con-todos-los-paises-del-mundo/

El Comercio . (2018). Obtenido de http://www.elcomercio.com/opinion/opinion-fabian-corral-reforma-laboral.html

El Telégafo . (21 de 03 de 2018). Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/corte-elimina-techo-de-utilidades-y-restituye-pago-del-estado-al-iess

El Telégrafo . (20 de 06 de 2017). Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/las-importaciones-suben-72-en-junio

El telégrafo. (16 de 04 de 2018). Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-crecimiento-cepal-pib

El Universo . (19 de 02 de 2018). Obtenido de https://www.eluniverso.com/noticias/2018/02/19/nota/6630208/ecuador-es-pais-paso-mayoria-venezolanos

EL UNIVERSO. (03 de 07 de 2018). Obtenido de https://www.eluniverso.com/noticias/2018/07/03/nota/6840290/creditos-emprendedores-pymes-ecuador

Garcia, A. (26 de Diciembre de 2018). *El Comercio*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/otto-sonnenholzner-funciones-gobierno-agenda.html

Gordon, D. (Abril de 2014). *Colegio Britanico.* Obtenido de http://www.colbritanico.edu.co/CBCStudents/Proyectos%20de%20metodologia/Economia_Competencia%20empresarial.pdf

Grant. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones.* Madrid.

Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis.* John Wiley.

Guayaquil, C. d. (Abril de 2018). *La Camara.* Obtenido de http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-022-Plan-Econ%C3%B3mico-LM.pdf

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos.* Mexico: Cengage Learning.

INEC. (04 de 2018). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Abril-2018/Boletin_tecnico_04-2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos.* Quito.

Jímenez, E. O. (2017). *Ambientes culturales que enfrentan las empresas.* México.

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Grupo Planeta.

Luna, A. (2014). *Administración Estratégica.* Grupo Editorial Patria.

Márquez, J. L. (Marzo de 2018). *Eumed.* Obtenido de https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/innovacion-empresas-ecuador.html

Morales, A. (2014). *Finanzas.* Grupo Editorial Patria.

Moreno, P. L. (04 de 2018). Programa Económico de Estabilización Fiscal y Reactivación Productiva para impulsar el desarrollo de Ecuador.

Osterwalder, A. (2012). *Tu modelo de negocio.* Barcelona: Planeta.

Pedros, D. M. (2005). *Análisis Interno (Capacidades estratégicas).* Ediciones Díaz de Santos.

República del Ecuador . (20 de 10 de 2008). Obtenido de http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf

Romero, E. (21 de Marzo de 2018). *Actualidad RT.* Obtenido de https://actualidad.rt.com/actualidad/266221-situacion-politica-actual-ecuador

Sampieri, R., & Fernandéz, C. (2006). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.

Thompson, A., & Gamble, J. (2012). *Administración Estratégica: teoría y casos.* McGraw-Hill .

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica.* Grupo Editorial Patria.

Vélez, D. G., & Montoya, L. I. (2018). La incertidumbre económica se mantiene en Ecuador. *Red Econolatin*, 5.

Walsh, C. (2008). *Internal Rate of Return.* Obtenido de QFinance:

http://www.financepractitioner.com/cash-flow-management-calculations/internal-rate-of-return

Winter, S., & Nelson, R. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change.* Cambrigde.