ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA ASESORIA COMPUTACIONAL MANTENIMIENTO Y EQUIPOS "ACME"

LIGIA ALEXANDRA VALLEJO RODRÍGUEZ

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERIA COMERCIAL

AÑO 2011

CERTIFICACIONES

Declaración de Responsabilidad

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

(NOMBRE DE LA CARRERA)

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

LIGIA ALEXANDRA VALLEJO RODRÍGUEZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA ASEOSRÍA COMPUTACIONAL MANTENIMIENTO Y EQUIPOS “ACME”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 18 de marzo de 2011

_____

LIGIA ALEXANDRA VALLEJO RODRÍGUEZ

Certificado de tutoría

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRICTO

INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

ING. MERCY CORONEL MSC. **ING. OSCAR MORENO**

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA ASEOSRÍA COMPUTACIONAL MANTENIMIENTO Y EQUIPOS “ACME” realizado por LIGIA ALEXANDRA VALLEJO RODRÍGUEZ, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatuarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al análisis y resultados obtenidos en dicho trabajo que generará aporte de conocimiento científico a otros proyectos similares, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a LIGIA ALEXANDRA VALLEJO RODRÍGUEZ que lo entregue al ING. ALVARO CARRILLO P. en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 18 de marzo de 2011

ING. MERCY CORONEL MSC
DIRECTOR

ING. OSCAR MORENO
CODIRECTOR

Autorización de publicación

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, LIGIA ALEXANDRA VALLEJO RODRÍGUEZ

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo MODELO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA ASEOSRÍA COMPUTACIONAL MANTENIMIENTO Y EQUIPOS “ACME”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 18 de marzo de 2011

_____

LIGIA ALEXANDRA VALLEJO RODRÍGUEZ

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a:

Mis padres, Mario Vallejo y Ligia Rodríguez, que me dieron la vida, siempre han creído en mí y que con su amor incondicional han estado a mi lado en todo momento.

Mis hermanos Mauri, Danny y Tita gracias por apoyarme siempre y ser incondicionales.

Mis hijos Nikki, Karito, Guillo y mi sobrino, mi príncipe, Joaquín, que han sido la fuente de mi fortaleza, mi tenacidad y mi constancia, los amo mucho.

Mi cuñis y mejor amiga Albita, gracias por brindarme tu amistad y estar junto a mí en todo momento.

Todas las personas que en el transcurso de mi vida han estado junto a mí brindándome su amistad.

Y por último, pero no el menos importante, a mi esposo Oswaldo Wladimir, por su amor y apoyo, GRACIAS.

Ligia Alexandra Vallejo

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme y permitirme disfrutar cada momento de mi vida.

Ingeniera Mercy Coronel e Ingeniero Oscar Moreno, gracias por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias.

A la ESPE por abrirme las puertas para realizar mi formación profesional.

A mi padre que en cada momento de mi vida ha estado junto a mí, con su paciencia e infinito amor.

A mi madre y hermanas, que a pesar de la distancia siempre me han apoyado y me han hecho sentir que están junto a mí.

A mi hermano y su esposa Mónica, que han estado prestos a darme un hombro cuando lo he necesitado.

A mis cuñados y suegros, Don Oswaldo y Doña Gloria, por brindarme su amistad y extenderme la mano cuando lo he necesitado.

A los colaboradores de ACME, ya que sin su trabajo y dedicación la empresa no sería lo que es hoy.

Ligia Alexandra Vallejo

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue ejecutado para implementar el Modelo de un Plan Estratégico Basado en Balanced Scorecard para la empresa Asesoría Computacional Mantenimiento y Equipos “ACME”. La cual está dedicada en la comercialización de equipos informáticos, tanto de PC’s Clones como de marca, portátiles, partes y piezas, servicio de mantenimiento, instalaciones de redes, software, tanto para PYMES como medianas y grandes empresas, de igual manera trabaja con Instituciones Públicas, Educativas y público en general.

En el Triángulo de San Rafael, del Cantón Rumiñahui, ha venido desarrollándose la empresa desde 1998, año en el cual fue creada por el Ing. Oswaldo Almeida, actual Gerente. A partir del año 2004 se da el ingreso de la señora Ligia Vallejo Rodríguez, como socia y representante legal de la empresa, como consta en el Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.).

Desde sus inicios la empresa ha tenido un manejo netamente intuitivo, por lo que no cuenta con los lineamientos de un plan estratégico, más bien las estrategias son dadas y llevadas a la práctica de acuerdo a las circunstancias y momentos que se presentan en el negocio, lo que le ha permitido crecer paulatinamente.

En los actuales momentos, es necesario contar con un plan de gestión que permita establecer el direccionamiento correcto de los objetivos de la empresa, lo que ayudará a la administración y desarrollo de la empresa.

Por lo tanto, la realización del presente trabajo tiene como objetivo el de proporcionar, a los directivos de ACME, una herramienta que les permita efectuar el correspondiente seguimiento, medición y control de los objetivos estratégicos, a través de la implementación del Cuadro de Mando Integral, lo que permitirá a su Gerente tomar decisiones certeras aprovechando los recursos con los que cuenta.

Para el desarrollo del Plan Estratégico, propuesto, se lo ha dividido en siete capítulos, que se detallan a continuación.

En el Capítulo I se realiza un análisis, de manera general de la Empresa, a fin de conocer tanto el Giro del Negocio como la problemática que presenta.

En el Capítulo II se evalúa su entorno tanto Externo como Interno, llegándose a determinar cuáles son las mejores oportunidades que tiene la empresa para desarrollarse, como es la existencia de 0% de aranceles a importaciones de componentes informáticos. Aprovechar sus fortalezas más importantes que le permiten diferenciarse de la competencia, entre ellas tenemos la participación anual en la Feria de Computación. ; Conocer las amenazas del mercado que debe superar para alcanzar sus objetivos, por ejemplo la falta de una cultura tributaria en el país. Superar sus debilidades que le permitirán realizar mejor las actividades tanto a corto como a mediano y largo plazo, como es la falta de una planificación presupuestaria.

En el Capítulo III, se estableció el Mapa Estratégico en donde se identifican: Los Principios, Valores, Misión, Visión, Estrategia Corporativa y Objetivos Estratégicos a Corto, Mediano y Largo Plazo, de ACME.

En el Capítulo IV, se desarrolló el Cuadro de Mando Integral (CMI), en donde se estableció los indicadores claves de desempeño, para cada uno de los ejes de las perspectivas establecidas, lo que nos permitió definir las 3M, de este proyecto, esto es Medir, fijar Metas y Medios, lo que nos permitió identificar proyectos estratégicos.

En el Capítulo V se definen y desarrollan los proyectos establecidos en el capítulo anterior, los que permitirán el proceso de implementación y cumplimiento de los objetivos de la empresa, en forma segura y eficaz.

En el Capítulo VI se procedió a la evaluación financiera de los proyectos, en donde se analizó su factibilidad y la incidencia que tendrían en la empresa, económicamente, para lo cual se calculó el VAN, TMAR, TIR, CRB, al Balance de Resultados de la Empresa, tanto con proyectos como sin ellos, dándose como resultado que su ejecución es viable y rentable.

Para finalizar el presente trabajo, en el Capítulo VII, se realizan las respectivas Conclusiones y Recomendaciones para la aplicación de este Plan en la empresa ACME.

EXECUTIVE SUMMARY

This work was carried out to implement the Strategic Plan Model Based on Balanced Scorecard for the company Computer Consultancy Maintenance & Equipment "ACME." Which is engaged in the marketing of computers, both PC's Clones as brand laptop parts and accessories, maintenance, network installations, software, both for PYMES and for medium and large business, just as working with Public institutions, Educational institutions and general public.

In the "San Rafael, Rumiñahui Canton, the company has been developing since 1998, which was created by Ing. Oswaldo Almeida, current manager. Since 2004, gives the income of Ligia Vallejo Rodriguez, a partner and legal representative of the company, as stated in the National Register of Taxpayers (RUC).

Since its inception the company has had a purely intuitive handling, so you do not have the outlines of a strategic plan, rather the strategies are given and put into practice according to the circumstances and times that occur in business which has enabled it to grow gradually.

At the present time, it is necessary to have a management plan to establish the correct address the objectives of the company, which will help the administration and business development.

Therefore, the implementation of this work aims to provide, the directors of ACME, a tool enabling them to make appropriate follow-up, measurement and control of the strategic objectives through the implementation of Balanced Scorecard This will allow your manager make good decisions by harnessing the resources with which account.

To develop the Strategic Plan, as proposed, it has been divided into seven chapters, which are detailed below.

Chapter I is an analysis of the Company generally, to know both the Order of Business as the issues presented.

Chapter II assesses the external and internal environment, reaching identify the best opportunities for the company to develop, as is the existence of 0% tariffs on imports of computer components. Exploit their greatest strengths, enabling it to differentiate themselves from competitors, including annual participation we have in the Computer Fair. ; Know the market threats that must be overcome to achieve their objectives, for example the lack of tax culture in the country. Overcome their weaknesses to help you better perform activities of both the short and medium term, as is the lack of budgetary planning.

In Chapter III, established a Strategic Map which identifies: Principles, Values, Mission, Vision, Corporate Strategy and Strategic Objectives Short, Medium and Long Term, ACME.

In Chapter IV, developed the Balanced Scorecard (BSC), where he established key performance indicators for each of the axes of the established perspectives, allowing us to define the 3M this project, this is Measure, set goals and means, which allowed us to identify strategic projects.

In Chapter V we define and develop the projects listed in the previous chapter, which allow the process of implementation and enforcement of company goals, safely and effectively.

In Chapter VI we proceeded to the financial evaluation of projects, which analyzed the feasibility and the impact it would have on the company, financially, for which we calculated the VAN, TMAR, TIR CRB, the Balance Results Company, both with projects like without them, giving the result that their implementation is viable and profitable.

To complete this work, in Chapter VII, performed the respective conclusions and recommendations for the implementation of this Plan in the ACME company.

INDICE

TEMARIO

CAPITULO I

1.	ASPECTOS GENERALES……....	1
1.1.	ANTECEDENTES HISTORICOS…….	1
1.2.	GIRO DEL NEGOCIO……..	2
1.2.1.	Portafolio de Negocios…….	3
1.2.1.1.	Portafolio de Productos y Servicios……..	3
1.2.1.1.1.	Productos……..	3
1.2.1.1.2.	Servicios…….	7
1.2.1.2.	Portafolio de Clientes y Proveedores…….	8
1.2.1.2.1.	Clientes……..	8
1.2.1.2.2.	Proveedores……..	9
1.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL……..	10
1.3.1.	Organigrama Orgánico Funcional……..	10
1.3.2.	Distribución de Personal y Funciones…….	11
1.3.3.	Ubicación……..	12
1.4.	DETERMINACION DEL PROBLEMA…….	13
1.5.	OBJETIVOS DEL PLAN……..	19
1.5.1.	Objetivo General…….	19
1.5.2.	Objetivos Específicos……..	19
1.6.	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL…….	20
1.6.1.	Marco Teórico……...	20
1.6.1.1.	Planificación Estratégica……	20
1.6.1.1.1.	Análisis y diagnóstico estratégico……..	21
1.6.1.1.2.	Las cinco fuerzas de Porter…….	22
1.6.1.1.3.	Cadena de Valor……..	24
1.6.1.1.4.	Análisis Matricial……..	25
1.6.1.1.4.1	Matriz del FODA…….	25
1.6.1.1.4.2	Boston Consulting Group (BSG)…….	27
1.6.1.1.4.3	Matriz General Electric (GE)…….	28
1.6.1.2.	Direccionamiento Estratégico…….	31
1.6.1.3.	Implantación de Estrategias…….	32
1.6.1.3.1.	Balanced Scorecard…….	32
1.6.1.4.	Evaluación Financiera del Proyecto…….	35
1.6.1.4.1.	Período de Recuperación de la Inversión (PRI)…….	35
1.6.1.4.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR)……..	35
1.6.1.4.3.	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)…….	36
1.6.2.	Marco Conceptual…….	37

CAPITULO II

2.	ANALISIS SITUACIONAL…….	40
2.1.	AMBIENTE EXTERNO…….	40

2.1.1.	Macro Ambiente…….	40
2.1.1.1.	Factor Económico……	40
2.1.1.1.1	Producto Interno Bruto (PIB)…….	41
2.1.1.1.2.	Inflación……..	42
2.1.1.1.3.	Tasas de Interés…….	44
2.1.1.1.3.1	Tasa de Interés Activa……..	44
2.1.1.1.3.2	Tasa de Interés Pasiva…….	45
2.1.1.1.4	Impuesto a la salida de capitales…….	46
2.1.1.1.5	Tasas Arancelarias……..	48
2.1.1.2.	Factor Político…….	50
2.1.1.2.1	Gobernabilidad y Establecimiento de Políticas. Gubernamentales……..	50
2.1.1.2.2	Relación Internacional……..	52
2.1.1.2.3	Proyectos Estratégicos del Estado…….	55
2.1.1.3.	Factor Legal……..	55
2.1.1.3.1.	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública…….	56
2.1.1.3.2.	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor……	57
2.1.1.3.3.	Ley de Régimen Tributario…….	57
2.1.1.4.	Factor Social - Cultural……..	58
2.1.1.4.1.	Migración Internacional…….	59
2.1.1.4.2.	Educación……..	61
2.1.1.4.3.	Empleo y Subempleo……..…….	62
2.1.1.4.4	Desempleo…….	63
2.1.1.5	Factor Tecnológico……..	65
2.1.1.5.1.	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)……	65
2.1.1.5.1.1	Dirección de Acceso Universal……..	66
2.1.1.5.1.2	Dirección de inclusión digital……..	66
2.1.1.5.1.3	Dirección de Radiodifusión…….	67
2.1.1.5.1.4	Dirección de Gestión Informática…….	67
2.1.1.5.2	Cobertura de Internet…….	68
2.1.1.5.3.	Equipos y Componentes de última tecnología……	70
2.1.1.6	Factor Ambiental…….	70
2.1.2.	Micro Ambiente…….	71
2.1.2.1.	Proveedores……..	72
2.1.2.1.1.	Resultados de la Encuesta……..	73
2.1.2.2.	Clientes……..	81
2.1.2.2.1	Resultados de la Encuesta……..	82
2.1.2.3.	Competencia…….	94
2.1.2.4.	Sustitutos…….	97
2.2.	AMBIENTE INTERNO……..	98
2.2.1.	Capacidad Administrativa…….	98
2.2.2.	Capacidad de Recursos Humanos…….	100
2.2.3.	Capacidad Financiera…….	101
2.2.3.1.	Índice de liquidez…….	102

2.2.3.2. Índice de endeudamiento……. 104
2.2.3.3. Índice de rentabilidad……. 105
2.2.3.4. Manejo de Gasto Fijo……. 106
2.2.4. Capacidad de Comercialización……. 106
2.2.5. Capacidad Tecnológica……. 108
2.3 ANÁLISIS FODA…….. 109
2.3.1. Matrices…….. 109
2.3.1.1. Matriz Resumen……. 109
2.3.1.2. Matriz Interna y Matriz Externa…….. 115
2.3.1.2.1 Matriz Interna…….. 115
2.3.1.2.2. Matriz Externa……. 116
2.3.1.3 Matriz General Electric…….. 119
2.3.1.4 Matriz de Potencialidad Aprovechable (FA-FO)…….. 120
2.3.1.4.1 Matriz de áreas de respuesta estratégica (FA)……. 120
2.3.1.4.2. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica (FO)… 123
2.3.1.5. Matriz de Vulnerabilidad (DA-DO…… 127
2.3.1.5.1. Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica (DA).. 127
2.3.1.5.1. Matriz de áreas de mejoramiento estratégico (DO)…… 129
2.3.1.6. Matriz de Síntesis……. 133

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO……. 135
3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO……. 135
3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA…….. 136
3.2.1. Principios……. 136
3.2.2. Valores…….. 138
3.2.3. Paradigmas……. 139
3.3. MISIÓN……. 139
3.4. VISIÓN……. 141
3.5. PROPUESTA DE VALORES POR PERSPECTIVAS 142
3.5.1. Perspectiva Financiera……. 142
3.5.2. Perspectiva Cliente……. 143
3.5.3. Perspectiva Procesos Internos…….. 144
3.5.4. Perspectiva Desarrollo y Crecimiento……. 144
3.6. OBJETIVOS……. 145
3.6.1. Objetivos Estratégicos Claves……. 145
3.6.1.1. Priorización de Objetivos……. 147
3.6.1.2. Impacto vs Factibilidad……. 148
3.7 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS…… 150
3.8 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES……. 151
3.9 ESTRATEGIA CORPORATIVA……. 152
3.10 MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL……. 154

CAPITULO IV

4.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL…….	156
4.1.	DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	156
4.2.	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	156
4.3.	DEFINICIÓN DE INDICADORES KPI's……..	156
4.3.1.	Indicadores Perspectiva Financiera…….	157
4.3.2.	Indicadores Perspectiva Clientes…….	157
4.3.3.	Indicadores Perspectiva Procesos Internos…….	158
4.3.4	Indicadores Perspectiva Desarrollo y Crecimiento……	158
4.4.	MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL……..	158
4.4.1.	Medidas y Metas……..	158
4.4.2.	Medios……	161
4.5.	MATRIZ DE CUMPLIMIENTO……..	162
4.6	MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO…….	164

CAPITULO V

5.	IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS	165
5.1.	DETERMINACIÓN DE PROYECTOS…….	165
5.1.1.	Priorización de Proyectos…….	166
5.2.	ELABORACIÓN DE PERFILES…….	169
5.2.1.	Proyectos a Corto Plazo……..	169
5.2.1.1.	Proyecto No. 1: Buscar Nuevos Clientes……	169
5.2.1.2.	Proyecto No. 2:Implementar el BSC……..	173
5.2.1.3.	Proyecto No. 3: Implementar un CRM……..	175
5.2.1.4.	Proyecto No. 4: Establecer un programa de capacitación para el personal……..…….	178
5.2.2.	Proyectos a Mediano Plazo……..	180
5.2.1.	Proyecto No. 5: Implementación de Políticas de precios y descuentos…….	180
5.2.2.	Proyecto No. 6:Diseñar e implementar manual de procedimientos internos…….	182
5.2.3.	Proyecto No. 7: Implementar un plan de medios……	185
5.2.4.	Proyecto No. 8: Implementar un plan de mejora continua a nivel de ambiente laboral…….	187
5.3.	Proyectos a Largo Plazo……..	189
5.3.1.	Proyecto No. 9: Establecer alianzas estratégicas con mayoristas internacionales…….	189
5.3.2.	Proyecto No. 10:Implementación de sucursales tanto a nivel local como nacional……..	192
5.3.	PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS…….	195
5.3.1.	Proyecto No. 1……..	196
5.3.2.	Proyecto No. 2…….	197
5.3.3.	Proyecto No. 3……..	198
5.3.4.	Proyecto No. 4…….	199
5.3.5.	Proyecto No. 5…….	200

5.3.6.	Proyecto No. 6……..	201
5.3.7.	Proyecto No. 7 …….	202
5.,3.8	Proyecto No. 8……..	203
5.3.9	Proyecto No. 9……..	204
5.3.10	Proyecto No. 10……..	205
5.4.	DESARROLLO DE PROYECTOS…….	206
5.4.1.	Proyecto No. 1: Buscar Nuevos Clientes…….	206
5.4.1.1.	Antecedentes……..	206
5.4.1.2.	Alcance……..	206
5.4.1.3	Objetivo General…….	206
5.4.1.4.	Objetivos Específicos…….	206
5.4.1.5.	Justificación…….	207
5.4.1.6.	Desarrollo de actividades……..	207
5.4.1.6.1.	Formación de Grupo de Trabajo…….	207
5.4.1.6.2.	Identificación de empresas, instituciones educativas y cooperativas……..	207
5.4.1.6.3.	Desarrollar Propuesta…….	208
5.4.1.6.4.	Presentación Propuesta a Directivos…….	208
5.4.1.6.5.	Análisis de propuesta por Directivos…….	210
5.4.1.6.6.	Aprobación de Propuesta…….	210
5.4.1.6.7.	Presentación Propuesta a Empresas…….	210
5.4.1.6.8.	Firma de Convenios Interinstitucionales……..	210
5.4.1.6.9.	Atención a Empresas Públicas……..	211
5.4.2.	Proyecto No. 2:Implementar el BSC…….	217
5.4.2.1.	Antecedentes……..	217
5.4.2.2.	Alcance……..	217
5.4.2.3	Objetivo General…….	217
5.4.2.4.	Objetivos Específicos…….	217
5.4.2.5.	Justificación…….	218
5.4.2.6.	Desarrollo de actividades……..	218
5.4.2.6.1.	Desarrollo del Plan Modelo Estratégico Basado en BSC…….	218
5.4.2.6.2.	Presentación del Plan ,Modelo a los Directivos……	219
5.4.2.6.3.	Análisis del plan modelo estratégico…….	220
5.4.2.6.4.	Socialización del plan modelo estratégico……	220
5.4.2.6.6.	Elaboración presupuestaria…….	222
5.4.2.6.7.	Aprobación del proyecto…….	222
5.4.2.6.8.	Ejecución del Proyecto…….	222
5.4.3.	Proyecto No. 3: Implementar un CRM…….	223
5.4.3.1.	Antecedentes……..	223
5.4.3.2.	Alcance……..	223
5.4.3.3.	Objetivo General…….	223
5.4.3.4.	Objetivos Específicos…….	223
5.4.3.5.	Justificación…….	223
5.4.3.6.	Desarrollo de actividades……..	224

5.4.3.6.1. Identificar las empresas que brindan asesoría e implementación del CRM……. 224
5.4.3.6.2. Seleccionar la empresa que va a desarrollar el CRM para ACME……. 224
5.4.3.6.3. Establecer las necesidades del cliente…….. 225
5.4.3.6.4. Desarrollar el Diseño del Servicio de Pre Venta……. 226
5.4.3.6.5. Desarrollar el Diseño del Servicio de Post Venta……. 226
5.4.3.6.6. Presentar Modelo de sistema a Directivos…….. 226
5.4.3.6.7. Análisis y evaluación del modelo de sistema……. 227
5.4.3.6.8. Aprobación del nuevo sistema……. 227
5.4.3.6.9. Elaboración del presupuesto……. 228
5.4.3.6.10 Implementación del sistema…….. 228
5.4.3.6.11 Capacitación al personal……. 228
5.4.3.6.12 Ejecución del Proyecto…….. 228
5.4.4. Proyecto No. 4: Establecer un programa de capacitación para el personal……. 229
5.4.4.1 Antecedentes…….. 229
5.4.4.2 Alcance…….. 229
5.4.4.3 Objetivo General……. 229
5.4.4.4. Objetivos Específicos……. 229
5.4.4.5. Justificación……. 230
5.4.4.6. Desarrollo de actividades…….. 230
5.4.4.6.1 Realizar un análisis de las necesidades de mejora de la empresa…….. 230
5.4.4.6.2. Determinar los tipos de cursos de capacitación a recibir…….. 230
5.4.4.6.3. Buscar y seleccionar la empresa que brinde el servicio requerido…….. 231
5.4.4.6.4. Seleccionar las empresas……. 232
5.4.4.6.5. Establecer cronograma de cursos de capacitación con empresas seleccionadas……. 232
5.4.4.6.6. Establecer alianzas con mayoristas para recibir charlas técnicas…….. 232
5.4.4.6.7 Establecer cronograma de actividades para asistencia a charlas impartidas por mayoristas……. 232
5.4.4.6.8 Elaborar Presupuesto…….. 232
5.4.4.6.9 Cronograma de evaluación del personal……. 233
5.4.4.6.10 Ejecución del Proyecto…….. 233

CAPITUO VI

6. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS……. 234
6.1. EVALUACION PRESUPUESTARIA…….. 234
6.1.1. Presupuesto de Proyectos……. 234
6.1.2. Presupuesto de Proyectos según Ejecución……. 235
6.1.3. Porcentaje estimado de desembolso anual……. 236

6.2 FLUJO DE CAJA…….. 236
6.2.1. Estado de Resultados de ACME sin Intervención…… 236
6.2.1.1. Evolución del Flujo de Caja sin intervención…….. 238
6.2.1.2. Evaluación Financiera del Estado de Resultados sin intervención……. 238
6.2.1.2.1. Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento (TMAR) 239
6.2.1.2.2. Valor Actual Neto (VAN)……. 239
6.2.1.2.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)……. 240
6.2.1.2.4. Relación Costo Beneficio (R C/B)……. 240
6.2.2. Estado de Resultados con Proyectos……. 241
6.2.2.1. Flujo de Caja con Intervención…….. 243
6.2.2.2. Evaluación financiera del Estado de Resultados con intervención…….. 244
6.2.2.2.1 Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento (TMAR) 244
6.2.2.2.2 Valor Actual Neto (VAN)…….. 244
6.2.2.2.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)……. 245
6.2.2.2.4. Relación Costo Beneficio (R C/B)……. 245
6.2.3. Comparación Evaluación Financiera…….. 245
6.2.4. Comparación Flujos de Efectivo sin intervención y con intervención……. 246
6.2.5. Período de Recuperación……. 247
6.3. ANALISIS DE SENSIBILIDAD……. 248
6.3.1. Escenario Optimista……. 248
6.3.2. Escenario Pesimista……. 249

CAPITULO VII
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…… 251
7.1. CONCLUSIONES……. 251
7.2. RECOMENDACIONES……. 252

BIBLIOGRAFIA……. 253
ANEXOS……. 256

GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1.1. ORGANIGRAMA……. 11
GRÁFICO No. 1.2 UBICACIÓN……. 13
GRÁFICO No.1.3. DIAGRAMA ISHIKAWA……. 15
GRÁFICO No.1.4. FUERZAS DE PORTER……. 23
GRÁFICO No. 1.5. CADENA DE VALOR……. 25
GRÁFICO No. 1.6. MATRIZ DEL FODA…….. 26
GRÁFICO No. 1.7 MATRIZ BSG……. 27
GRÁFICO No. 1.8 MATRIZ GE……. 28

GRÁFICO No. 1.9	BALANCED SCORECARD……	33
GRÁFICO No. 2.1	PIB……..	41
GRÁFICO No. 2.2	INFLACIÓN ACUMULADA……	43
GRÁFICO No. 2.3	TASA INTERES ACTIVA……	45
GRÁFICO No. 2.4	TASA DE INTERÉS PASIVA……	46
GRÁFICO No. 2.5	IMPUESTO SALIDA DE CAPITALES……..	47
GRÁFICO No. 2.6	IMPORTACIONES……..	54
GRAFICO No. 2.7	RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS……	58
GRÁFICO No. 2.8	SALIDA DE ECUATORIANOS……	59
GRÁFICO No. 2.9	REMESAS……..	60
GRÁFICO No. 2.10	TASA DE OCUPACIÓN……	62
GRÁFICO No. 2.11	DESEMPLEO……..	64
GRÁFICO No. 2.12	DENSIDAD DE INTERNET……	69
GRÁFICO No. 2.13	COMPETENCIA……..	96
GRÁFICO No. 2.14	ORGANIGRAMA……..	99
GRÁFICO No. 3.1	IMPACTO vs FACTIBILIDAD……	149
GRÁFICO No. 5.1	PROPUESTA DIRECTIVOS……	208
GRÁFICO No. 5.2	MODELO DE PUBLICIDAD……	211
GRÁFICO No 5.3.	PÁGINA WEB INCOP……..	212
GRÁFICO No. 5.4	INGRESO AL SISTEMA……..	213
GRÁFICO No. 5.5	PANTALLA INCOP……	215
GRÁFICO No. 5.6	PROCESOS DE CONTRATACIÓN……..	216
GRÁFICO No. 5.7	PRESENTACIÓN POWER POINT……..	220
GRÁFICO No. 5.8	TRÍPTICO……	221
GRÁFICO No. 5.9	ANALISIS DE EMPRESAS OFERENTES…..…..	225
GRÁFICO No. 5.10	CRM……	227
GRÁFICO No. 6.1	FLUJO DE CAJA SIN INTERVENSIÓN……	238
GRÁFICO No. 6.2	FLUJO DE CAJA CON INTERVENSIÓN…..……	243
GRÁFICO No. 6.3	FC SIN PROYECTOS vs FC CON PROYECTOS	247
GRÁFICO No. 6.4	COMPARACIÓN DE ESCENARIOS……	250

CUADROS

CUADRO No. 1.1.	PRODUCTOS……	4
CUADRO No. 1.2.	PRODUCTOS……	5
CUADOR No. 1.3.	PRODUCTOS……	6
CUADRO No. 1.4.	PRODUCTOS……	7
CUADRO No. 1.5	SERVICIOS……	7
CUADRO No. 1.6	CLIENTES……	9
CUADRO No. 1.7.	PROVEEDORES……..	10
CUADRO No. 1.8	PLAN ESTRATÉGICO……..	20
CUADRO No. 2.1	TASA ARANCELARIA……	48
CUADRO No. 2.2.	TASA ARANCELARIA……	49

CUADRO No. 2.3 PROVEEDORES…….…….. 72
CUADRO No. 2.4 COMPETENCIA…… 94

..

TABLAS

TABLA No. 2.1 PIB…….. 41
TABLA No. 2.2 INFLACIÓN ACUMULADA…… 43
TABLA No. 2.3 TASA DE INTERÉS ACTIVA…….. 45
TABLA No. 2.4 TASA DE INTERÉS PASIVA……..…… 46
TABLA No. 2.5 IMPUESTO SALIDA DE CAPITALES…….. 47
TABLA No. 2.6 IMPORTACIONES……. 53
TABLA No. 2.7 RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS……. 58
TABLA No. 2.8 SALIDA DE ECUATORIANOS…….. 59
TABLA No. 2.9 REMESAS…….. 60
TABLA No. 2.10 TASA DE OCUPACIÓN……. 62
TABLA No. 2.11 DESEMPLEO……. 64
TABLA No. 2.12 DENSIDAD DE INTERNET……..…… 68
TABLA No. 2.13 COMPETENCIA…….. 96
TABLA No. 2.14 FORTALEZAS…….. 110
TABLA No. 2.15 OPORTUNIDADES……. 110
TABLA No. 2.16 DEBILIDADES……. 111
TABLA No. 2.17 AMENAZAS……. 112
TABLA No. 2,18 MATRIZ DE IMPACTO FORTALEZAS……..…… 112
TABLA No. 2.19 MATRIZ DE IMPACTO OPORTUNIDADES…….. 113
TABLA No. 2.20 MATRIZ DE IMPACTO DEBILIDADES……..…… 114
TABLA No. 2.21 MATRIZ DE IMPACTO AMENAZAS…….. 114
TABLA No. 3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS……..…… 137
TABLA No. 3.2 MATRIZ AXIOMÁTICA DE VALORES……. 138
TABLA No. 6.1 PRESUPUSTO DE PROYECTOS……. 235
TABLA No. 6.2 PROYECTOS SEGÚN EJECUCION……..…… 236
TABLA No. 6.3 PORCENTAJE ESTIMADO ANUAL……. 236
TABLA No. 6.4 BALANCE DE RESULTADOS SIN INTERVENSIÓN……..…….. 237
TABLA No. 6.5 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA SIN INTERVENSIÓN……. 238
TABLA No. 6.6 TMAR……. 239
TABLA No. 6.7 VAN……..……. 239
TABLA No. 6.8 TIR……. 240
TABLA No. 6.9 R C/B……. 241
TABLA No. 6.10 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS……... 242
TABLA No. 6.11 FLUJO DE CAJA CON INTERVENSION……. 243
TABLA No. 6.12 TMAR……. 244

TABLA No. 6.13	VAN……	244
TABLA No. 6.14	TIR……	245
TABLA No. 6.15	R C/B……	245
TABLA No. 6.16	COMPARACIÓN EVALUACIÓN FINANCIERA	246
TABLA No. 6.17	FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS vs FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS……	246
TABLA No. 6.18	PERÍODO DE RECUPERACIÓN……	247
TABLA No. 6.19	PRI……	248
TABLA No. 6.20	ESCENARIO OPTIMISTA……	248
TABLA No. 6.21	ESCENARIO PESIMISTA……..	249
TABLA No. 6.22	COMPARACIÓN DE ESCENARIOS……..	249

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

El negocio es una idea concebida por el señor Oswaldo Almeida Encalada, Ingeniero de Sistemas, a principios del año 1998, la misma que se cristalizó el 5 de octubre del mismo año, creando la empresa "Asesoría Computacional Mantenimiento y Equipos – ACME". Esta fue inscrita en el S.R.I. como "Persona Natural No Obligada a Llevar Contabilidad", designando como representante legal a su creador.

La empresa inició sus actividades en el Cantón Rumiñahui, en la parroquia de San Rafael, Valle de los Chillos, Sector El Triángulo, con el objeto de comercializar un software para el manejo del control de Inventarios, Facturación y Cartera, denominado INFACA, para micro empresas ubicadas en el sector, adicionalmente comercializó equipos informáticos como un complemento, puesto que la situación económica por la que atravesaba el país en esos tiempos era difícil con los problemas de inflación y la constante alza del cambio del dólar.

A partir de Septiembre del año 2000, el Ecuador ha vivido dentro de una economía enmarcada en la dolarización, lo cual ha favorecido, en cierta manera, a la estabilidad económica tanto del país como de la empresa, así las actividades de la misma toman otro rumbo y la comercialización de equipos de computación, periféricos y partes y piezas se convierte en la actividad principal del negocio, y pasando el desarrollo de software a ser un complemento más de los servicios que presta.

En el año 2004 se realizan varios cambios importantes en el desarrollo del negocio, el primero es la adquisición de un local, el cual se encuentra en el Centro Comercial Plaza París, ubicado en El Triángulo. Otro cambio importante se da con el ingreso de la señora Ligia Vallejo Rodríguez como socia y el cambio de R.U.C. a nombre de la mencionada persona, constando su inscripción en el S.R.I

como representante legal, manteniendo su denominación comercial y el señor Ingeniero Oswaldo Almeida, pasa a desempeñar la función de Gerente General de la empresa.

A partir del año 2006, por notificación del S.R.I., se realiza la actualización respectiva del R.U.C. a fin de cambiar su denominación a "Persona Natural Obligada a Llevar Contabilidad", manteniendo su nombre comercial "ACME".

A mediados del año 2007 se adquiere un local más amplio, en el mismo Centro Comercial, de esta manera se trata de brindar un mejor servicio con mejores instalaciones.

Con el nuevo gobierno, se realizan cambios sustanciales en el manejo del país, entre los cuales tenemos la aplicación obligatoria de la nueva Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento, la cual facilita la participación de los proveedores, a trabajar con el Estado, a través de licitaciones, ferias inclusivas y subastas por medio de invitaciones en el Portal de Compras Públicas instaurado por el Instituto Nacional de Compras Públicas INCOP, permitiendo la participación de las medianas y pequeñas empresas en los diferentes procesos de contratación de bienes y servicios, por lo cual y a fin de acceder a esta opción, ACME realiza la respectiva inscripción en el INCOP y a partir del año 2008 comienza a participar en las licitaciones con las Instituciones del Sector Público y ser un proveedor de las mismas, lo cual le ha permitido incrementar sus ventas.

1.2. GIRO DEL NEGOCIO

ACME, es una micro empresa familiar y desde su formación ha tenido un manejo netamente empírico e intuitivo. Por lo que no cuenta con los lineamientos de un plan estratégico, más bien las estrategias son tomadas y llevadas a la práctica de acuerdo a las circunstancias y momentos que se presentan en el negocio. También cabe indicar que se encuentra registrado en el S.R.I. como "Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad".

Su giro de negocio es la comercialización de equipos informáticos, tanto PC's Clones como de Marca, Portátiles, Periféricos, Partes y Piezas, Servicio de

Mantenimiento, Instalaciones de Redes, Software. Tanto para PYMES como para empresas medianas y grandes así como Instituciones Públicas, Educativas, y para uso personal.

Debemos considerar que el Ecuador al ser todavía un país en vías de desarrollo, no es generador de nueva tecnología, pero, tanto con la Globalización y los Tratados de Libre Comercio, que muchos países mantienen con el nuestro, nos han permitido contar con tecnología avanzada, lo cual facilita a ACME el poder proveer a sus clientes esta tecnología, si así fuera el caso, además de un renovado stock, cada cierto tiempo, esto es, de acuerdo al desarrollo a nivel mundial de los productos informáticos.

1.2.1. PORTAFOLIO DE NEGOCIOS

1.2.1.1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.2.1.1.1. PRODUCTOS

Los productos que comercializa ACME se los puede clasificar en los siguientes grupos:

- **Equipos de Computación.-** Son tanto Equipos de Escritorio como Portátiles, que ya se encuentran armados o ensamblados sus partes y piezas. Se clasifican en equipos de Marca y Clones, estos últimos, son armados con partes de diferentes marcas. Entre los equipos de escritorio tenemos los que tienen, por separado, el CPU, monitor, teclado, parlantes y mouse por separado, y, los Todo en Uno, cuyos componentes del CPU y monitor se encuentran en un solo compartimento. Las portátiles vienen de diferentes tamaños, desde pantallas de 10” hasta 17”, así como la capacidad tanto de memoria, disco duro y procesador.

CUADRO No. 1.1

FUENTE: ACME
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

- **Partes y Piezas.-** Son los componentes internos con los que se conforma o se arma un computador. Entre las principales partes y piezas tenemos las siguientes:

CUADRO No. 1.2

FUENTE: ACME
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

- **Periféricos.-** los periféricos son productos que no son parte integral de un equipo pero necesarios para su uso. En el siguiente cuadro encontramos los principales periféricos que se utiliza:

CUADRO No. 1.3

FUENTE: ACME
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

- **Accesorios.-** son complementos de los equipos y que no son indispensables para el uso de los equipos. Así tenemos:

CUADRO No. 1.4

FUENTE: ACME
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

1.2.1.1.2. SERVICIOS

Entre los servicios que presta ACME tenemos:

CUADRO No. 1.5

SERVICIO	DESCRIPCION
MANTENIMIENTO	Reconfiguración de equipos, mantenimientos preventivo y correctivo tanto de software como de hardware
CABLEADO ESTRUCTURADO	Instalacion de un sistema de cables en edificios, locales comerciales, oficinas; para dotar de serivicios como son: luz eléctrica, telefónia, internet, comuni-cación de datos etc.

FUENTE: ACME
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

1.2.1.2. PORTAFOLIO DE CLIENTES Y PROVEEDORES

1.2.1.2.1. CLIENTES

"El consumidor o cliente es cada día más exigente, ya que al estar más formado e informado, demanda productos y servicios con la máxima calidad, mejor precio y mayor valor añadido. Por ello fidelizarlo se ha convertido en el principal objetivo de las compañías y es ahí donde el concepto de «cuota de mercado» ha dado paso al concepto anglosajón share of costumer (cuota de cliente)."[1]

Los clientes que conforman la cartera de ACME se encuentra clasificados en:

- Empresas pertenecientes tanto a Municipios como al Estado Ecuatoriano, es decir Entidades Públicas.
- Empresas que no dependen económicamente del Gobierno. Son pequeños, medianos y grandes negocios que se encuentran en el sector empresarial.
- Instituciones Educativas, tanto de nivel básico como medio y superior
- El usuario final que adquiere tanto los bienes como los servicios para uso personal y particular.

En el siguiente cuadro se indica las empresas y/o negocios más representativos, en cada sector, para ACME:

[1] http://www.marketing-xxi.com/el-mercado,-el-cliente-y-la-distribución-54.html

CUADRO No. 1.6

TIPO	*CARTERA	**EMPRESA
PUBLICA	$ 184.214,40	Defensoría del Pueblo
		DINSE
		CONADIS
		E.M.M.O.P - Q
		IECE
		Ilustre Municipio de Quito
		Ministerio de Salud Pública
		Unidad de Ejecución Especializada
		Vicepresidencia de la República
EMPRESARIAL	$ 17.430,24	Aquacobre
		Autofenix
		Farbiovet
		Textiles Ecuador
EDUCATIVAS	$ 13.138,00	ESPE
		Colegio Frances de Quito
		Liceo Naval - Quito
		Politécnica Nacional
		Unidad Educativa F.A.E.
PRIVADO	$ 11.531,66	Toda persona que compra para uso
		particular

* Valores totales considerados desde el 1 de enero hasta el 30 de septiembre de 2010

** Empresas más representativas

FUENTE: ACME

ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

1.2.1.2.2. PROVEEDORES

Los proveedores son aquellos que "proporcionan los recursos que necesita la compañía para producir sus bienes y servicios"[2]. En el mercado ecuatoriano no existe una extensa variedad proveedores, de los cuales se pueda escoger los productos y/o bienes que ACME necesita para atender a sus clientes, siempre se ve abocado a estar a expensas de los mismo proveedores, los cuales imponen sus precios y políticas de venta y si se quiere acceder a sus productos la empresa se debe someter a sus exigencias de fidelidad.

Estos negocios realizan importaciones de contenedores completos y proveen todo tipo de partes y piezas, la mayoría vende exclusivamente a distribuidores. Estas

[2] Fundamentos de Marketing, Kotler Philip / Armstrong Gary, Prentice may Hispanoamericana S.A., pp 72

empresas cuentan con varios servicios al distribuidor como son: crédito, información de productos de stock y/o productos nuevos, capacitación sobre nuevos productos, ofertas y promociones, lista de precios, descuentos especiales entre otros. A continuación, en el Cuadro No. 1.7, se presenta los principales mayoristas con los que trabaja ACME:

CUADRO No. 1.7

PROVEEDOR	PRODUCTO
AXXEL CORP BIOSCENTER CARTIMEX COSIDECO INTCOMEX MEGAMICRO TECNOMEGA SIGLO 21 GRUMANHER	Monitores, Procesadores, Case, DVD Writer: Internos y Externos; Motherboards, Tarjetas de: Sonido, Video, Red, Televisión; Teclados, Parlantes, Mouse, Impresoras, Discos Duros: Internos y Externos; Web Cam, Portátiles, Accesorios, Scanners, Routers, Plotters, Equipos de marca

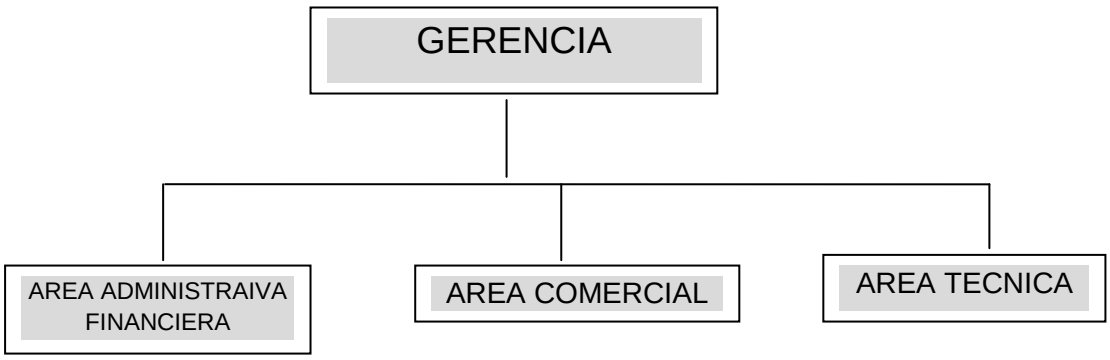
FUENTE: ACME
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1. ORGANIGRAMA ORGÁNICO FUNCIONAL

Dentro de ACME no existe un Organigrama Orgánico Funcional, definido, pero se podría decir que está conformado de la siguiente manera:

GRÁFICO No. 1.1



FUENTE: ACME
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

1.3.2. DISTRIBUCION DE PERSONAL Y FUNCIONAL

Cabe indicar que todo el personal de ACME tiene la oportunidad de realizar ventas y por las mismas recibir su respectiva comisión, pero sin descuidar las actividades designadas de acuerdo a su área. Así tenemos que la distribución es:

- **Gerente General, Administrativo y Financiero.** Su función es la de dirigir, administrar, planear y establecer las metas tanto a corto como largo plazo. Adicionalmente, está encargado de realizar los respectivos controles de los costos, inventarios y gastos así como implementar los mecanismos más idóneos para optimizar los recursos.

- **Asistente Administrativo.** Colabora y apoya al Gerente, con la realización diaria de sus tareas y funciones, se encarga de las tareas de rutina como son llamadas telefónicas, elaboración de pedidos con los proveedores, y la coordinación de entregas de mercadería con los vendedores.

- **Técnicos.** Se encargan de realizar los mantenimientos tanto de hardware como de software de los equipos computacionales que llegan a la empresa, realizan los ensambles de los equipos nuevos que se han vendido, y dan soporte, con la parte técnica, a los vendedores.

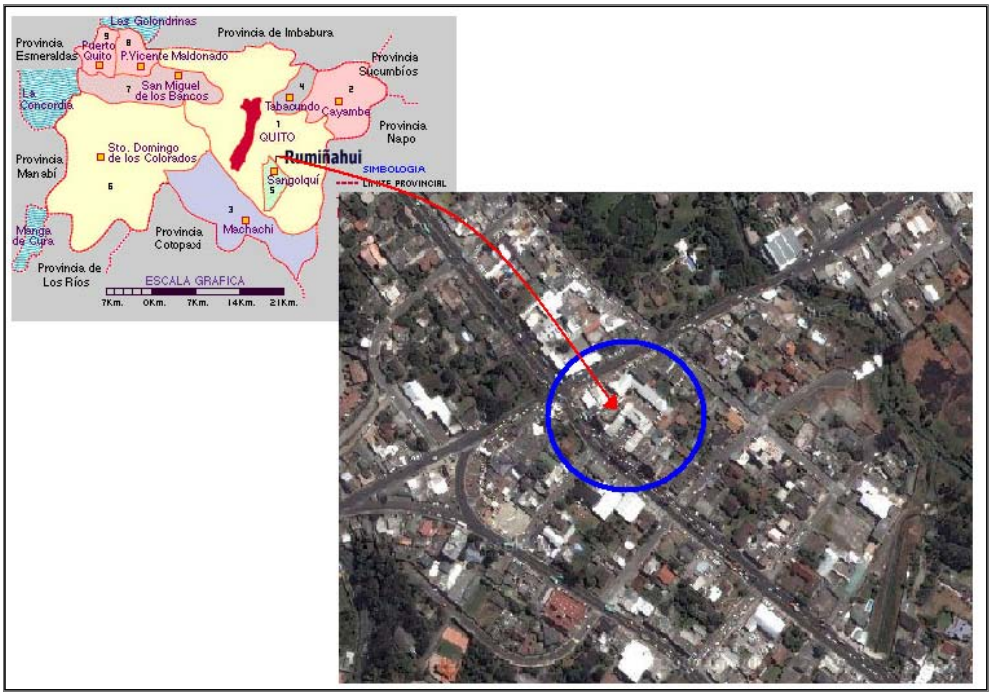
- **Asesores Comerciales.** Son quienes tienen trato directo con los clientes, se encargan de realizar las ventas, y preparar las proformas, así como la documentación necesaria para la participación en licitaciones a través del portal de Compras Públicas. También son los encargados de la entrega directa de las propuestas a las Empresas tanto Públicas como Privadas.

- **Asistente Financiero Contable.** Se encarga de realizar las declaraciones de impuestos e información requerida por el S.R.I., así como los respectivos pedidos de devolución del IVA, realizar los balances y asientos contables respectivos, revisar la cartera vencida y proceder con el cobro.

1.3.3. UBICACIÓN

ACME se encuentra ubicada en el Centro Comercial “Plaza París”, local No. 2, el mismo que está localizado en la Av. General Rumiñahui, Cantón Rumiñahui de la Provincia de Pichincha.

GRÁFICO No. 1.2



FUENTES: http://www.epm-provincias.8m.com/map-pichincha.gif
http://maps.google.com/maps?hl=es&biw=1024&bih=578&q=mapa++de+la+provincia+de+pichincha&um=1&ie=UTF&hq=&hnear=Pichincha&gl=ec&ei=4GXITILDMYH78AaTlM0b&sa=X&oi=geocode_result&ct=title&resnum=1&ved=0CBkQ8gEwAA

ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

1.4. DETERMINACION DEL PROBLEMA

En los últimos tiempos la existencia de muchas empresas y/o personas que prestan sus servicios en el área computacional, tanto con la venta como con el mantenimiento de equipos, ha vuelto el mercado muy competitivo. Adicionalmente parte de esta competencia realiza un trabajo poco profesional provocando desconfianza e incertidumbre en los potenciales clientes, por la falta de seriedad para cumplir sus ofrecimientos y el deficiente servicio o producto que no va de acorde con lo que habían pactado, lo que afecta a las demás empresas que si trabajan profesional y éticamente.

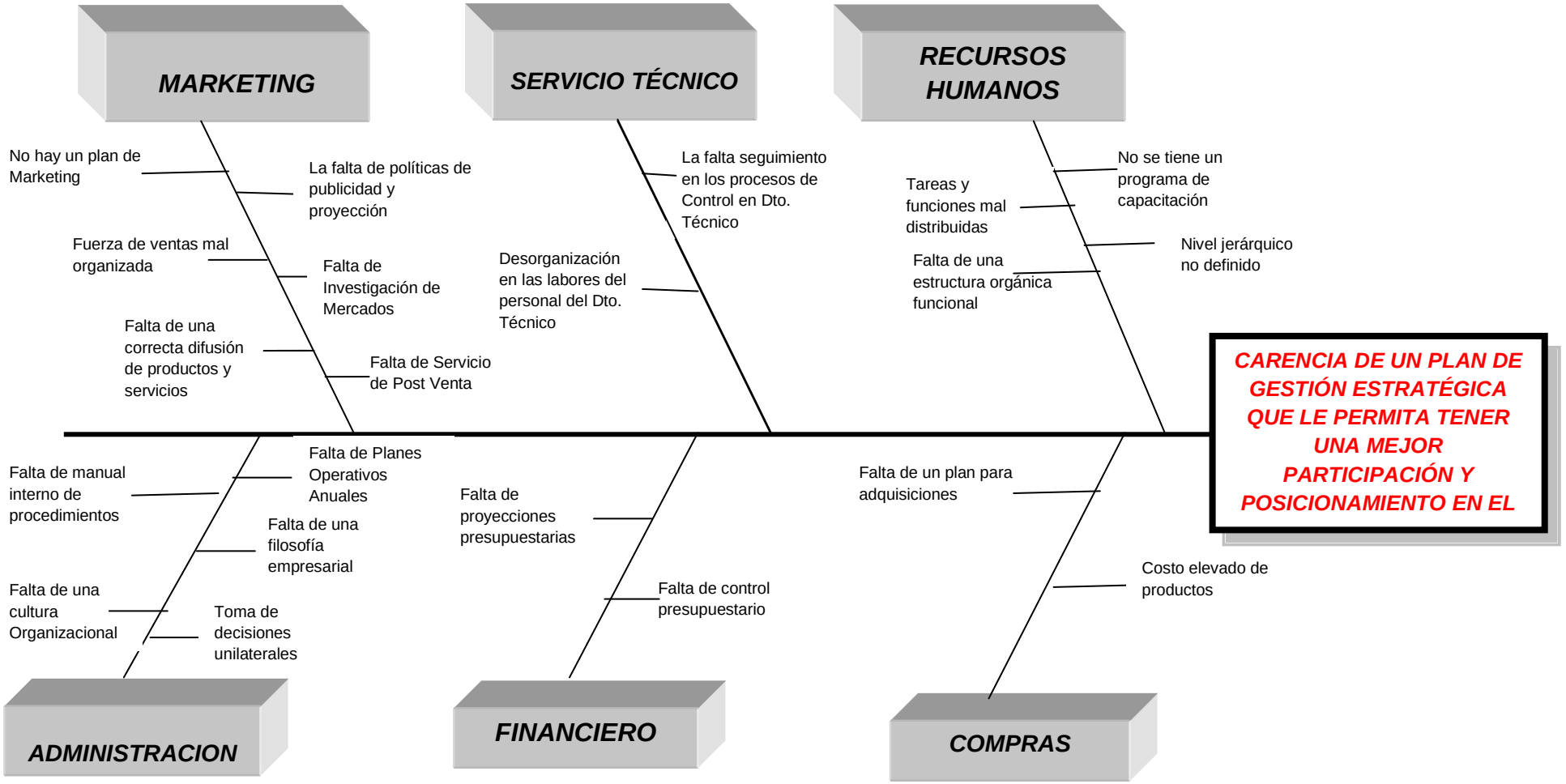
El nicho de mercado que se ha escogido es el sector del Valle de los Chillos, de la ciudad de Sangolquí, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha. Donde se encuentra ubicada la microempresa, y aunque existen, en el sector, varias empresas y/o personas que tratan de brindar el mismo servicio podemos constatar que el mismo no está atendido adecuadamente, por tanto uno de los objetivos de ACME es captar, a micro, medianas y grandes empresas, así como clientes particulares o domésticos, ubicados en los alrededores y brindarles un servicio eficaz a menor tiempo, costo y con un buen servicio.

Cabe indicar que ACME se encuentra en una de las zonas comerciales de San Rafael, esto es El Triángulo. También se debe considerar que tanto en el San Luis Shopping e Hipermarket , se encuentran negocios de la Competencia, como son: Megamaxi, PACO, GRYA, Point Technology, Computrón; y los clientes potenciales prefieren estas alternativas más por el nombre de los negocios que por los productos, se pone en evidencia la falta de posicionamiento de ACME, en el mercado.

A continuación se ha realizado el Diagrama de Causa – Efecto, conocido también como Diagrama de Ishikawa, para determinar los motivos por las que ACME no ha logrado un posicionamiento adecuado en el mercado y su crecimiento ha sido lento dentro de su industria.

GRÁFICO No. 1.3

DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO (ISHIKAWA)



ELABORADO POR: Ligia A. Vallejo R.

Una vez realizado el Diagrama de Ishikawa (Causa - Efecto), se ha llegado a las siguientes conclusiones:

En el Área de Marketing:

- Las estrategias de comercialización se las realiza en forma empírica, mas no en base de lineamientos preestablecidos en un plan estratégico de marketing.
- No existe una correcta difusión de los productos y/o servicios que tiene la empresa con relación a la competencia del medio.
- La publicidad consta solamente de hojas volantes, las mismas que no son distribuidas en forma regular. Sólo se da énfasis al volanteo cuando se participa en la Feria de Computación y Tecnología.
- La falta de un Análisis de Mercado, orientado al Valle de los Chillos, repercute en que las decisiones tomadas por la gerencia no estén enfocadas a satisfacer las necesidades tanto de los clientes actuales como de los potenciales clientes.
- No existe capacitación constante al personal de ventas, tampoco se realiza una medición de los conocimientos que tienen en el área de atención al cliente a fin de poder reforzar estas competencias. Las tareas designadas no están bien establecidas, por lo que no se realiza el seguimiento después de una venta o de la realización de una proforma para un posible cliente, simplemente se espera que regrese el cliente.

En el Área de Recursos Humanos:

- Las charlas motivacionales son realizadas intuitivamente, sin seguir ningún tipo de lineamiento, más bien se lo hace de acuerdo a las circunstancias, adicionalmente no es en forma constante y/o regular.
- Al no existir una estructura orgánica funcional definida, no se puede determinar cuáles son los niveles jerárquicos, así como realizar una correcta distribución de las funciones y tareas del personal.

En el Área Administrativa:

- Al no disponer de una Filosofía Empresarial, tanto su Visión como Misión y Objetivos no están claros o establecidos correctamente y por tanto desconocidos por el personal.

- La falta de un manual de procedimientos internos, hace que la determinación de funciones no sea la adecuada, por tanto no existe una distribución correcta y equitativa de funciones y tareas, así como problemas en el nivel de mando.

- La carencia de un plan operativo anual, es decir la determinación de objetivos específicos para un período, hace que tanto gerencia como el personal operativo trabajen de acuerdo al día día.

- Todas las decisiones para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa están concentradas en la Gerencia General, sin que se realice reuniones con las demás áreas para nuevas ideas o nuevas opciones para implementarse y poder mejorar.

- Al no contar con los lineamientos a seguir dentro del período, los empleados no trabajan al cien por ciento de su capacidad, por lo que su falta de cultura organizacional es evidente al momento de tratar con los clientes.

En el Área de Compras:

- La adquisición de mercadería se la hace a través de los Deallers y no en forma directa, lo que hace que la empresa esté sujeta a sotcks y precios de los mayoristas, así como sus políticas de garantía y de marcas.

- Al no tener una relación de negocios más directa con los fabricantes, en muchas ocasiones, los costos de los productos, en determinadas marcas, son altos, por lo que no se está en una buena posición de competencia. Así como la falta de políticas para comenzar a realizar compras directas desde Miami, en donde se encuentran las oficinas de la mayoría de las marcas.

En el Área de Servicio Técnico:

- En muchas ocasiones, el momento de ensambles y/o mantenimiento de equipos, tanto software como hardware no se realizan los respectivos controles por lo que se produce, en contadas ocasiones, regreso de los equipos para nuevamente ser chequeados y por ende la inconformidad del cliente.

- Por la falta de lineamientos para la ejecución de las tareas muchas veces se duplican esfuerzos al momento de realizar los mantenimientos de los equipos de los clientes, adicionalmente la falta de comunicación entre técnicos y personal de otras áreas, especialmente de ventas, perjudique al cliente, pues al momento que van a retirar los equipos, si no se encuentran los técnicos, no se sabe si ya están listos y lo que se debe cobrar por el servicio.

En el Área Financiera:

- Existe la carencia de proyecciones presupuestarias a mediano plazo, por lo que no se puede realizar una correcta inversión para tener una mejorar situación competitiva en el mercado, así como realizar alianzas estratégicas.

Una vez analizado la situación de la empresa y su entorno se puede realizar la formulación del problema concreto, el cual se desea solventar, contestando la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las consecuencias al no contar con un Plan Estratégico y que es lo que se debería hacer para mejorar tanto la participación como el posicionamiento de ACME en el mercado?

La falta de lineamientos de gestión repercute en la estabilidad de la empresa lo cual se refleja en una clara falta de dirección, y gestión, pues no se sabe por dónde se desea encaminar las actividades del negocio, como tampoco se conoce si se está o no optimizando los recursos con los que cuenta la empresa, lo cual implica una falta de posicionamiento certero en el mercado así como una falta de visión para aprovechar las oportunidades y ser más competitivos.

De esta manera se puede indicar que es imperativo la creación de un plan estratégico, que permita mejorar tanto la imagen, la participación y el

posicionamiento del negocio en el sector, a un corto plazo, a través del estudio y del análisis de los indicadores que se obtengan al implementar el Balanced Scorecard.

1.5. OBJETIVOS DEL PLAN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer un Plan Estratégico basado en Balanced Scorecard para la empresa ACME, a fin de proporcionar los lineamientos, guías directrices y controles que encaminen el accionar de la empresa para conseguir la lealtad de los clientes, incrementar su rentabilidad, alcanzar la excelencia organizacional coherente y definida, que permitirá, a largo plazo, ser una de las mejores empresas sostenibles en el área de servicio y comercialización de tecnología.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un diagnóstico situacional que permita establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.
2. Establecer un direccionamiento estratégico, mediante el planteamiento de objetivos, políticas y estrategias, que permitan alinear adecuadamente la gestión, a la visión y misión de la empresa, a fin de que esta mejore su nivel competitivo e identificar hacia dónde quiere llegar a futuro.
3. Definir las medidas, metas y medios que permitan optimizar las actividades de la empresa para alcanzar sus objetivos, esto es a través del Cuadro de Mando Integral (CMI).
4. Formular los proyectos, a corto, mediano y largo plazo, que necesita la empresa para optimizar sus recursos y de esta manera alcanzar las metas propuestas, en las diferentes áreas de la empresa.
5. Delinear un presupuesto referencial y evaluar la factibilidad de la implementación del plan estratégico.

1.6. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

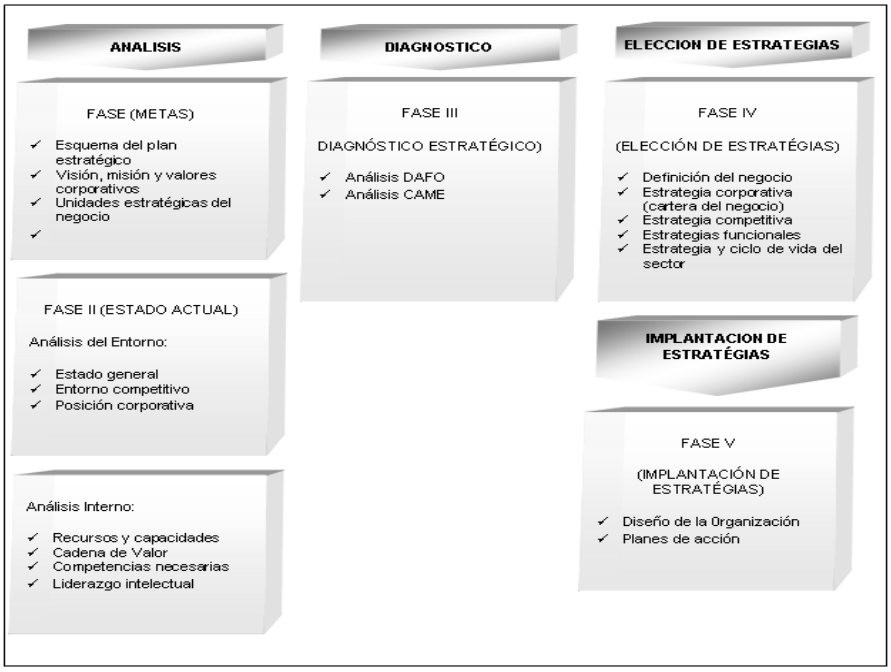
1.6.1. MARCO TEORICO

1.6.1.1. PLANFICACION ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica "consiste en el desarrollo de una misión clara de la compañía, de objetivos de apoyo de la compañía, de una cartera de negocios sólida y de la coordinación de las estrategias funcionales. Una planificación sólida ayuda a la compañía a anticiparse a los cambios ambientales y responder a ellos y a prepararse mejor para los desarrollos repentinos."[3]

Toda empresa requiere de una planificación para alcanzar sus objetivos y metas. En el Cuadro No. 1.8, tenemos que los pasos en la Planificación Estratégica son:

CUADRO No. 1.8



FUENTE: Martínez Pedrós Daniel; La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral

Como se puede observar en este cuadro encontramos tres etapas en las que se va a desarrollar el trabajo y cada etapa consta de fases que a continuación se pasa a explicar:

[3] **Kotler Philip, Armstrong Gary**, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, 4ta edición

1.6.1.1.1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

Se considera como el punto inicial del proceso, el cual es el trabajo previo que se debe realizar para llegar a formular e implementar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis tanto externo como interno, de la empresa, y el cual constaría de los siguientes procesos:

- Analizar tanto la visión, misión y objetivos estratégicos del negocio, lo cual facilitará identificar aquellos factores que intervienen en el desarrollo de las actividades de la empresa tanto en el ámbito interno como externo, permitiendo la aplicación de un sistema F.O.D.A más sencilla.

- Investigar el entorno en el que se desarrolla la empresa, tanto en el ámbito general como competitivo así como su posición competitiva y de esta manera tener una perspectiva de cómo se encuentra ubicada dentro del mercado, a fin de poder determinar cuáles son sus oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

Son todas aquellas situaciones, sucesos, actividades del entorno externo que son favorables para la empresa y que permiten una conveniencia de tiempo y de lugar para aprovecharlas

Amenazas:

“AMENAZA O PELIGRO (HAZARD - H), definida como la probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente desastroso durante cierto período de tiempo en un sitio dado”[4]. Considerando este concepto, la gerencia debe estar atenta a aquellas situaciones o sucesos del entorno que determine que sea desfavorable para la empresa y que pueda afectar en forma negativa al normal desenvolvimiento de las actividades de la misma.

[4] **Cardona Omar Darío,** http://www.desenredando.org/public/libros/1993/ldnsn/html/cap3.htm

- Analizar el entorno interno de esta manera se podrá identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de la empresa.

Fortalezas:

Son aquellos aspectos, cualidades y/o recursos propios, más fuertes, con que cuenta la empresa y que son mejor que su competencia y por tanto le permiten tener una ventaja. La implementación de estos factores o elementos, le facilitarán a la empresa, alcanzar sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado.

Debilidades:

A diferencia de las fortalezas, estas son las limitaciones, defectos o inconsistencias, propias, que la empresa tiene y que constituyen en un obstáculo para alcanzar sus objetivos, además de hacerle más vulnerable ante la competencia.

- También se debe valorar los activos intangibles de la empresa, esto es el conocimiento del personal y otros activos intelectuales o intangibles, puesto que son, cada vez, más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual.

1.6.1.1.2. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

"El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece"[5].

De acuerdo a Michael Porter existen cinco fuerzas competitivas que un Gerente debe tomar en cuenta para realizar dicho análisis, estas son:

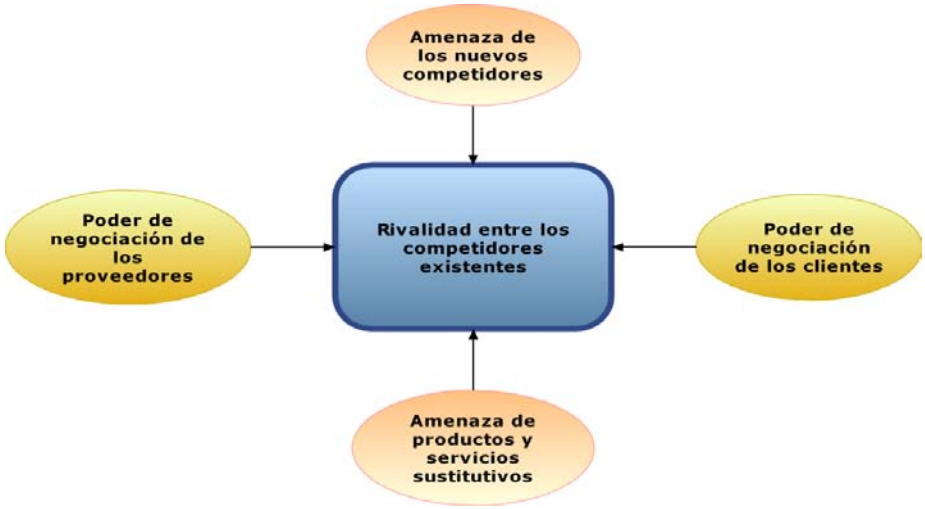
- Riesgo de ingreso de competidores potenciales
- Rivalidad entre competidores

[5] http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/

- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con los clientes
- Amenaza de productos sustitutos

Como podemos ver en el siguiente gráfico, estas cinco fuerzas interactúan entre sí.

GRÁFICO No. 1.4



Fuente: http://sinergiacreativa.files.wordpress.com/2008/05/las-5-fuerzas-de-porter.png

De la relación de las cinco fuerzas se produce una competencia la cual va a determinar la rivalidad existente en el mercado, así como los beneficios obtenidos por las diferentes empresas que dependen directamente de la intensidad de la rivalidad entre las mismas, por tanto a mayor rivalidad menor será el beneficio.

Las cinco fuerzas o factores permiten determinar la rentabilidad del sector ya que estas influyen tanto en los precios, como en los costos y en la inversión que cada empresa debe realizar.

La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinar la balanza a favor de la empresa ya que “una fuerza competitiva sólida puede considerarse

una amenaza puesto que disminuye las utilidades"[6] y "una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad"[7]. Se debe también considerar que la solidez de estas cinco fuerzas no es permanente ya que existen situaciones fuera del control directo de cada una de las empresas que intervienen en el mercado y por tanto esto puede constituirse en una oportunidad o amenaza de acuerdo a la formulación de estrategias oportunas y apropiadas para dichas situaciones.

Por tanto las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector de venta y prestación de servicios computacionales; y, las fuerzas más poderosas son: Rivalidad entre los actuales competidores y el poder negociador de los compradores. Estas dos fuerzas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación estratégica.

1.6.1.1.3. CADENA DE VALOR

"Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales"[8].

Por tanto una Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la Cadena de Valor es para identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, con una estructuración adecuada y correcta de la cadena de valores, se categoriza, en forma eficiente,

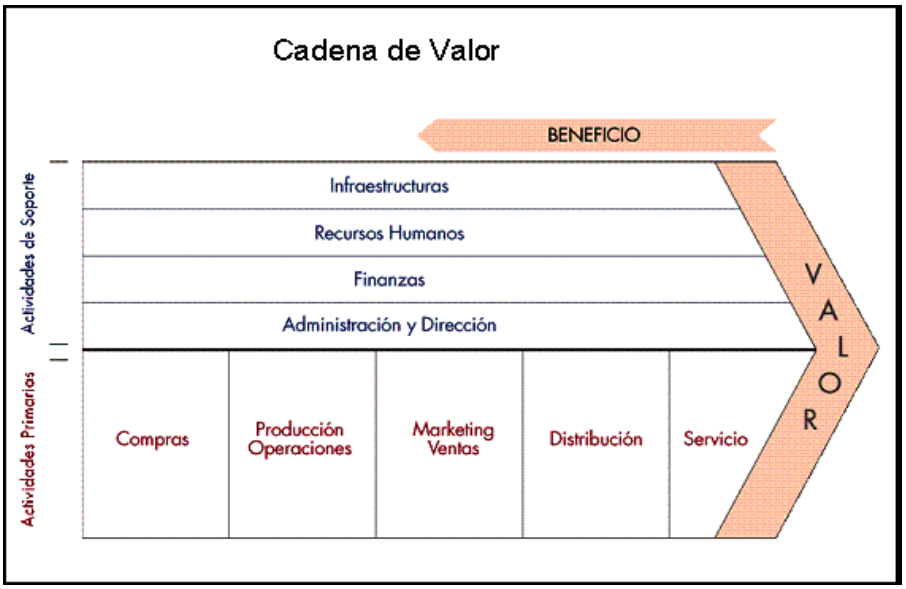
[6] Hill Charles / Jones Gareth, Administración Estratégica, Tercera Edición, Mac-Graw Hill, pág. 70

[7] Hill Charles / Jones Gareth, Administración Estratégica, Tercera Edición, Mac-Graw Hill, pág. 70

[8] http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/14/cadenavalor.htm

las actividades de la organización, clasificándolas en Primarias y Secundarias o de Soporte.

GRÁFICO No. 1.5



FUENTE: http://winred.com/images/enclaveconocimiento3.gif

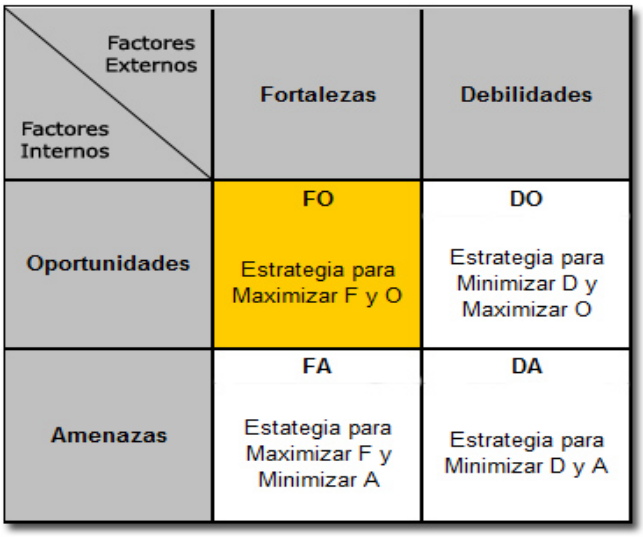
1.6.1.1.4. ANALISIS MATRICIAL

Además de las Matrices de Valor que obtenemos del Análisis de la Cadena de Valor, veremos las matrices del FODA, Matriz de Cartera de Boston Consulting Group, y Matriz de General Electric.

1.6.1.1.4.1. MATRIZ DEL FODA

Realizado el respectivo análisis FODA, el cual nos permitirá determinar los principales elementos de las: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tomando en cuenta tanto la Visión como Misión de la empresa, se procede a la realización de la Matriz FODA, la cual indica cuatro estrategias alternativas distintas, a través de la interacción de las 4 variables.

GRÁFICO No. 1.6



FUENTE: http://www.ideasparapymes.com/imagenes/articulos/matriz-foda.jpg

Una vez determinada la matriz FODA, se procede al diagnóstico estratégico a través del análisis CAME, el cual permitirá Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las debilidades. Se lo realiza a través de cuatro estrategias claramente identificables.

- **Estrategias FO (MAX-MAX).** Son estrategias ofensivas, tienen el propósito de "potenciar las Fortalezas para aprovechar las oportunidades"[9]. Es una situación en que toda empresa le gustaría estar, porque tomando en cuenta sus fortalezas, emplea todos los recursos para aprovechar las oportunidades del mercado y de esta manera comercializar tanto los productos como servicios que dispone.
- **Estrategias FA (MAX-MIN).** Son estrategias defensivas, su objetivo es "Potenciar las Fortalezas para defendernos de las amenazas" [10]. Las empresas tratan de maximizar sus fortalezas, utilizándolas en forma apropiada para minimizar las amenazas del ambiente externo que le rodea y de esta manera poder posicionarse en el mercado.
- **Estrategias DO (MIN-MAX).** Son estrategias de reorientación, establecidas para "Superar las debilidades, para aprovechar las

[9] http://elviejoclub.blogspot.com/2009/12/dafo-came.html
[10] http://elviejoclub.blogspot.com/2009/12/dafo-came.html

oportunidades" [11]. Si una empresa tiene debilidades, esto impedirá que las oportunidades que detecte en el ambiente externo no puedan ser aprovechadas.

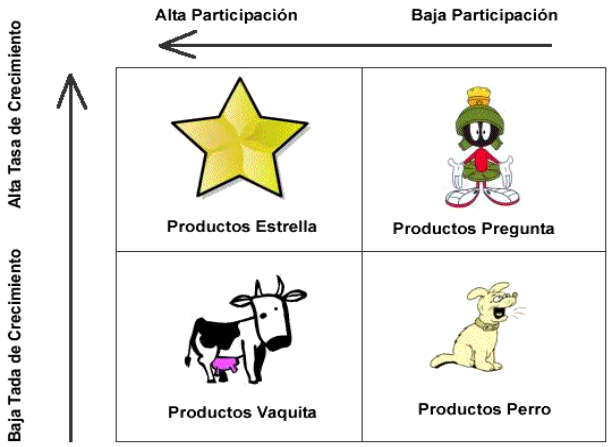
- **Estrategias DA (MIN-MIN).** Son estrategias de supervivencia, las cuales se fijan para "Superar las debilidades para defendernos mejor de los efectos de las Amenazas" [12] . Es un entorno en que ninguna empresa le gusta estar, ya que al tener tanto debilidades como amenazas, entrar en un mercado es casi imposible, pues tiene que constantemente luchar por sobrevivir a este ambiente hostil que se le presenta.

1.6.1.1.4.2. BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Conocida también como la matriz de crecimiento o participación, se la utiliza para llevar a cabo un análisis de la cartera o portafolio de negocios de la empresa, así como del posicionamiento de la misma, de un determinado producto o de una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) dentro del mercado.

En base al análisis de esta matriz se tiene una mejor perspectiva para diferentes tipos de negocios o UEN, permitiéndonos ver si es conveniente: invertir, retirar la inversión o abandonar.

GRAFICO No. 1.7



Fuente: http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group

[11] http://elviejoclub.blogspot.com/2009/12/dafo-came.html
[12] http://elviejoclub.blogspot.com/2009/12/dafo-came.html

Como podernos ver en el cuadro anterior, es una matriz de 2x2. Está compuesta tanto por el eje vertical donde se define el crecimiento del mercado, así como por el eje horizontal donde se especifica la cuota de mercado o la posición que tiene el negocio, producto o UEN en el mismo. Estos dos ejes forman cuatro cuadrantes que representan distintas categorías del negocio, producto o UEN importantes. Así tenemos que:

- **"Negocios Estrellas**

Son aquellos negocios que tienen una alta participación en el mercado con una alta tasa de crecimiento del mismo. Son negocios generadores de rentabilidad pero que requieren constantes inversiones lo que hace que tengan un flujo de fondos nulo o negativo generalmente.

- **Negocios Vacas**

Son aquellos negocios que tienen una alta participación en el mercado, pero el mercado tiene una baja tasa de crecimiento. Es este estado, los negocios son generadores de ingresos, lo que implica una importante rentabilidad y con bajas inversiones.

- **Negocios Signos de Interrogación**

Estos negocios tienen una baja participación en el mercado y a su vez tiene una alta tasa de crecimiento. Son negocios que no se conoce exactamente qué pasará con ellos. Requieren de constantes inversiones, las cuales se desconoce si serán rentables o no.

- **Negocios Perros**

Se combina una baja participación por parte de la empresa, con un mercado estancado o en pleno decrecimiento. Son productos en su última etapa del ciclo de vida generalmente. En algunos casos puede ser rentable participar en este estado"[13].

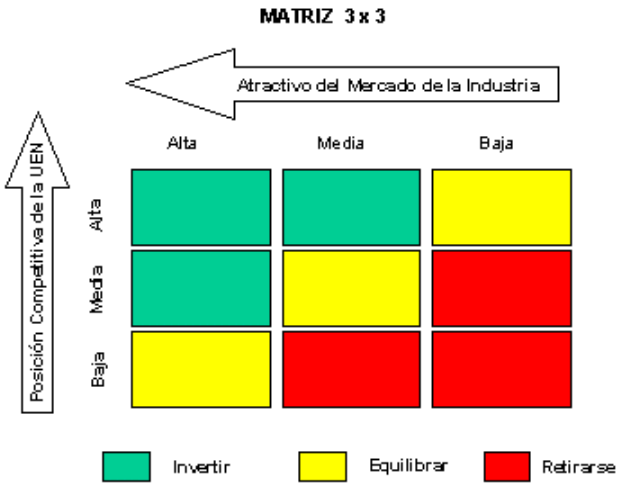
[13] Gestión de Empresas **http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group**

1.6.1.1.4.3. MATRIZ DE GENERAL ELECTRIC (GE)

También llamada matriz de atractivo del mercado – posición, la cual nos permite identificar las UEN del negocio, así como el análisis de competencias.

Está formada por nueve cuadrantes, distribuidos en tres zonas que son: Alta, Media y Baja; en donde las UEN se clasifican de acuerdo al eje horizontal donde está el atractivo del mercado de la industria y el eje vertical donde se encuentra la posición competitiva de las UEN, de esta manera la empresa debe identificar los factores que las conforman, como podemos ver en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 1.8



Fuente: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dofauch.htm

Así podemos determinar que los principales factores tanto del atractivo del mercado de la industria como la posición competitiva de la UEN, son:

"***Atractivo del Mercado de la Industria***

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

· Tamaño del mercado

· Precios

· Crecimiento del Mercado

· Diversidad del Mercado

· Intensidad de la Competencia

· Rentabilidad de la Industria

· Nivel tecnológico

· Impacto ambiental

· Entorno político, social, legislativo, económico

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

· Participación en el mercado

· Crecimiento de la participación en el mercado

· Costos unitarios

· Canales de distribución

· Capacidad de los proveedores

· Calidad del producto o servicio

· Imagen de la marca

· Capacidad productiva

· Capacidad gerencial

· Estructura de la competencia

· Fortalezas y debilidades de la UEN

· Nivel tecnológico

· Desempeño en investigación y desarrollo"[14]

1.6.1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

No es otra cosa que la integración, en forma organizada, tanto de las Estrategias Corporativas, de Mercado, como Operativas, dentro de la Planificación Estratégica, en relación con la misión, visión y objetivos de la empresa, a través de la fijación de lineamientos que orienten las funciones y tareas, de la misma, para alcanzar el éxito esperado y crear una filosofía corporativa.

- **Filosofía Corporativa.** Podemos decir que es la cultura o forma de ser de una empresa, la cual tiene que ver con: los principios, ética profesional y valores con los que se maneja la organización. Esta es notoria en la forma de actuar y proceder en situaciones de problema, oportunidades y de cambio en que se ve abocado el negocio. Y en general, se traduce en: transparencia, integridad, compromiso, confianza.

- **Estrategias Corporativas.** Estas se desarrollan a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que puede consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento del mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

    - ¿En qué negocios deberíamos competir?

    - ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los mismos?

- **Estrategias Competitivas.** Esta se desarrolla a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para

[14] http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dofauch.htm

lograr una ventaja competitiva, ventaja que puede consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento del mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

- **Estrategias Operativas.** Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para lo cual se utilizará el análisis de cadena de valor.

1.6.1.3. IMPLANTACIÓN DE ESTRATÉGIAS

La implantaciones es poner en marcha las estrategias y lineamientos ya diseñados, en forma práctica para cumplir con la Misión y los Objetivos Estratégicos previamente planteados, a través de un liderazgo eficiente, respaldado por el establecimiento de políticas, sistemas de información, comunicación y operación, que permitan utilizar los recursos necesarios y suficientes para aquellas actividades que están encaminadas a cumplir con las estrategias, sin dejar a un lado las Normas y Valores Éticos, tanto de la empresa como de sus integrantes.

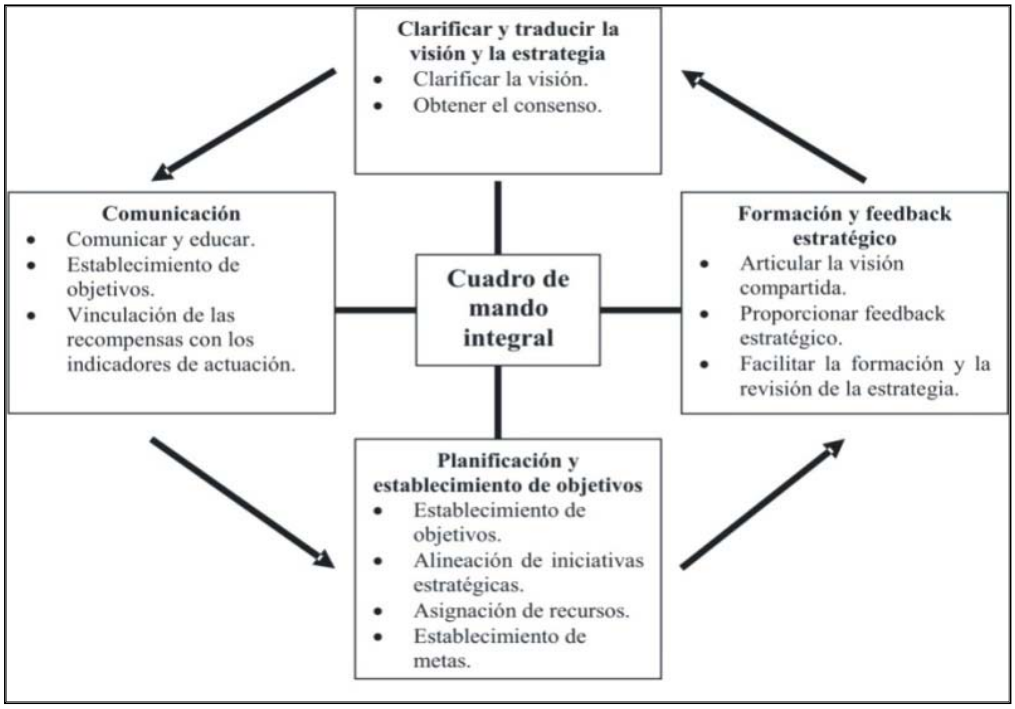
1.6.1.3.1. BALANCED SCORECARD

“Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un cuadro de concepto para medir si las actividades de una compañía llegan a sus objetivos en términos de visión y estrategia. El cuadro de mando le ayudará proveer una vista más comprensiva del negocio lo que a cambio ayuda a organizaciones actuar en su mejor interés a largo plazo”[15].

A continuación se indica cómo se da el proceso del Cuadro de Mando Integral:

[15] http://www.presentationload.es/Landingpage/Promotion-SWOT-Scorecard-15/Cuadro-de-Mando.html?cur=1&tm_type=adwords&adword=Google-Latein_Amerika/Latein_Amerika-ES-Charts_Diagramme/cuadro%20de%20mando&track=admatics

Gráfico No.1.9



FUENTE: http://scielo.sld.cu/img/revistas/aci/v15n6/f0902607.jpg

Para una correcta aplicación del Balanced Scorecard se debe analizar los diez pilares básicos, considerados como su base fundamental; y estos son:

"1. Es nuestra principal herramienta de de control de gestión.

2. Debe ser apoyado por la dirección

3. Requiere tiempo y dedicación que debemos disminuir de oros sistemas de gestión.

4. Todo el personal de la empresa debe estar implicado en el Cuadro de Mando Integral.

5. Es un sistema continuo que se debe actualizar, no es un proyecto.

6. Se requieren personas que apoyen el Cuadro de Mando Integral de forma constante.

7. Consumirá recursos y tiempo adicionales

8. Deberá ser automatizado para que sea eficaz

9. Debe integrarse dentro de los sistemas de información de la empresa

10. Se adoptará a las necesidades y circunstancias de la empresa, siempre"[16].

El Balanced Scorecard debe contener lo siguiente:

" – Misión de la Empresa: qué tipo de empresa es y cuál es su actividad.

- Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa
- Visión: a donde se quiere llegar
- Identificación de factores clave de éxito en la empresa
- Objetivos generales a conseguir
- Mapa estratégico que vincule los objetivos
- Indicadores para medir los objetivos
- Metas para conseguir los objetivos
- Palo de acción para alcanzar los objetivos: iniciativas"[17]

Considerando lo anterior, tenemos:

- **Crear diseños eficaces.-** para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- **Crear una organización inteligente y ética.-** Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

16 http://books.google.com.ec/books?id=CUjJKbTL1mIC&pg=PA45&dq=la+elaboraci%C3%B3n+del+plan+estrat%C3%A9gico+y+su+implantaci%C3%B3n+a+trav%C3%A9s+del+cuadro+de+mando+integral&hl=es&ei=LpXLTPf-PISs8Aakjp29AQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDUQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false

17 http://books.google.com.ec/books?id=CUjJKbTL1mIC&pg=PA45&dq=la+elaboraci%C3%B3n+del+plan+estrat%C3%A9gico+y+su+implantaci%C3%B3n+a+trav%C3%A9s+del+cuadro+de+mando+integral&hl=es&ei=LpXLTPf-PISs8Aakjp29AQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDUQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false

- **Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.-** El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización.

1.6.1.4 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

La Evaluación Financiera de un Proyecto es una herramienta que permite el estudio de factibilidad que establece las condiciones que hacen viable el proyecto de inversión, es decir, que permiten su realización con éxito, determinando las funciones o prioridades a tener en cuenta durante todo su desarrollo.

Se utilizan técnicas de evaluación generales, las cuales se emplean cuando un plan está dirigido a cumplir una meta prevista y se expresa en valores y términos financieros que, debe cumplirse en un período dado y bajo ciertas condiciones.

Entre las técnicas que se van a utilizar en el presente proyecto tenemos:

1.6.1.4.1 PERÍODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRI)

"Período que se requiere para que los ingresos netos de una inversión sean iguales al costo de la inversión"[18]. Es decir, es el tiempo que se requiere para recuperar el capital invertido. Su rentabilidad se la mide en términos de tiempo, sin considerar todos los flujos de fondos que tiene el proyecto, que existen después del tiempo de recuperación de la inversión.

1.6.1.4.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

"La tasa interna de retorno - TIR -, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

[18] http://es.mimi.hu/economia/periodo_de_recuperacion.html

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido"[19].

1.6.1.4.3 TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

"La TMAR es la tasa que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá al proyecto de tal manera que permita cubrir:

La totalidad de la inversión inicial

Los egresos de operación

Los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto

Los impuestos

La rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido

Para determinar la TMAR podemos considerar.

* La tasa de inflación más una prima al riesgo

TMAR = índice inflacionario + prima de riesgo

* El costo del capital más una prima al riesgo

TMAR = costo del capital + prima al riesgo"[20]

1.6.1.4.4 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

[19] http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm
[20] http://www.economia.unam.mx/sua/site/materia/sem4/proyectos/dudas.html

"Valor Presente Neto es una medida del Beneficio que rinde un proyecto de Inversión a través de toda su vida útil; se define como el Valor Presente de su Flujo de Ingresos Futuros menos el Valor Presente de su Flujo de Costos. Es un monto de Dinero equivalente a la suma de los flujos de Ingresos netos que generará el proyecto en el futuro.

La tasa de actualización o Descuento utilizada para calcular el valor presente neto debería ser la tasa de Costo alternativo del Capital que se invertirá. No obstante, debido a la dificultad práctica para calcular dicha tasa, generalmente se usa la tasa de Interés de Mercado. Esta última igualará al Costo alternativo del Capital cuando exista Competencia Perfecta.

El método del valor presente neto proporciona un criterio de decisión preciso y sencillo: se deben realizar sólo aquellos proyectos de Inversión que actualizados a la Tasa de Descuento relevante, tengan un Valor Presente Neto igual o superior a cero"[21].

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Análisis Externo.-** En el análisis externo se identifican variables o factores externos que influyen en la empresa, pero sobre todo los que la dirección de la misma no puede ejercer ningún control.

- **Análisis Interno.-** En el análisis interno se analizan aspectos claves que en su oportunidad han moderado el desempeño en el pasado, cuya evaluación permite identificar las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su ejercicio y operación en función de su misión.

- **Control.- "**es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se

[21] http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR_PRESENTE_NETO.htm

están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario"[22].

- **Cultura Organizacional.- "**a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes"[23].

- **Diagnóstico.-** es el proceso de construcción de conocimiento estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso.

- **Estrategia.-** Es el diseño cuyo contenido establece las metas o propósitos, de una empresa, a determinados plazos. Así como también las líneas de acción que deben seguirse para conseguirlo, es decir, cómo se harán las cosas.

- **Misión.-** "La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas"[24].

- **Objetivos.-** son los términos que plantea alcanzar una organización para cumplir las metas fijadas, en un tiempo determinado y en forma cuantitativa.

[22] http://www.zonaeconomica.com/control
[23] **Davis Keith**, http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html
[24] **Thompson Ivan,** http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm

- **Políticas.-** son directrices que establece la gerencia para cumplir con procesos, procedimientos, etc.

- **Principios.-** Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de una empresa, y definen el liderazgo de la misma.

- **Unidades Estratégicas de Negocio.-** "Se entiende por unidad estratégica de negocio (UEN) ("strategic business unit" [SBU]) un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de la demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa"[25].

- **Visión.- "**se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad"[26]

[25] http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/concepto-de-unidad-estrategica-de.html
[26] T**hompson Ivan,** http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html

CAPITULO II

2. ANALISIS SITUACIONAL

El Análisis Situacional nos permitirá formular las estrategias que ACME debe seguir para mejorar y, sobre todo, alcanzar sus objetivos. Este análisis se lo realizará tanto en el ambiente externo como interno de la empresa.

2.1. AMBIENTE EXTERNO

2.1.1. MACRO AMBIENTE

Se analizarán las fuerzas o factores que afectan a todas las compañías, y el cambio en una de ellas ocasionaría cambios en una o más fuerzas o factores que conforman el Macro Ambiente, que adicionalmente, crean las oportunidades o amenazas de la empresa. Estas son: Económicas, Políticas, Sociales - Culturales, Tecnológicas, Legales, Ambientales.

2.1.1.1. FACTOR ECONOMICO

Mediante un análisis de los factores económicos, permitirá a la gerencia tomar acciones y/o decisiones con respecto a las diferentes condiciones económicas que se presentaren a nivel Internacional, Nacional, Regional y/o Local y que afectan al normal desenvolvimiento de sus actividades.

Las variables a considerar son:

- El Producto Interno Bruto (PIB)
- La inflación
- Las tasas de interés tanto activas como pasivas.
- Impuesto a la Salida de Capitales
- Aranceles

2.1.1.1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El PIB es una medida del ingreso nacional, conformado por los bienes y servicios que se producen en el país. Considerando que el ingreso principal del Ecuador es la venta de petróleo, a nivel internacional, el cual, en la última década, ha sufrido variaciones en su precio, con tendencia hacia la alza, esto ha repercutido en la economía de la nación.

TABLA No. 2.1

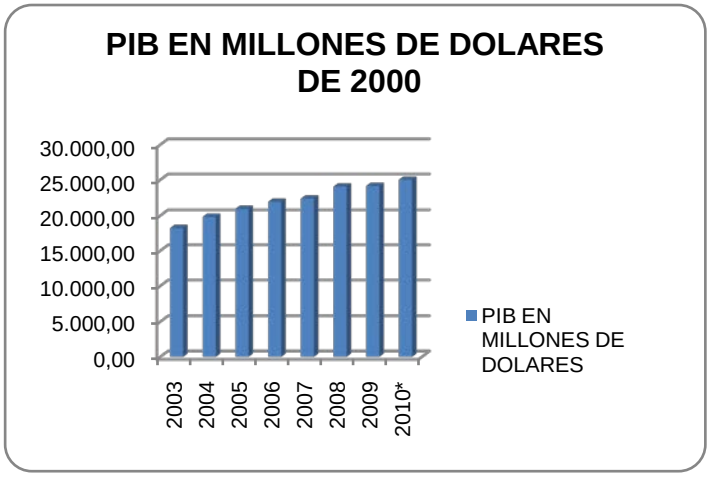
PIB EN MILLONES DE DOLARES DE 2000

FECHA	PIB TOTAL
2003	18.219,44
2004	19.827,11
2005	20.965,93
2006	21.962,13
2007	22.409,65
2008	24.032,49
2009	24.119,45
2010*	25.018,59

*VALOR ESTIMADO PARA EL 2010

FUENTE: BANCO CENTRAL
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

GRÁFICO No. 2.1



Como se puede observar en la Tabla No. 2.1, en los últimos años la economía del país ha tenido un incremento gradual en sus ingresos, a pesar de la Crisis Económica Mundial, producida a principios del 2008 en los Estados Unidos, y manteniéndose durante el 2009. En estos años el Ecuador pudo mantener su ingreso nacional, y seguir adelante sin secuelas profundas en su economía por la recesión tan severa que se vivió a nivel internacional.

De acuerdo a cifras del Banco Central, hasta septiembre del 2010 el PIB (millones USD 2000), está previsto en 25.018,59 millones, es decir con una tasa de variación anual estimada del 3.73% frente al 0.36% del 2009.

Este factor es importante considerarlo, ya que, al estar ACME inscrita en el Instituto Nacional de Contratación Pública, proporciona una perspectiva de cómo se está manejando y se manejará el gasto público, en especial para la adquisición de productos y/o servicios en el área tecnológica, por parte de las Empresas Estatales. Así como también a nivel privado, puesto que al existir una mayor producción dichas empresas requieren tecnología que les permita optimizar tanto recursos como tiempo.

Otro factor que incide en el PIB es el Índice de Precios al Consumidor (IPC). De acuerdo a cifras del INEC, en el año 2010 existió una estabilidad en el IPC, a pesar que, en el transcurso del año, algunos productos presentaron alzas en sus precios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad No. 1: El crecimiento económico del país, nos indica que existe un incremento en el sector de la producción, lo cual genera más fuentes de trabajo, así como mayores ventas y por ende mayores ingresos, tanto a nivel empresarial público como privado, lo que permite que exista una demanda tanto de bienes como de servicios, lo cual favorece a ACME ya que se incrementan las ventas.

Oportunidad No. 2: La existencia de una estabilidad en los precios, favorece al incremento en las ventas.

2.1.1.1.2. INFLACIÓN

Antes de la dolarización, efectuada en Septiembre del 2000, el Ecuador estaba entrando a una fase de hiperinflación debido a la devaluación severa que sufría el sucre ante el dólar, llegando a un 103.7% de inflación en junio

del 2000. A partir de ese año la inflación ha bajado hasta llegar a colocarse período del año 2010, la inflación se ubica en el 2.52%, a pesar de los problemas suscitados el 30 de septiembre, por la sublevación de la Policía Nacional. Cerrando el año con una inflación anual del 3.3%, de acuerdo a información del Banco Central.

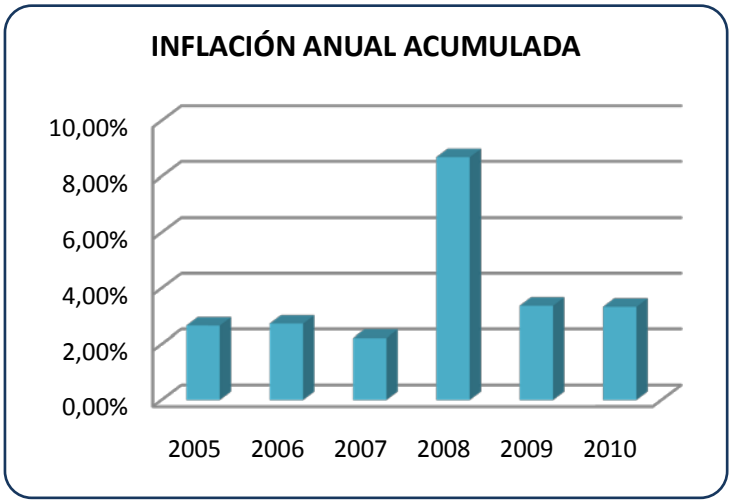
TABLA No. 2.2

INFLACIÓN ANUAL ACUMULADA

AÑO	PORCENTAJE
2005	2,66%
2006	2,73%
2007	2,22%
2008	8,69%
2009	3,37%
2010	3,33%

FUENTE: INEC
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

GRÁFICO No. 2.2



Como podemos observar en el Gráfico No. 2.2, la inflación se ha mantenido casi constante, a excepción del 2008, esto es debido a la crisis económica mundial que se vivió en dicho año. Pero tanto en el 2009 así como en el 2010, este factor ha ido disminuyendo, produciéndose casi una estabilidad en los precios de los productos, sobre todo en aquellos de importación, como los componentes, partes y piezas computacionales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 3: Al mantenerse estable la inflación, se produce una estabilización de los costos de los bienes tanto de producción nacional como los bienes importados como es el caso de los equipos computacionales, lo cual favorece a la empresa ya que los precios de sus productos se mantienen dentro de los rangos aceptables.

2.1.1.1.3. TASAS DE INTERES

En el mercado económico encontramos dos tipos de tasas de interés: las Activas y las Pasivas. La Tasa de Interés Activa se la puede considerar como aquella variable económica que indica el costo de financiamiento que tiene que pagar las empresas y/o público en general, a las instituciones financieras, por los créditos otorgados. En cambio la Tasa de Interés Pasiva, es aquella variable económica que pagan las instituciones financieras por la captación de los fondos de las empresas y/o público en general.

2.1.1.1.3.1. TASA DE INTERES ACTIVA

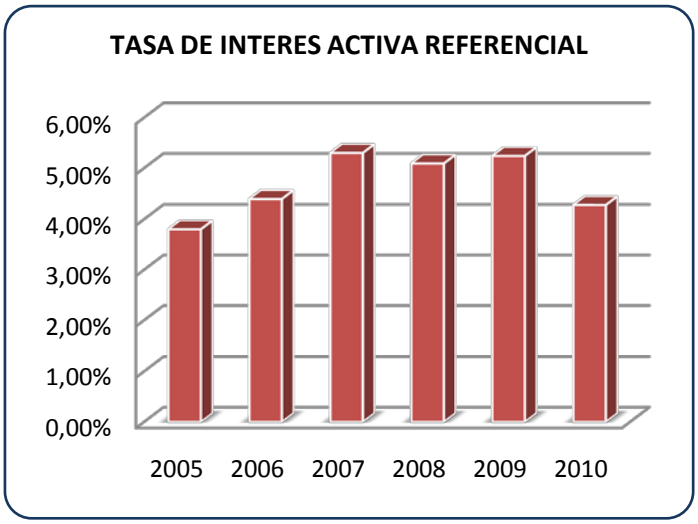
Como se puede observar tanto en la Tabla No. 2.3, como en el Gráfico No. 2.3, la tasa de interés activa referencial ha tenido una tendencia hacia la baja, exceptuando en el año 2007, donde tuvo un despunte y llegó a colocarse en el 10.72%. Para los subsiguientes años nuevamente tiene tendencia a la baja, situándose, al 31 de octubre del 2010 en un 8.94%.

TABLA No. 2.3

TASA DE INTRES ACTIVA REFERENCIAL

AÑO	% ANUAL
2005	9,61%
2006	9,22%
2007	10,72%
2008	9,14%
2009	9,19%
2010	8,68%

GRÁFICO No. 2.3



FUENTE: BANCO CENTRAL
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 4: Tanto las empresas privadas como el usuario final, busca obtener un financiamiento directo para la adquisición de equipos informáticos, ya que realizar un préstamo a corto plazo, en cualquier institución financiera, les significa pagar tanto los altos intereses como los costos que generan los mismos. Lo cual representa una oportunidad de negocio para incrementar las ventas de ACME.

2.1.1.1.3.2. TASA DE INTERES PASIVA

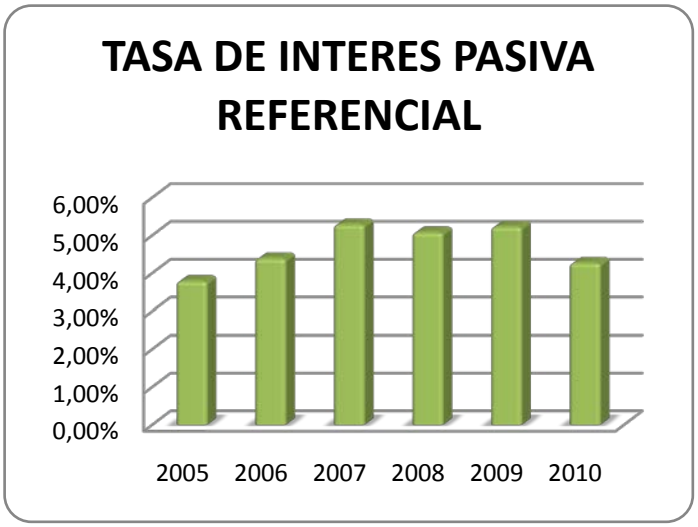
En el siguiente cuadro y gráfico podemos observar la evolución que ha tenido la tasa de interés pasiva referencial en los últimos años, existiendo una leve alza en el año 2009, pero a principios del año 2010 ha sufrido un decremento hasta llegar al 4.3% al 31 de octubre de dicho año.

TABLA No. 2.4

TASA DE INTRES PASIVA REFERENCIAL

AÑO	% ANUAL
2005	3,80%
2006	4,40%
2007	5,30%
2008	5,09%
2009	5,24%
2010	4,28%

GRÁFICO No. 2.4



FUENTE: BANCO CENTRAL
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 5: Tener capital amortizado en cualquier entidad financiera no representa un beneficio para nadie, por tanto las personas y empresas adquieren bienes y servicios, como una manera de invertir su dinero, por lo que, con promociones y precios razonables, la empresa puede incrementar sus ventas.

2.1.1.1.4. IMPUESTO A LA SALIDA DE CAPITALES

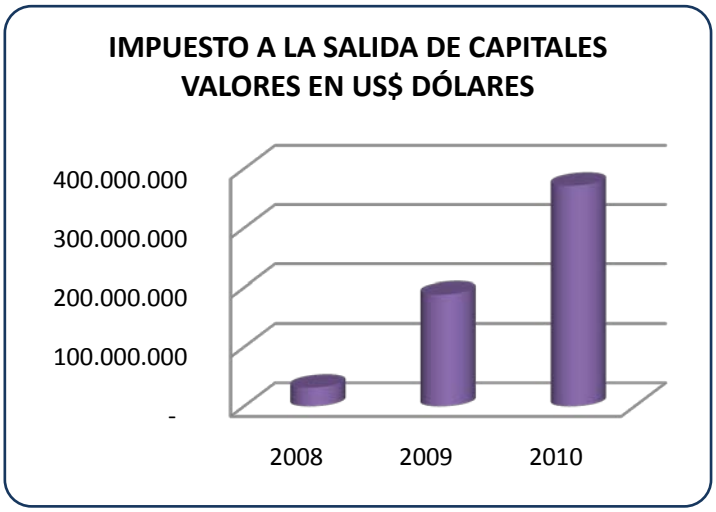
Este es un impuesto, según el Gobierno, para evitar la salida de capitales de la economía ecuatoriana, y producir la inversión nacional, pero para la mayoría de analistas económicos, es simplemente un mecanismo, del Régimen, para obtener recursos y de esta manera financiar el Gasto Público.

TABLA No. 2.5

IMPUESTO A LA SALIDA DE CAPITALES
VALORES EN US$ DOLARES

AÑO	VALOR
2008	31.408.303
2009	188.287.257
2010	371.314.940

GRÁFICO No. 2.5



FUENTE: SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

A principios del año 2010, el Impuesto de Salida de Capitales se incremento del 1% al 2%, provocando que los pocos capitales extranjeros, que se encuentran en el Ecuador, comiencen a salir a otros países. Pero a pesar de aquello la recaudación por concepto de este impuesto va en aumento, ya que los mismos son cobrados a aquellos valores que sean transferidos al extranjero, de acuerdo al decreto presidencial No. 156, el cual indica que montos superiores a los $1.000, deberán cancelar este impuesto, así como aquellos montos que se paguen con tarjeta de crédito o débito al exterior.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Amenaza No. 1: El Gobierno busca maneras de minimizar y sobre todo solventar el exceso de Gasto Público, una de las maneras es a través del Impuesto de Salida de Capitales, lo que provoca desconfianza e incertidumbre para la realización de inversión extranjera. Adicionalmente, para traer la mercadería, nuestros mayoristas tienen que realizar los pagos al exterior, por lo tanto tienen que pagar el impuesto de salidas de capitales, valor que es gravado en el precio del producto, el cual es pagado por el usuario final.

2.1.1.1.5. TASAS ARANCELARIAS

En los últimos años, el Gobierno ha aumentado las Tasas Arancelarias, con el afán de proteger la producción nacional, en varios productos como son los textiles, calzado, por lo tanto Aduanas del Ecuador a categorizado las importaciones para el cobro de arancele, como podemos ver en el Cuadro No. 2.1.

CUADRO No. 2.1

Categoría	Descripción	Ad Valorem	I.V.A.	Fodinfa
A	Documentos Impresos	0%	0%	0%
B	Menor o igual a 4Kg y US$400,oo FOB	0%	0%	0%
C	Menor o Igual a 50Kg y US$2.000,oo FOB	20%	12%	0.5%
D	Textiles y calzados. Menores o iguales a 20Kg. y US$2.000,oo FOB	* 10%+ $5.50 por Kilo de ropa * 10%+ $6.00 por cada par de zapatos	12%	0.5%
E	Medicina sin fines comerciales, equipos ortopédicos, órganos y tejidos, etc.	0%	12%	0.5%
F	Libros o similares	0%	0%	0.5%
	Equipos de computación y sus partes	0%	12%	0.5%

FUENTE: ADUANAS DEL ECUADOR
ELABORADO POR: ADUANAS DEL ECUADOR

Con lo que respecta a la importación de equipos de computación, así como sus componentes y accesorios, como podemos ver en el cuadro siguiente, el AD VALOREM es del 0% para la mayoría de productos, y de los mismos solamente se debe pagar el 12% del IVA, así como el FODINFA (el cual es el 0.5% del Costo de Importación + Flete (CIF) que va destinado para el Fondo de Desarrollo para la Infancia), de acuerdo a información obtenida en el COMEXI y en la CAE.

CUADRO No. 2.2

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	SUBPARTIDA	ADVALOREM	IVA	FODINFA
8473300000	MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIONO REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	Memorias RAM, tarjetas madre, tarjetas de red, case flas menor, kits (CPU, teclado, mouse, parlantes)	0%	12%	0,50%
8471700000	MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIONO REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	Discos Duros	0%	12%	0,50%
8471300000	MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIONO REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	Portátiles	0%	12%	0,50%
8528510000	MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIONO REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	Monitores	0%	12%	0,50%
8528720090	MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIONO REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	USD39.97 C/U, TV DE 14 A 20 PULGADAS, USD73.11 C/U, TV DE 21 A 32 PULGADAS,USD158.14 C/U, TV DE 42 O MAS PULGADAS, USD140.32 C/U, TV DE 33 A 41 PULGADAS, DEC. EJEC 447	5%	12%	0,50%
8443310000	MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIONO REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	Máquinas y aparatos para imprimir mediante caracteres de imprenta, clíses, planchas, cilindros y demás elementos impresos de la partida 84.42; máquina para imprimir por chorro de tinta, excepto los de la partida 84.71; máquinas auxiliares para la i	5%	12%	0,50%
8443321900	MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIONO REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	LAS DEMAS IMPRESORAS	0%	12%	0,50%
8528690000	MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIONO REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	PROYECTORES	20%	12%	0,50%
8471602000	MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIONO REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	Teclados, dispositivos por coordenadas X-Y	0%	12%	0,50%
8518290000	MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIONO REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	Micrófonos y sus soportes; altavoces (altoparlantes), incluso montados en sus cajas; auriculares, incluido los de casco, incluso combinados con micrófono y juegos o conjuntos constituidos por un micrófono y uno o varios altavoces (altoparlantes); amp	0%	12%	0,50%
8504401000	MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIONO REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	- - Unidades de alimentación estabilizada (`UPS y reguladores`)	5%	12%	0,50%
8443990000	MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIONO REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	SUMINISTROS Y DEMÁS	0%	12%	0,50%

FUENTE: ADUANAS DEL ECUADOR

ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 6: Aunque hay productos que sí pagan aranceles, la mayoría no pagan el AD VALOREM, por lo que es una oportunidad para la empresa, ya que puede comenzar a entablar contactos de negocios en Miami, que es el centro de distribución de las marcas que fabrican componentes informáticos, y comenzar a traer productos, lo cual le permitirá abaratar costos. Para lo cual tiene que implementar alianzas estratégicas con empresas Courrier, así como distribuidores de Miami para el efecto.

2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO

En las dos últimas décadas, los constantes cambios de gobierno, sin que estos cumplan su período para el cual fueron elegidos, han producido una permanente inestabilidad en el país, así como la corrupción política inherente en ellos. Por tal motivo los problemas económicos pasan a un segundo plano ante la amenaza de paros, movilizaciones y paralizaciones tanto en las principales ciudades como en las carreteras, por parte de grupos políticos que, en muchas ocasiones no tienen participación en el gobierno y buscan protagonismo ya que están en constante ataque y en contra de las tareas y actividades que desean realizar las personas que se encuentran, en esos momentos, dirigiendo a la nación. Todo esto afecta al aparato productivo del país.

En este factor se debe analizar básicamente la gobernabilidad, el establecimiento de políticas gubernamentales y la relación internacional.

2.1.1.2.1. GOBERNABILIDAD Y ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

Entre los acontecimientos más relevantes suscitados en el último año está, llamado por muchos, el intento de golpe de estado producido el 30 de septiembre, el cual inicio con la sublevación por parte de las bases de la Policía Nacional, y que terminó en enfrentamiento armado entre militares y policías subversivos, para liberar al Economista Rafael Correa Delgado,

Presidente del país, quien estaba retenido en el Hospital de la Policía. Caos y saqueos en varias localidades en especial en la ciudad de Guayaquil, la declaratoria del Estado de Excepción y la amenaza de llamar a la muerte cruzada, ha tenido en zozobra al país en general.

El día en que ocurrieron los hechos, los negocios en general cerraron sus puertas y algunos solo trabajaron a puertas cerrada como lo hizo ACME, para precautelar tanto a su personal como a los bienes de la empresa. De igual manera Instituciones Públicas suspendieron sus actividades. Por este motivo, toda actividad se desplazó dos días, los cuales fueron de pérdida para muchas empresas.

A partir de esta fecha, el Gobierno ha profundizado sus planes políticos, entre ellos se tiene:

- Acelerar la reforma agraria mediante la implementación de impuestos a aquellos terrenos privados que están sin producir, repartir los terrenos baldíos que posee el Estado.

- Ayudar a los trabajadores de las empresas incautadas por la AGD, para que puedan adquirir las mismas a través de préstamos otorgados por la Banca Pública.

- Implementación de un programa de Sustitución Selectiva de Importaciones, en el cual se considera el aumento de aranceles en determinados productos de importación, y, a su vez, la dotación de incentivos para la producción nacional. Para este efecto, en el mes de noviembre, la Asamblea Constituyente aprobó el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversión, el cual fue enviado al Ejecutivo para su aprobación definitiva.

- Se establece los procedimientos y acciones para el cobro de aquellos impuestos, por parte del SRI, a aquellas empresas que los han estado evadiendo por mucho tiempo y que representan un perjuicio para el estado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Amenaza No. 2: La inestabilidad política existente en el país, crea un ambiente hostil para el normal desenvolvimiento de las actividades económicas, lo que también detiene la inversión, esto afecta a las ventas de la empresa, ya que tanto empresas como clientes en general, prefieren guardar su dinero para tener liquidez en momentos de crisis.

Oportunidad No. 7: Al existir la captación de aquellos impuestos que se han evadido, el Estado tiene mayores recursos para la adquisición de nueva tecnología.

Oportunidad No. 8: El respaldo a la producción nacional, por parte del Estado Ecuatoriano, incentiva a aquellas empresas, que existe en el país que se dedican a la fabricación de equipos computacionales, para elaborar productos de buena calidad y que tengan la oportunidad de competir en iguales condiciones que las marcas internacionales. De esta manera la empresa tiene más opción de participar en licitaciones, con entidades del Estado Ecuatoriano, con productos competitivos y que tienen menor costo que aquellos de marcas extranjeras que toca importar.

2.1.1.2.2. RELACION INTERNACIONAL

Las últimas alianzas estratégicas establecidas por el presente gobierno, están orientadas al desarrollo energético, ya que los países a los que ha puesto mayor interés su relación, son aquellos que son productores y exportadores de petróleo como Venezuela, Rusia e Irán. Y se ha descuidado la relación con los demás países como Estados Unidos y la Unión Europea.

Con China también se ha abierto el diálogo y se han llegado a concretar acuerdos financieros, pero de igual manera encaminados a proyectos hidroeléctricos. Adicionalmente existe una relación bilateral, la cual ha tenido una tasa de crecimiento del más del 10% en donde tanto Ecuador como China han estado dispuestos a apoyar a empresarios, de ambos

países, para que puedan comercializar sus productos así como también tecnología.

En el mes de septiembre del 2010, se realizó la visita Presidencial y de su gabinete, entre los que se encontraban los secretarios del SEMPLADES (Secretaría de Planificación y Desarrollo) y de la SENACYT (Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología), quienes asistieron a foros, encuentros y reuniones para establecer una agenda colaboración con representantes, tanto de educación superior, como con las máximas autoridades del Japón como de Corea del Sur. Para la implementación de varios proyectos tecnológicos en el país. Como la creación de la "Ciudad Universitaria", la cual contará con Instituciones Nacionales de Investigación, Universidades y Centros de Investigación de la Industria.

TABLA No. 2.6

IMPORTACIONES

CONSULTA DE TOTALES POR NANDINA - PAIS

(Toneladas y miles de dólares)

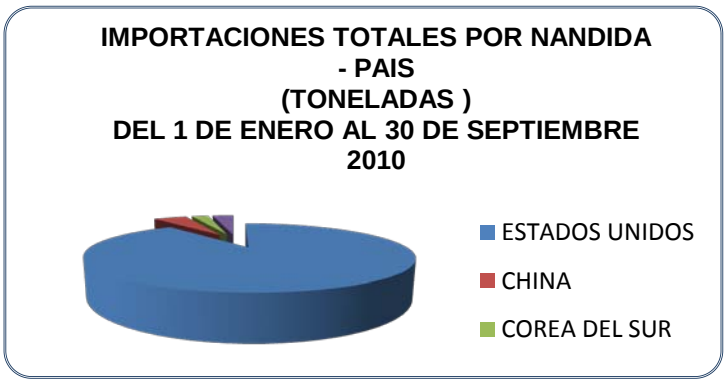
DEL 1 DE ENERO AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2010

CODIGO	DESCRIPCION	PAIS	TONELADAS	FOB DÓLAR	% FOB -DÓLAR
8471300000	MÁQUINAS AUTOMÁTICAS PARA TRATAMIENTO O PROCESAMIENTO DE DATOS, DIGITALES, PORTÁ	ESTADOS UNIDOS	775,70	81.107,05	86,52%
		CHINA	40,83	4.444,94	4,75%
		COREA DEL SUR	20,33	4.410,45	4,71%
		PANAMÁ	26,02	2.120,33	2,21%

FUENTE: BANCO CENTRAL

ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

GRÁFICO No. 2.6



FUENTE: BANCO CENTRAL
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

Como se puede observar, tanto en el Cuadro No. 2.6 como en el Gráfico No. 2.6, la mayor parte de las importaciones que se realiza, en productos computacionales, es desde los Estados Unidos, por lo que las relaciones, sobre todo, comerciales con este país, no se las debe descuidar.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 9: Al existir un convenio bilateral con China, Japón y Corea del Sur, quienes en la actualidad son los principales generadores de tecnología en el mundo, es conveniente ya que de esta manera se podrá realizar negociaciones directamente con los fabricantes y así se tendrá productos con la última tecnología y a mejores costos.

Amenaza No. 3: Al existir un descuido en las relaciones comerciales con determinado grupos como es la Unión Europea y Estados Unidos esto hace que la importación de las partes y piezas, así como computadores, sea más difícil, ya que no todas las empresas de computación tienen fábricas en China, y su centro de comercialización, hacia Latinoamérica, es Estados Unidos, y los mayoristas, quienes son los que realizan las importaciones, no tengan stock suficientes de la mercadería, en determinadas épocas del año, y en algunos casos los productos se encarezcan, lo cual afecta a ACME en sus ventas.

2.1.1.2.3 PROYECTOS ESTRATEGICOS DEL ESTADO

Existen varios proyectos estratégicos dentro del Plan Nacional para el Buen Vivir, que el Gobierno está implementando con las diferentes Instituciones y Ministerios Públicos. Uno de ellos es contar con nueva tecnología de comunicación, implementada por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), para que de esta manera los ciudadanos, tanto de las zonas urbanas como rurales, accedan al mundo globalizado a través de la transmisión de datos, voz, video, internet y comunicación móvil, con calidad.

Otro objetivo prioritario del Gobierno, es la ampliación de la cobertura en el área educativa, para lo cual se ha propuesto asegurar que todos los niños y niñas completen la edad primaria básica. Para lo cual ha emprendido en procesos de dotación de docentes y recursos pedagógicos, así como de la construcción de establecimientos, denominados “Escuela del Milenio”, las cuales contarán con la respectiva infraestructura para la utilización de equipos informáticos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad No. 10: Al determinar el Gobierno proyectos estratégicos para mejorar el estándar de vida de la población y que estos puedan utilizar las nuevas tecnologías existentes en el mundo, y mejorar la educación, a través de los nuevos establecimientos educativos, es una oportunidad de la empresa, ya que primero puede vender al estado los equipos y accesorios computacionales que requiere, adicionalmente, las personas buscarán las herramientas necesarias para poder implementar los nuevos conocimientos y acceder a este nuevo mundo de las comunicaciones a través del internet.

2.1.1.3. FACTOR LEGAL

Las normas jurídicas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter: comercial, penal, laboral, civil, fiscal; originarias en la misma constitución política y otras especiales, según la actividad a que se dedica la

empresa. Toda empresa debe cumplir con las disposiciones, reglamentos y leyes que indica: El Servicio de Rentas Internas (S.R.I.), el Seguro Social (I.E.S.S.), el Ministerio de Trabajo.

2.1.1.3.1. LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PÚBLICA

Creada a principios del año 2008, ésta ley, al igual que su reglamento, se creó para que las Instituciones del Sector Público tengan una herramienta, utilizando la tecnología existente, por medio de la cual puedan planificar, programar, presupuestar, controlar, administrar y ejecutar la adquisición de bienes, servicios y obras públicas, buscando el máximo ahorro y mejor distribución de los recursos públicos. Esta herramienta cuenta con varios procesos para la adquisición de bienes como son: Subasta Inversa Electrónica, Catálogo Electrónico, Compra por Menor Cuantía, Ferias Inclusivas.

Para lo cual se creó el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), quien regula y controla el buen funcionamiento del portal, así como la calificación de toda empresa, sea esta pequeña, mediana, grande y/o cualquier persona que se encuentre en capacidad de proporcionar un bien o servicio a dichas entidades. De esta manera ACME se encuentra registrada en el INCOP desde 2008, teniendo una participación activa en los procesos de licitación a través del sistema de Subasta Inversa, Ferias Inclusivas y Procesos de Compra por Menor Cuantía.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 11: ACME debe registrarse en la opción de Catálogo Electrónico, ya que las Entidades Públicas están ocupando, con mayor frecuencia esta opción para la adquisición de bienes que requieren.

2.1.1.3.2. LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

La Defensoría del Pueblo, a través de la Defensoría Adjunta del Consumidor y Usuario, es el ente encargado de aplicar tanto la Ley como el Reglamento de Defensa del Consumidor, la cual establece los mecanismos de control de calidad y los procedimientos para la defensa del consumidor tanto en la adquisición de bienes como de servicios de empresas públicas y/o privadas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 12: Los clientes y/o usuarios que nos visitan tienen la tranquilidad que los productos y servicios que ofrecemos cumplen con lo ofertado y pueden comparar con la oferta de otras empresas, adicionalmente podemos exigir calidad de los productos a nuestros mayoristas.

2.1.1.3.3. LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO

El Servicio de Rentas Internas (S.R.I) es la institución encargada de velar por el correcto cumplimiento de las normas emitidas por el Código Tributario, el cual regula las relaciones jurídicas provenientes del cobro de tributos entre el Estado y los contribuyentes. Dichos tributos (conocidos también como tasas y/o impuestos) sirven como instrumento de política económica general, del Estado, estimulando la inversión, reinversión, ahorro y su destino hacia actividades productivas y de desarrollo nacional. Entre los principales impuestos tenemos: El Impuesto al Valor Agregado (IVA); El Impuesto a la Renta en la Fuente (IRF); Impuesto a los Consumos Especiales (ICE); Impuesto a los vehículos motorizados de transporte terrestre.

Como se puede observar en el Cuadro No.2.7 Y Gráfico No. 2.7, la recaudación de impuestos, realizados por parte del SRI, en los últimos años ha ido en ascenso, siendo el año de 2009 el año en el que se ha realizado la más alta recaudación, en tanto que en este año se registra el crecimiento de recaudación más bajo. En tanto que en el año 2010, hasta el 30 de noviembre, el SRI ha alcanzado el 102.6% de cumplimiento de recaudación,

teniendo un crecimiento nominal, casi constante, con relación al 2009, del 16.5%.

CUADRO No. 2.7

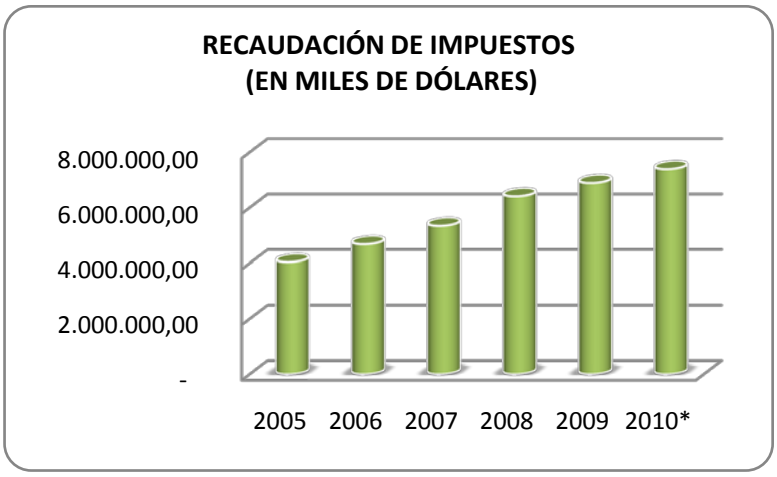
RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS
(EN MILES DE DÓLARES)

AÑO	ANUAL
2005	4.046.087,10
2006	4.686.473,30
2007	5.344.054,50
2008	6.409.402,10
2009	6.890.276,70
2010*	7.392.120,50

*** INFORMACIÓN HASTA EL 30 DE NOVIEMBRE**

FUENTE: SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

GRÁFICO No. 2.7



CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Amenaza No. 4: Lamentablemente el país no tiene una cultura de pago de tributos por lo que muchos clientes tratan de evadirlos de una u otra manera, una de esas formas es no deseo de la factura de esa manera evitar el pago del IVA el momento de realizar una compra, y al no acceder simplemente no realizan la compra y van a empresas y/o personas que si les permiten evadir, ya que muchas veces ellos también son evasores, produciéndose una competencia desleal.

2.1.1.4. FACTOR SOCIAL – CULTURAL

El Ambiente Social-Cultural en que se desenvuelve ACME tiene muchas influencias, sobre todo de los EEUU, lo cual repercute en la decisión del cliente de adquirir un determinado producto.

Entre los índices de análisis tenemos: La migración, la educación, el empleo y desempleo.

2.1.1.4.1. MIGRACION INTERNACIONAL

En los últimos años, se ha producido una ola migratoria, hacia el extranjero, en espacial hacia Estados Unidos, España e Italia, sobre todo por la iliquidez económica en que vivía el país, la falta de empleo, así como la pobreza y la desigualdad de la distribución de la riqueza.

No se tiene datos exactos de cuantos ecuatorianos han emigrado al extranjero para poder mejorar la situación económica de sus familias, pero de acuerdo a las Jefaturas de Migración del País, tenemos que en el año 2009, de la ciudad de Quito, es de donde más han salido, con un 44.2% del total de las salidas.

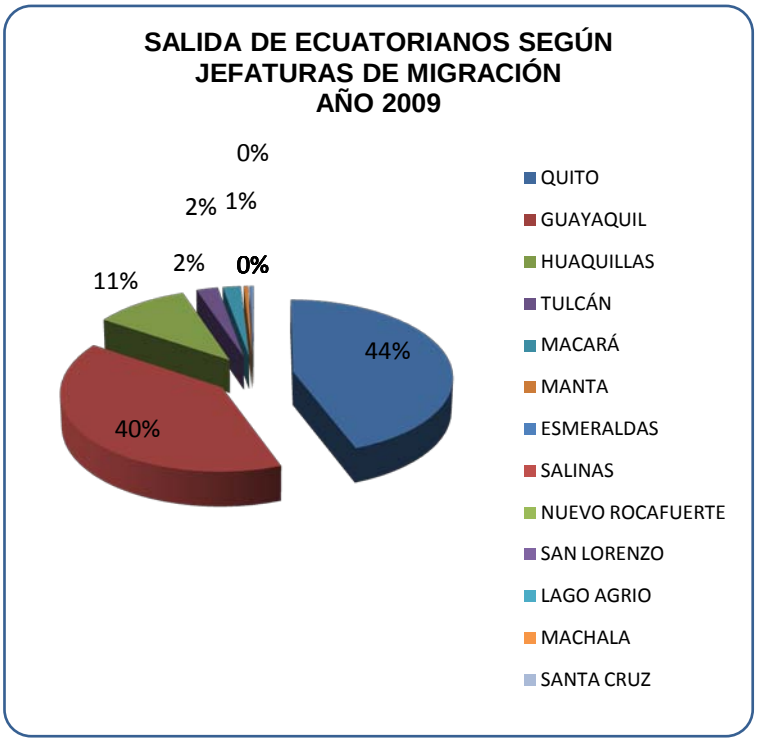
TABLA No. 2.8

SALIDA DE ECUATORIANOS SEGÚN JEFATURAS DE MIGRACIÓN AÑO 2009

JEFATURA DE MIGRACIÓN	NÚMERO	%
QUITO	359845,00	44,20
GUAYAQUIL	326769,00	40,20
HUAQUILLAS	84464,00	10,40
TULCÁN	19118,00	2,30
MACARÁ	15946,00	2,00
MANTA	4143,00	0,50
ESMERALDAS	2941,00	0,40
SALINAS	160,00	0,00
NUEVO ROCAFUERTE	117,00	0,00
SAN LORENZO	66,00	0,00
LAGO AGRIO	65,00	0,00
MACHALA	1,00	0,00
SANTA CRUZ	1,00	0,00
LATACUNGA	1,00	0,00
SAN CRISTOBAL	0,00	0,00
TOTAL	**813637,00**	**100,00**

FUENTE: INEC
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

GRÁFICO No. 2.8



Este factor ha producido un flujo de dinero que ha ayudado a la economía de las familias ecuatorianas.

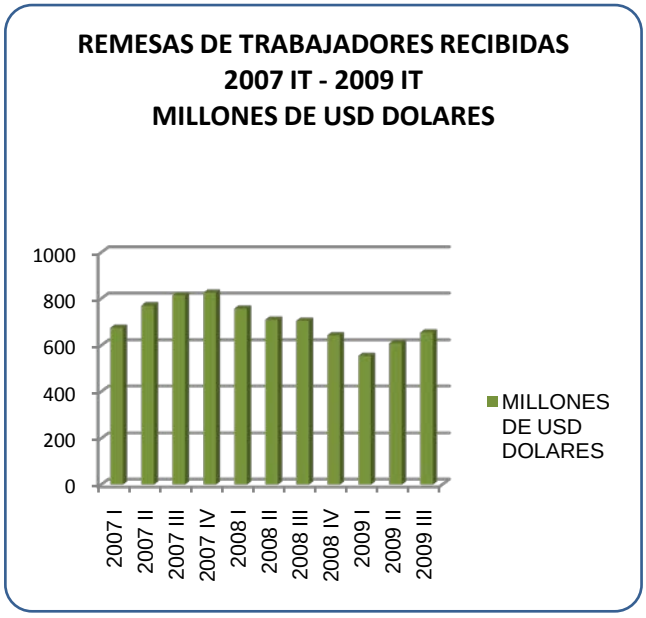
TABLA No. 2.9

REMESAS DE TRABAJADORES RECIBIDAS
2007 IT - 2009 IT
MILLONES DE USD DOLARES

TIEMPO	VALORES
2007 I	676,4
2007 II	771,4
2007 III	814,6
2007 IV	825,6
2008 I	759,6
2008 II	711,5
2008 III	706,6
2008 IV	643,9
2009 I	554,5
2009 II	609,7
2009 III	655,8

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

GRÁFICO No. 2.9



Como podemos ver tanto en la Tabla como Gráfico anterior, las remesas de los migrantes, recibidas en el primer trimestre del 2009 han tenido una notoria disminución con respecto al mismo período en el 2008 y 2007. Existiendo un incremento en el tercer trimestre del 2009, gracias a las remesas enviadas desde España, los cuales representan el 47.2% del total de remesas recibidas en dicho período.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 13: Con la migración en la última década se han incrementado los negocios de los Cyber Café. Por tanto esta es una

oportunidad para ACME, ya que estos negocios requieren equipos de computación, instalaciones de red, y, cada cierto tiempo mantenimiento y actualización de los equipos. Adicionalmente quienes se quedan tienen la necesidad de comunicarse con sus familiares que se encuentran en el exterior, desde sus hogares, así como realizar trabajos y tareas, por lo que buscan tener sus propios equipos informáticos.

2.1.1.4.2. EDUCACION

En gobiernos anteriores, ha sido costumbre que tanto el área de salud como educación sean descuidados y que tengan un porcentaje mínimo en el Presupuesto del Gobierno. A partir del 2007 esta situación ha ido cambiando, ya que ha sido un objetivo de este gobierno mejorar la educación y aunque se ha implementado varias estrategias el país afronta un bajo nivel de escolaridad, elevadas tasas de repetición y deserción escolar, así como una mala calidad de la educación.

De acuerdo a la UNESCO, en el Ecuador, en el período 2005 – 2010, la tasa de analfabetismo, de la población de 15 años y más, es del 7%, es decir, aproximadamente 998.907 habitantes todavía se encuentran en el analfabetismo. De este total el 5.6% corresponde al sexo masculino y el 8.3% al femenino, siendo la provincia del Chimborazo con el más alto porcentaje.

Entre las estrategias que el Estado implementa, dentro del Plan Nacional para el Buen Vivir, es la creación de escuelas preparadas para brindar una buena educación con tecnología de punta, creando de esta manera, tanto el "Ecuador Virtual", como las "Escuelas del Milenio", las cuales deben contar con un laboratorio de computación, así como del servicio de internet.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 14: Teniendo una tasa del 93% de alfabetismo, significa que la mayor parte del país, tiene una educación básica, y sigue preparándose, para superarse, por lo que recurren a herramientas para este

propósito, entre ellas están los equipos de computación, lo cual puede incrementar las ventas de la empresa.

Oportunidad No. 15: Creación de las Escuelas del Milenio, las personas se ven obligadas, además de recibir conocimientos utilizando herramientas informáticas, a no quedarse a tras de la tecnología lo cual favorece a las ventas de la empresa.

2.1.1.4.3. EMPLEO Y SUBEMPLEO

A mediados del año 2000 el desempleo urbano llegó hasta el 17%, producido por la crisis económica de los años de 1998 y 1999, causada por la quiebra de la mayor parte del sistema financiero y las malas políticas gubernamentales de la época. Como se puede observar en el Gráfico No. 2.10, en el año 2006 existe el mayor porcentaje de ocupación en el país, con un porcentaje del 47,34% de la PET. En cambio en el 2009, a consecuencia de la crisis mundial este valor disminuyó situándose en un 38.80%.

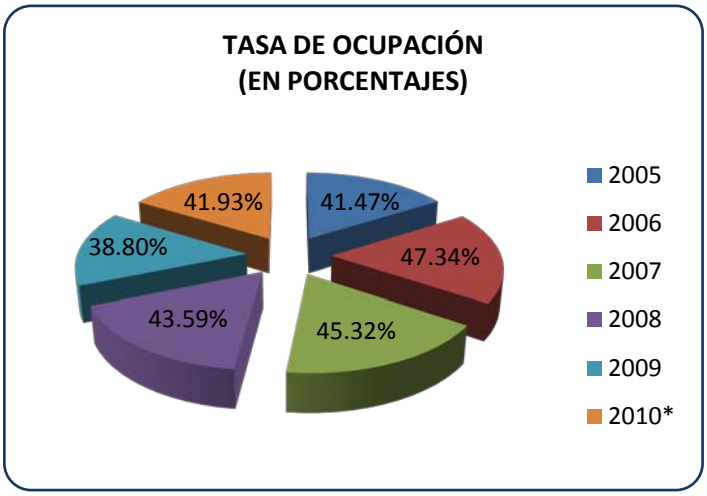
TABLA No. 2.10

TASA DE OCUPACIÓN (EN PORCENTAJES)

AÑO	%
2005	41,47%
2006	47,34%
2007	45,32%
2008	43,59%
2009	38,80%
2010*	41,93%

*** INFORMACIÓN HASTA EL 31 DE SEPTIEMBRE**

GRÁFICO No. 2.10



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

Para finales de septiembre del 2010, la población en edad de trabajar (PET) fue del 83.5% del total de la población. Siendo el 93.8% hombres y el 90.9%

mujeres, existiendo el 41.93% trabajando. Adicionalmente, a la misma fecha, el subempleo se ubicó en el 49.60%.

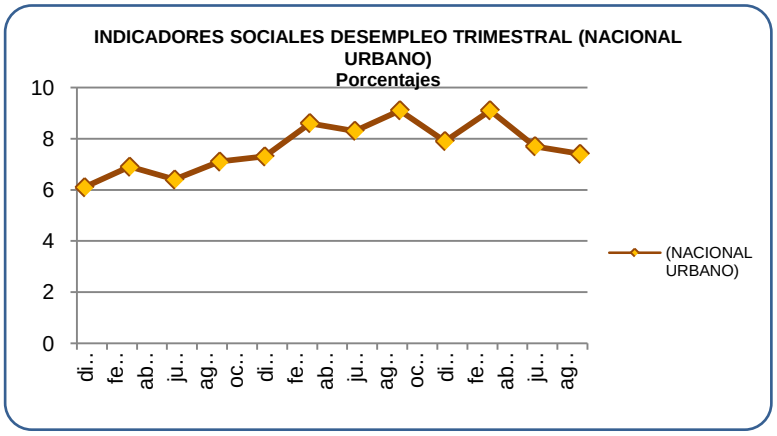
CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 16: Aunque el aumento de fuentes de trabajo, en los último años no ha sido en forma notoria, tampoco se ha dado el cierre de negocios y actividades económicas, lo que ha permitido, que las personas tengan una estabilidad laboral, así como un ingreso económico constante, lo que les permite, adquirir productos, no solamente para el sustento diario. De esta manera pueden disponer de un monto de sus ingresos para la adquisición de un computador, ya sea la compra al contado o con financiamiento.

2.1.1.4.4. DESEMPLEO

Se debe considerar el índice de desempleo, el cual en Ecuador se encuentra a la baja, como se puede observar en el Gráfico No. 2.9; hasta septiembre del 2010, el 7,4% de ecuatorianos aptos para trabajar, no consiguen un puesto en la masa asalariada, este fenómeno es alentador ya que el poder adquisitivo de las empresas se mantiene y no se está produciendo el cierre de las mismas así como de pequeños negocios y por ende el despido de cientos de personas, como sabía suceder en años pasados, antes de la dolarización, así como se esperaba después de la crisis económica mundial que se vivió el año 2008 y se siguió sintiendo hasta el año pasado.

GRAFICO No. 2.11



FUENTE: INEC

ELABORADO POR: INEC

CUADRO No. 2.11

INDICADORES SOCIALES
DESEMPLEO TRIMESTRAL
(NACIONAL URBANO)
Porcentajes

TIEMPO	%
dic-07	6,1
mar-08	6,9
jun-08	6,4
sep-08	7,1
dic-08	7,3
mar-09	8,6
jun-09	8,3
sep-09	9,1
dic-09	7,9
mar-10	9,1
jun-10	7,7
sep-10	7,4

FUENTE: INEC

ELABORADO POR: INEC

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No.17: Al existir estabilidad laboral y económica, las personas buscan satisfacer ciertas necesidades que antes no le era factible, así el tener una herramienta de estudio o comunicación, como es el computador, es prioritario en muchos hogares ecuatorianos. Tener equipos informáticos actualizados para brindar un mejor servicio también es prioritario para las empresas y negocios. ACME puede establecer acuerdos con las empresas, para que sus empleados puedan adquirir un computador a través de descuento del rol de pagos.

2.1.1.5. FACTOR TECNOLOGICO

Debemos considerar que el Ecuador al ser todavía un país en vías de desarrollo, no es generador de nueva tecnología, pero, tanto con la Globalización y los Tratados de Libre Comercio, que muchos países mantienen con el nuestro, nos han permitido contar con tecnología avanzada, lo cual facilita a ACME el poder proveer a sus clientes esta tecnología, además de un renovado stock, cada cierto tiempo, esto es, cada tres a cuatro meses, que es el tiempo de renovación tecnológica en informática; y, de acuerdo al desarrollo a nivel mundial de los productos con alta calidad.

Entre los principales factores tecnológicos tenemos:

- Empleo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)
- Cobertura de Internet
- Equipos y componentes de última tecnología

2.1.1.5.1. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)

El Ministerio de Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información están desarrollando proyectos, para la implementación y aprovechamiento de las TIC, a través de las direcciones de:

- Acceso Universal
- Inclusión Digital
- Radiodifusión y Gestión de la Información

2.1.1.5.1.1. DIRECCIÓN DE ACCESO UNIVERSAL

En concordancia con el Ministerio de Educación, se impulsa el manejo de las TIC en la aplicación de la currícula educativa, esto es en el empleo de: videos, televisión, computadoras, internet, aulas virtuales, simuladores, para apoyar la enseñanza y el aprendizaje para que los procesos como: búsqueda de información, objetividad de los temas de estudio, etc., sean más rápido, de mejor entendimiento a través de la visualización y/o la simulación de situaciones reales, así como de la implementación de juegos didácticos, lo cual permitirá profundizar el aprendizaje de forma lúdica, a través de la implementación de aulas digitales, laboratorios de internet en las escuelas públicas, como también la creación de las escuelas del milenio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No.18: Con la puesta en marcha del acceso universal en los establecimientos educativos públicos, y la participación de la empresa en el Sistema de Contratación Pública, es una gran posibilidad de ampliar su cartera y aumentar sus ventas.

2.1.1.5.1.2. DIRECCIÓN DE INCLUSIÓN DIGITAL

A través de la creación de Infocentros Comunitarios, Espacios sociotecnológicos, en centros comunitarios y procesos productivos, el Gobierno busca promover el desarrollo social, cultural y económico de la población.

Con la creación de estos espacios la comunidad puede expresar sus demandas y delinear soluciones con el uso correcto de las TIC. Como también en la capacitación del empleo de las TIC, por parte de personas con

discapacidad, en base a sus necesidades, para que puedan integrarse en el mercado laboral sin ningún problema

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 19: Las personas se ven en la necesidad de estar al día con la tecnología e implementar sus herramientas en su vida cotidiana, por tanto las ventas de ACME aumentarían si considera este nicho de mercado.

2.1.1.5.1.3. DIRECCIÓN DE RADIODIFUSIÓN

Esta dirección tiene como objetivo el cambio de tecnología en la televisión pública, esto es pasar de un sistema análogo a un digital con la que se aumentaría la posibilidad de generar interacción con el usuario y producir una conexión directa con el programa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 20: La mayoría de monitores de mayor de 32” también tienen la función de televisores, por lo que con la demanda que se generaría al momento de realizarse el cambio de tecnología del sistema análogo a digital, los precios de estos bajarían, ya que al momento son muy elevados, y serían una opción de ingresos para la empresa.

2.1.1.5.1.4. DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

El proyecto que desarrolla, esta dirección, está encaminado a proporcionar la información tecnológica del Ecuador (IT ECUADOR), a través de herramientas como la página web, blogs de internet, sobre los planes y proyectos que tiene el país, en este campo, así como está utilizando la tecnología para mejorar el vivir de los ciudadanos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 21: Al poder acceder a los planes y proyectos que tiene el Gobierno, en el ámbito tecnológico informático, la empresa podrá determinar

los mecanismos para satisfacer, en las medidas de sus posibilidades, las necesidades que tiene el Estado en este campo.

2.1.1.5.2. COBERTURA DE INTERNET

El Plan de Conectividad es uno de los Proyectos del Gobierno, para cerrar la brecha tecnológica y de comunicación en el país y a través del cual se ha comenzado a dotar del servicio de internet a escuelas de escasos recursos económicos.

De a cuerdo a la encuesta realizada por el INEC, en diciembre de 2008, a una muestra de 20.220 hogares, divididos en 11.328 viviendas urbanas y 48892 rurales, los resultados obtenidos, con respecto al internet, arroja que el 25.3% de las personas han utilizado internet alguna vez en su vida, de los cuales el 38.9% lo ha realizado en un cibercafé, en tanto que el 21.6% lo ha realizado en el hogar, el 14.4% en el trabajo.

TABLA No. 2.12

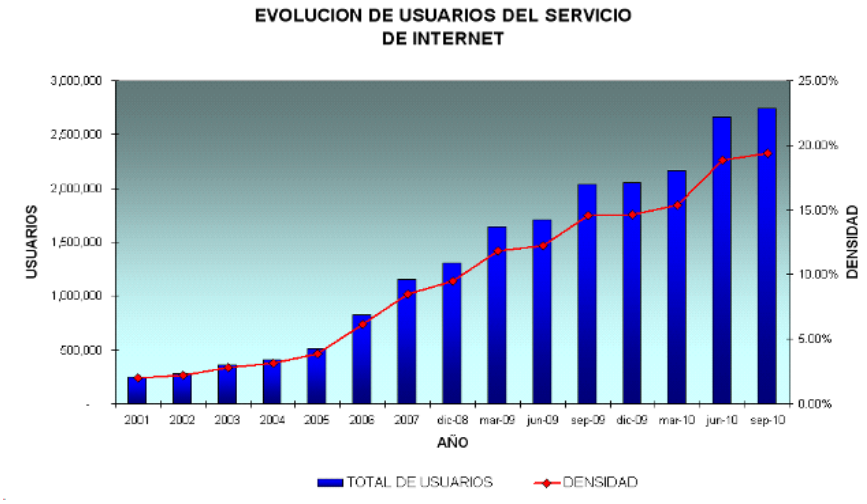
DENSIDAD DE INTERNET (usuarios)			
AÑO	**TOTAL DE USUARIOS**	**POBLACIÓN**	**DENSIDAD**
2001	249.021	12.479.924	2,00%
2002	282.492	12.660.728	2,23%
2003	364.153	12.842.578	2,84%
2004	408.241	13.026.891	3,13%
2005	514.020	13.215.089	3,89%
2006	823.483	13.408.270	6,14%
2007	1.151.906	13.605.485	8,47%
dic-08	1.309.605	13.805.095	9,49%
mar-09	1.642.844	13.854.913	11,86%
jun-09	1.704.932	13.904.911	12,26%
sep-09	2.034.741	13.955.090	14,58%
dic-09	2.052.147	14.005.449	14,65%
mar-10	2.163.385	14.055.051	15,39%
jun-10	2.662.955	14.104.926	18,88%
sep-10	2.746.439	14.154.782	19,40%

NOTA: Densidad de Internet: Número de USUARIOS existentes por cada 100 habitantes

* Incluye líneas activas de datos de los operadores del Servicio Móvil Avanzado

FUENTE Y ELABORADO POR: SENATEL – DGGST, Septiembre 2010

GRÁFRICO No. 2.12



FUENTE Y ELABORADO POR: SENATEL - DGGST, Septiembre 2010

Como se puede observar el crecimiento del internet ha ido progresivamente en ascenso, siendo los meses de junio y septiembre del 2010, donde su desarrollo ha sido considerable, pero no lo suficiente para eliminar la brecha tecnológica existen con respecto a los pocos que tienen acceso con los muchos que no tienen acceso al servicio, también se debe tomar en cuenta que el 80% de las personas que se conectan al internet están en las ciudades de Quito y Guayaquil. Pero igual, este progreso del uso del internet, ha producido una baja en los costos del servicio.

A pesar del crecimiento del servicio en los últimos meses, el uso del internet es apenas el 7.7% de los ecuatorianos tienen acceso a internet, de los cuales 4.4% se conectan a través de un modem telefónico; 52.3% a través de cable o banda ancha; y, el 34% con conexión inalámbrica

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 22: El incremento progresivo de la utilización del Internet es positivo para la empresa, ya que los usuarios requieren además de computadoras, los accesorios para realizar la conectividad, del servicio de internet, con varios CPU's.

2.1.1.5.3. EQUIPOS Y COMPONENTES DE ÚLTIMA TECNOLOGÍA

La necesidad de una rápida comunicación a consecuencia de vivir en un mundo globalizado, ha hecho, que en el sector de la tecnología, se desarrolle con rapidez y esté en constante cambio y renovación de productos, que satisfagan las necesidades de una comunicación, investigación, etc., en forma rápida, por tanto países como China, Corea del Sur y Japón, están en constate investigación y desarrollo de nuevos productos. Entre los cuales tenemos, la nueva familia de procesadores de Intel: CORE I3, CORE I5 y CORE I7, los cuales se caracterizan por tener 4 núcleos, los cuales trabajan independientemente el uno del otro.

Otra innovación son los E-Book o libros electrónicos los cuales están tomando notoriedad tanto en Europa como en Estados Unidos, ya que permiten la lectura de libros electrónicos de hasta una capacidad de almacenaje de 8.000 páginas.

También existe nuevas aplicaciones en software, tanto empresarial, como educativo y para el hogar. Lo que permite que las tareas a desarrollarse sea más rápidas y eficaces.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 23: La existencia de nuevos productos, sobre todo innovadores, es una oportunidad de abrir nuevos nichos de mercado, por parte de la empresa.

2.1.1.6. FACTOR AMBIENTAL

La injerencia que tiene el Factor Ambiental en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa, es muy importante, por lo que se debe considerar en especial el tratamiento de los desechos electrónicos.

Se debe considerar que al pasar el tiempo de vida útil de un computador o tener un daño severo e irreparable, éste se vuelve en un desecho electrónico.

Lamentablemente en el país no existen lugares especializados para tratar este tipo de desechos y la mayoría de estos van a los botaderos de desperdicios municipales con los que cuentan las ciudades. Provocando una contaminación al medio ambiente, ya que las computadoras están compuestas de varios tipos de metales, lo cuales, en su mayoría, pueden ser reciclables, pero también cuentan con sustancias peligrosas como el plomo y el PCB, que se encuentran en los cristales de los monitores así como en algunas piezas electrónicas, por tanto requieren un tratamiento específico para ser procesados a diferencia de la chatarra común. La única empresa que se encarga de este trabajo es RECICLAMETAL CIA. LTDA., la cual envía a países que cuentan con la tecnología para procesar este tipo de desechos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 24: Al existir una sola empresa que se encarga de los desechos electrónicos sobre todo de computadoras, es una oportunidad para que la empresa extienda su línea de negocio. Realizando una alianza estratégica con empresas internacionales que se encargan de realizar el proceso de destrucción de dichos componentes con altos estándares de seguridad para el medio ambiente. ACME puede realizar el proceso de deshuesar lo que ya esta inservible y enviarlos. Así como seguir con lo que hasta ahora ha hecho, el de recibir los equipos viejos como parte de pago de uno nuevo, y reutilizar lo que más se pueda de sus componentes, para utilizar en actividades básicas como el sistema de facturación, o utilizar sus piezas para reparar otros equipos.

2.1.2. MICRO AMBIENTE

Los factores del Micro Ambiente, son aquellos que afectan a la empresa en una forma particular, por lo general no son controlables pero si se pueden influenciar en ellos. A través de estos factores o fuerzas, las compañías pueden determinar sus oportunidades así como sus amenazas.

2.1.2.1. PROVEEDORES

En el mercado ecuatoriano no existe una extensa variedad proveedores, de los cuales se pueda escoger los productos y/o bienes que ACME necesita para atender a sus clientes, siempre se ve abocado a estar a expensas de los mismo proveedores, los cuales imponen sus precios y políticas de venta y si se quiere acceder a sus productos la empresa se debe someter a sus exigencias de fidelidad.

Estos negocios realizan importaciones de contenedores completos y proveen todo tipo de partes y piezas, la mayoría no vende exclusivamente a distribuidores, también lo realizan ventas al consumidor final. Estas empresas cuentan con varios servicios al distribuidor como son: crédito, información de productos de stock y/o productos nuevos, capacitación, ofertas y promociones, lista de precios, descuentos especiales. Con los proveedores con los que trabaja ACME son:

CUADRO No. 2.3

PROVEEDOR	PRODUCTO
BIOSCENTER CARITMEX COSIDECO GRUMANHER INACORPSA INTCOMEX MEGAMICRO PINSOFT TECNOMEGA SIGLO 21 COMPUTACIÓN RV NEXSYS DEL ECUADOR AXXEL CORP	Monitores; Procesadores; Case; DVD Writer: Interno y Externo; Motherboards; Tarjetas de: Sonido, Video, Red, Televisión; Teclados, Mouse Impresoras: Matricial, Inyección, Laser, Plotters; Discos Duros: Interno y Externo; Web Cam; Portátiles, Accesorios, Scanners, Equipos de Marca, Servidores; Software;

FUENTE: *ACME*
ELABORADO POR: *LIGIA VALLEJO R.*

En este punto se realizará un estudio y análisis tanto de la satisfacción como de la relación que mantiene ACME con sus proveedores, lo que permitirá

visualizar de mejor manera como se encuentran los lazos comerciales, así como el posicionamiento e importancia que tienen los proveedores en las actividades de la empresa. Este estudio se lo realizará a través de encuestas (Anexo 2.1).

Para este análisis se considera como el Universo o Población el total de proveedores con los que ACME mantiene relación. La empresa cuenta, hasta la presente fecha con 13 proveedores. Al considerar este número como el Universo, para el respectivo análisis, este es pequeño, por tanto la Encuesta se realizará a todos ellos.

2.1.2.1.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

En este punto se analizará las preguntas más relevantes, importantes y que tengan que ver en relación directa con las actividades de la empresa.

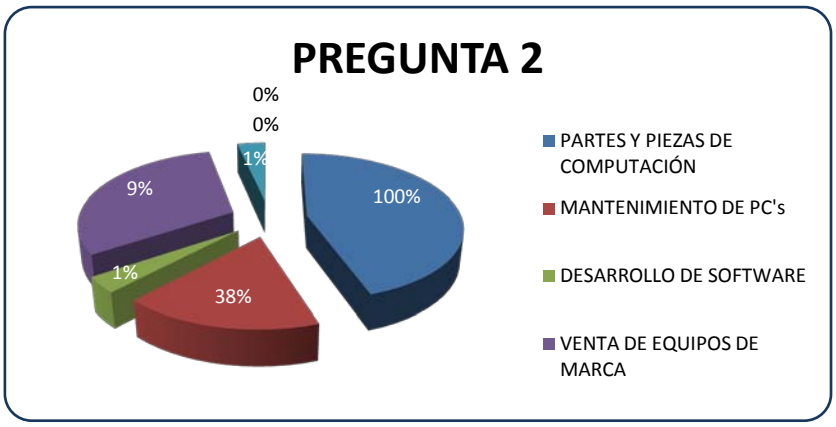
1. *¿Conoce donde está ubicada ACME?*

De los 13 Proveedores con los que trabaja ACME, solo el 69% sabe donde están ubicadas las oficinas de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 1: El conocer la ubicación en donde se encuentra la empresa, permite a los proveedores tener la confianza y el respaldo para realizar negociaciones con ACME, así como implementar alianzas estratégicas para beneficio mutuo.

2. *Los productos y/o servicios que comercializa ACME son…*



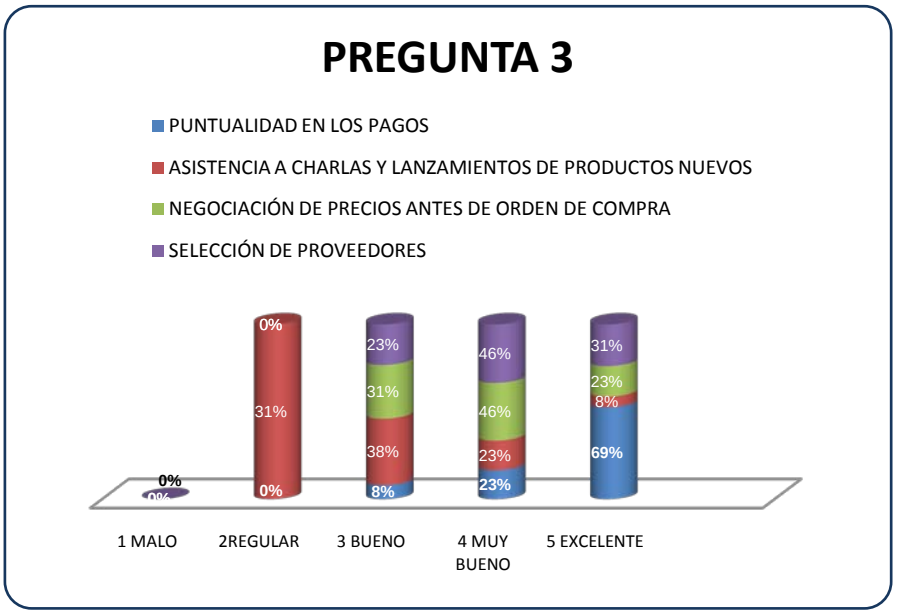
Todos los proveedores están conscientes de que la empresa comercializa partes y piezas de computación. Solo el 38% sabe que realiza mantenimiento de PC's, y, el 9% y el 1% saben que se vende equipos de marca así como se desarrolla software e instalaciones de cableado estructurado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Debilidad No. 1: En varias ocasiones, potenciales clientes contactan directamente a los mayoristas para que estos les brinden productos y/o servicios, los mismos que re direccionan a los Dealers para que sean atendidos. Al no tener conocimiento, los proveedores, de todos los servicios y/o productos que ofrece ACME, está excluida al momento de que ellos se les presente opciones de negocios con potenciales clientes, adicionalmente, la falta de información con respecto a promociones, innovaciones de nuevos productos.

3. *De acuerdo a la siguiente categoría, califique a ACME con respecto a sus otros clientes.*

1 = Malo 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy Buenos 5 = Excelente



- El 69% de los proveedores, indican que ACME, es puntual con el pago de sus obligaciones, en cambio solo uno indica que no cumple con sus obligaciones en forma regular.
- Con respecto a la asistencia a charlas y eventos, realizados por los distribuidores, la calificación de ACME es baja.
- De los 13 proveedores encuestados, 6 opinan que las negociaciones de precios es aceptable, dando una calificación de muy bueno. Así como en la forma que la empresa selecciona a sus proveedores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 2: ACME debe seguir con su estrategia de negociación para obtener un buen precio, en la mercadería que adquiere, sobre todo cuando existe volumen.

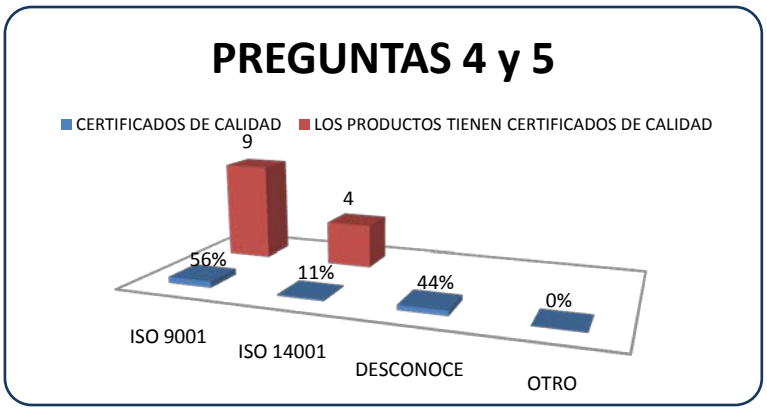
Fortaleza No. 3: ACME cumple con sus obligaciones económicas, adquiridas con sus mayoristas, en forma puntualmente y dentro de los plazos que estos le han otorgado a la empresa.

Debilidad No. 2: La no asistencia a los eventos de lanzamientos de nuevos productos y charlas, realizados tanto por los distribuidores como las marcas, pone en desventaja a la empresa en relación a la competencia, ya que son

oportunidades que se deben aprovechar para realizar y afianzar las alianzas estratégicas con los mayoristas así como con los fabricantes.

4. *¿Los productos que ustedes comercializan disponen de certificados de calidad?*

5. Los certificados de calidad que poseen sus productos son…



Solo nueve proveedores, tienen conocimiento de que los productos que comercializan tienen certificados de calidad, de los cuales el 56%, saben que uno de los certificados que tienen es el ISO 9001. Solo un proveedor cuenta tanto con el ISO9001 como con el ISO14001.

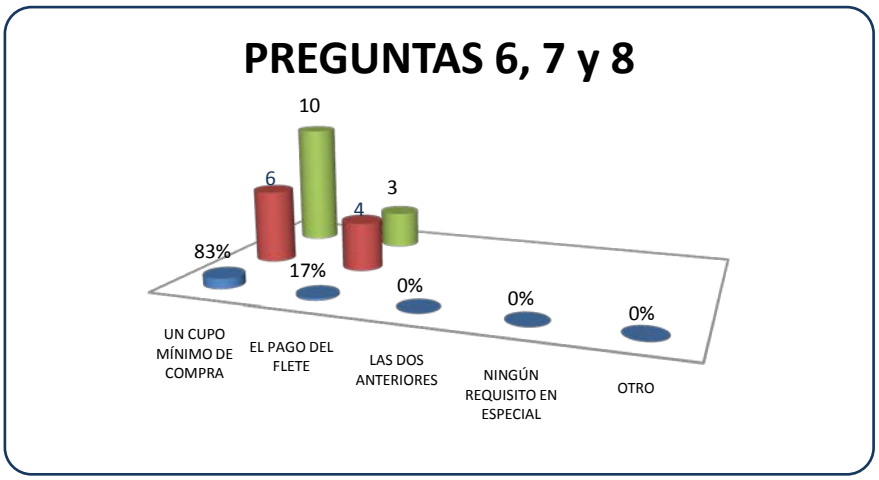
CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 25: El hecho de saber que los productos que comercializa la empresa cuenta con el respaldo de certificados de calidad, a nivel local e internacional, es un respaldo ya que la gente busca productos a un buen precio así como de buena calidad y más aún si estos también están certificados con el ISO14001, que es el certificado de calidad al medio ambiente.

6. *¿Ustedes como proveedores, realizan entregas a domicilio?*

7. ¿Las entregas a domicilio las realizan al Valle de los Chillos?

8. Para la entrega a domicilio, al Valle de los Chillos, se debe cumplir con…

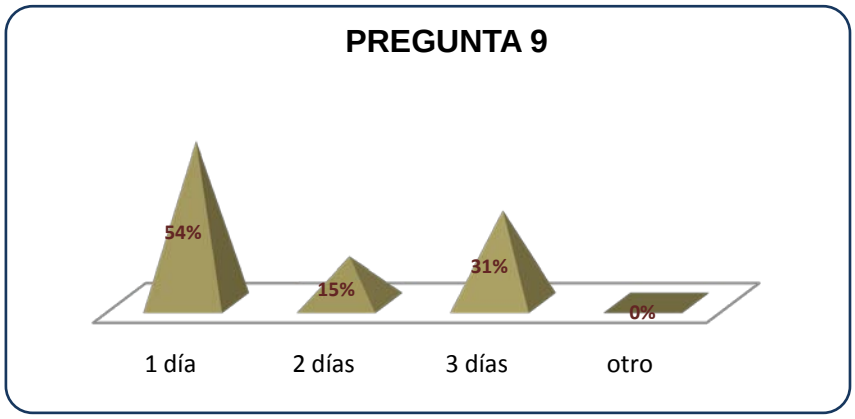


El 76% de los proveedores realizan entregas a domicilio, de los cuales el 60% de ellos las efectúan en el Valle de los Chillos. Para lo cual la empresa debe cumplir con el requisito de realizar compras con un cupo mínimo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 4: ACME se beneficia del servicio a domicilio que entregan sus mayoristas, esta manera aprovecha recursos y tiempo. Dichas entregas se dan tanto en el local de la empresa o bien directo al cliente.

9. *La mercadería que ha sido facturada, pero no cancelada, retirada o enviada, ¿Cuánto tiempo existe antes de que anulen la factura de dicha mercadería?*



El 54% de los proveedores, mantienen, máximo por un día, facturada una mercadería, sin que la misma no haya sido cancelada, retirada o enviada al cliente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Amenaza No. 5: Son contados los proveedores que trabajan con ordenes de reserva de mercadería, por lo que para contar con stock de un determinado producto toca facturar, la misma que, en la mayoría de proveedores tiene validez solo un día para poder cancelar y/o retirar la misma, transcurrido el lapso la mercadería vuelve a disponibilidad y la competencia puede adquirir el producto y comercializarlo.

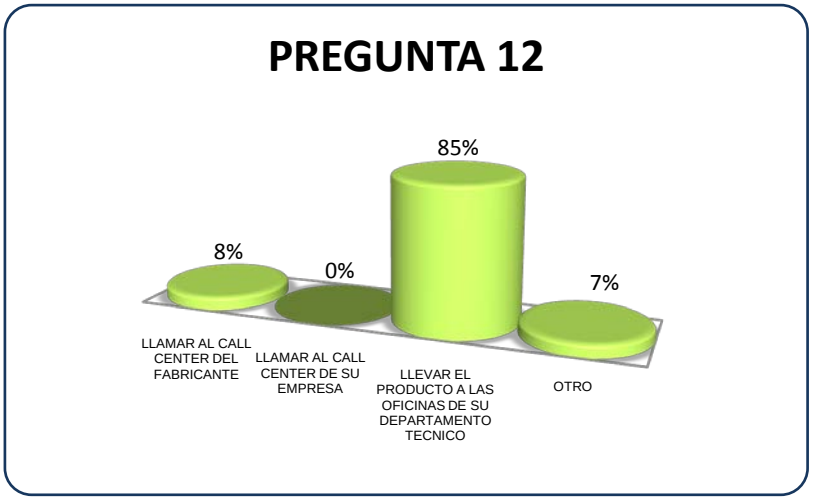
10. *Los productos que ustedes comercializan, tienen CAS autorizado en e país?*

El 62% de los proveedores, trabajan con marcas que tienen CAS autorizado en el país, para la ejecución de garantías. De los cuales el 87% son los propios mayoristas quienes son los CAS.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 26: Mayoristas, han realizado una alianza estratégica, con las marcas, para ser CAS, y brindar la garantía directa, por tanto ACME debe aprovechar esta ventaja, ya que si se diera el caso de ejecución de garantía, ellos se apersonan, en cambio cuando toca ir a otra empresa, las garantías se demoran o existe trabas en las mismas.

12. *Para la ejecución de una garantía se debe…*



El 85% de los proveedores tienen departamento técnico, donde toca llevar los productos que presenten algún problema o falla, para hacer efectiva la garantía que tienen los productos, los cuales en su mayoría es de un año contra cualquier problema de fabricación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Amenaza No. 6: Los departamentos técnicos, de los proveedores, se encuentran ubicados en la Ciudad de Quito, para la ejecución de las respectivas garantías toca acercarse a las mismas para dejar los productos lo cual significa que se debe planificar un día para realizar dicha diligencia,

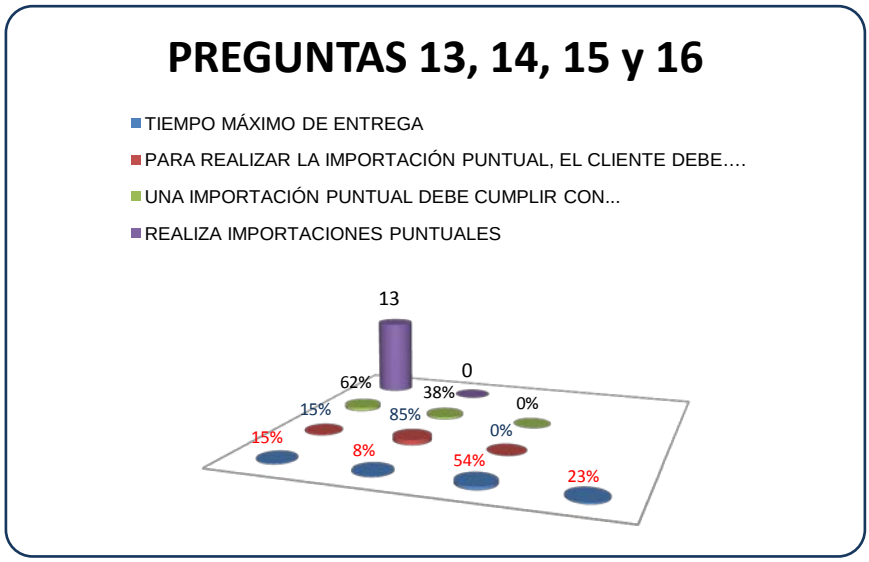
con más de un producto, lo cual representa la pérdida de trabajo de toda una mañana.

13. *¿Realiza importaciones puntuales de mercadería para sus clientes?*

14. Una importación puntual debe cumplir con….

15. Para realizar la importación puntual, el cliente debe…

16. El tiempo máximo de entrega de una importación puntual es de…



Todos los proveedores realizan una importación puntual, es decir, importar mercadería de acuerdo a las necesidades del cliente. De los cuales 8, realizan la importación siempre y cuando ésta sea por un monto mínimo de compra, para lo cual, el 85% solicita que se realice tanto la orden de compra como el pago de un porcentaje del valor de la mercadería que se va a importar. Teniendo como tiempo para la entrega entre 30 a 45 días.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 27: Los mayoristas tienen experiencia en el campo de la importación, por tanto es una oportunidad, que la empresa no debe desaprovechar, para utilizar sus servicios cuando se tenga un cliente que

requiere un determinado producto que no se encuentra en el país. Lo que se debe tomar en cuenta es el cumplimiento de las entregas y de que ellos puedan conseguir en Miami dicha mercadería.

2.1.2.2. CLIENTES

Actualmente, la empresa cuenta con varios clientes tanto consumidor final, empresas privadas, como públicas. En la base de datos de ACME se registra, aproximadamente, 2.660 clientes. Esta cantidad representará nuestro Universo en el cual se implementará una Encuesta (Anexo 2.2), para saber el grado de satisfacción de los clientes, con respecto a los productos y/o servicios de la empresa, así como determinar sus necesidades y la competencia existente, en el Valle de los Chillos, desde la perspectiva del Cliente.

Para determinar la muestra a la cual se va a realizar esta encuesta, se la determinará de acuerdo a la siguiente fórmula[27]:

$$n = \frac{N.Z^2.p.q}{(N-1).e^2 + Z^2.p.q}$$

Donde:

N = Universo

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza, desviación estándar

[27] Introducción a la Investigación de Mercados; BENASSINI Marcela; Editorial Pearson Educación; Primera Edición; 2001 – México; pág. 147

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = error de estimación

Reemplazando tenemos:

N = 2660

n = ¿?

Z = 95 % = 1.96

p = 0.50

q = 0.50

e = 10%

$$n = \frac{2660 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{(2660 - 1) * 0.1^2 + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

n= 92.73 ≈ 93

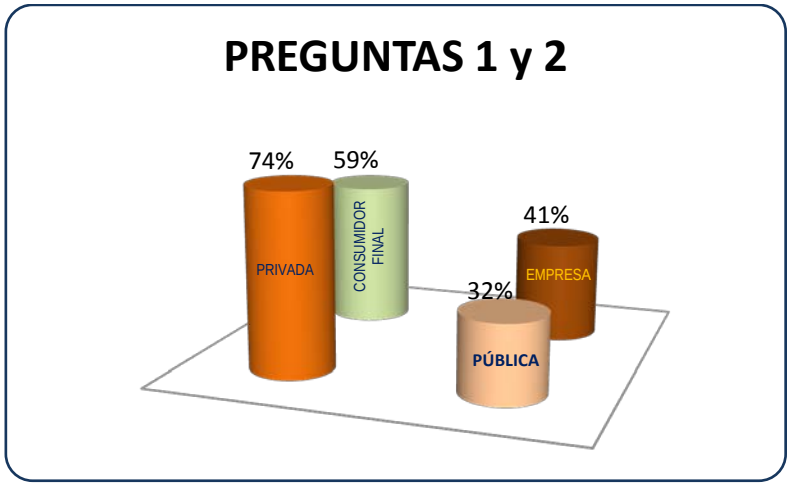
Por tanto la encuesta se debe realizar a 93 clientes de ACME, en forma aleatoria, de los cuales se analizarán los resultados.

2.1.2.1.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Se procederá a realizar el análisis de las preguntas más relevantes, realizadas a los clientes, las cuales son de interés para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

1. Es Usted…

2. ¿Qué tipo de empresa es..?



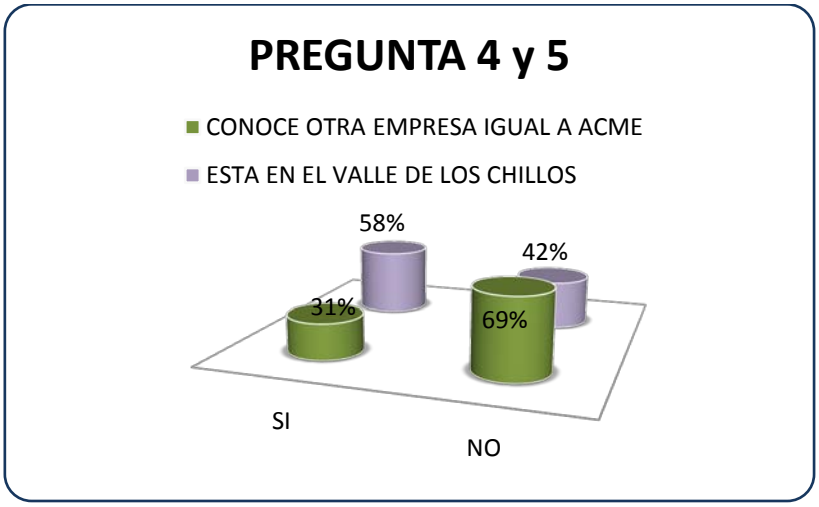
Como podemos observar el 59% de los clientes de ACME, la constituye el Consumidor o Usuario Final. El restante 41% son Empresas, de las cuales el 74% pertenecen al Sector Privado y el 32% al Sector Público.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 28: Se debe implementar estrategias de Post Venta tanto para el Usuario Final como para las empresas, sobre todo del sector privado, ya que estas no dependen de desembolso de dinero de una instancia superior, como pasa con las empresas públicas, para realizar sus adquisiciones.

4. ¿Usted se encuentra ubicado en el Valle de los Chillos?

5. ¿Conoce alguna empresa y/o persona que brinde los mismos servicios y productos que ACME, en el Valle de los Chillos?

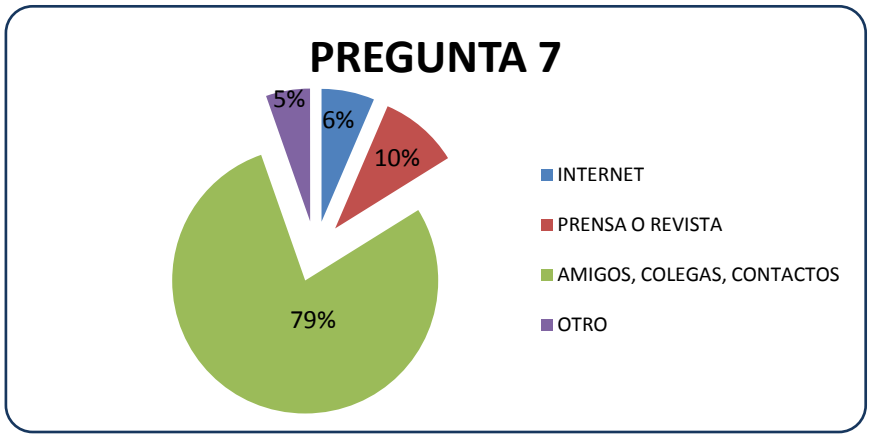


El 69% de las personas encuestadas, que respondieron que se encuentran en el Valle de los Chillos, indicaron que no conocen otra empresa y/o persona que brinde los mismos servicios y productos que ACME, en el Valle de los Chillos, en tanto que el 31% dijo que sí.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 29: Se debe implementar una campaña de publicidad así como de promociones tanto de productos como de servicios que dispone ACME, tanto para los clientes actuales, como posibles clientes, que se encuentran ubicados en el Valle de los Chillos, aprovechando el desconocimiento, por parte del cliente, la existencia de otras empresas.

7. ¿Cómo Conoce de ACME?



El 79% de los encuestados conocen de la empresa a través de una referencia. Del 5% de Otras respuestas, el 60% respondió que ACME la conocen por la participación en la feria.

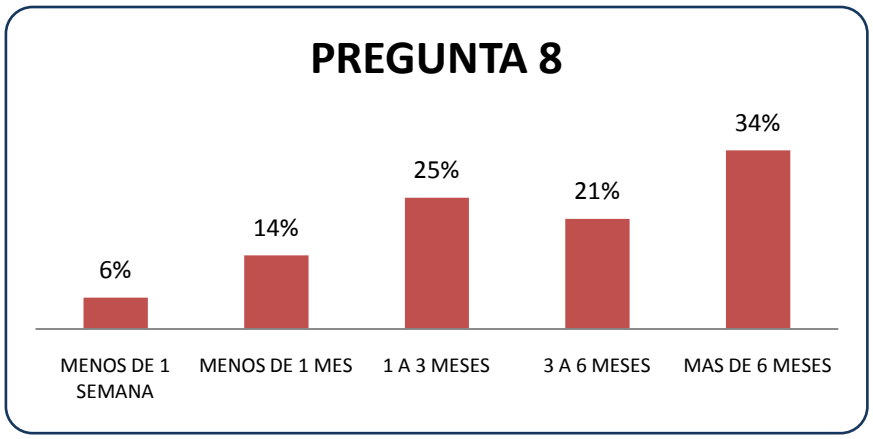
CONNOTACIÓN GERENCIAL.

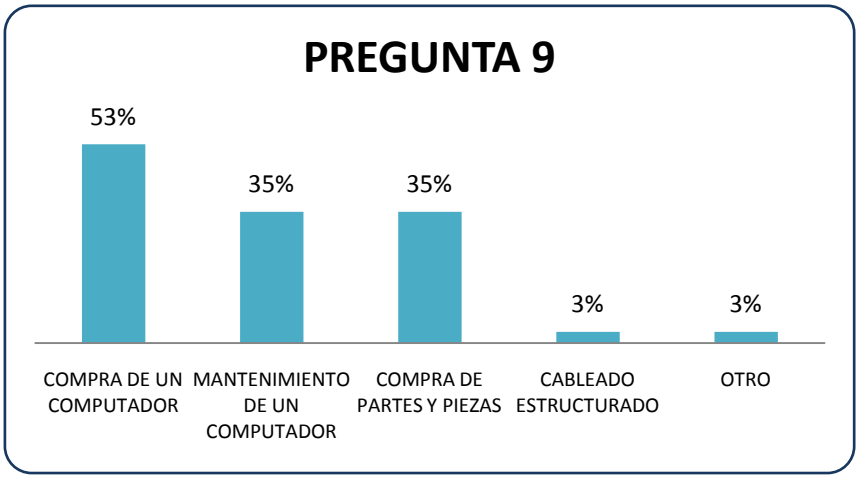
Fortaleza No. 5: La mayor parte de los clientes de ACME son por referencia, por tanto si se mejora la atención al cliente este porcentaje seguirá aumentando.

Amenaza No. 7: Se ha descuidado bastante la parte de publicidad, dando ventaja a la competencia de aprovechar este medio y captar a los posibles clientes.

8. *¿Hace cuánto tiempo utilizó los servicios y/o productos de ACME?*

9. ¿Qué producto o servicio usó en ACME?





La mayoría de clientes han utilizado el servicio de ACME hace más de 6 meses, con un porcentaje del 34%, siendo el intervalo de 1 a 3 meses el tiempo que sigue con un porcentaje de 25%.

El 53% de personas que han visitado ACME, ha sido para adquirir un computador nuevo, en tanto que el 35% lo han hecho para realizar mantenimiento de sus equipos, así como para comprar partes y piezas.

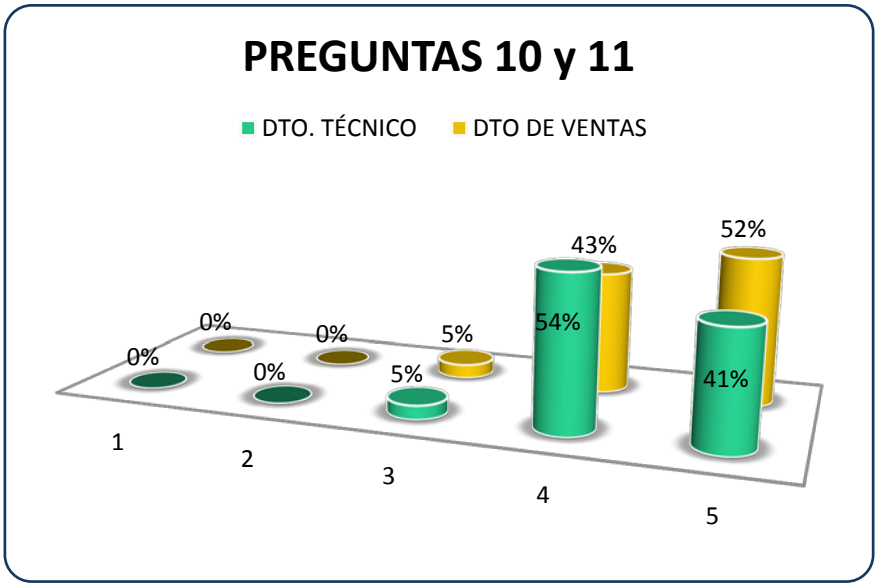
CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 30: En un momento dado los clientes desean renovar su equipo de computación usado, por uno más actualizado, por tanto ACME debe disponer de tecnología de punta para cubrir las necesidades de los clientes.

10. *Califique el Servicio del Departamento de Ventas*

11. Califique el Servicio del Departamento Técnico

(Siendo la calificación más baja 1 y la más alta 5)



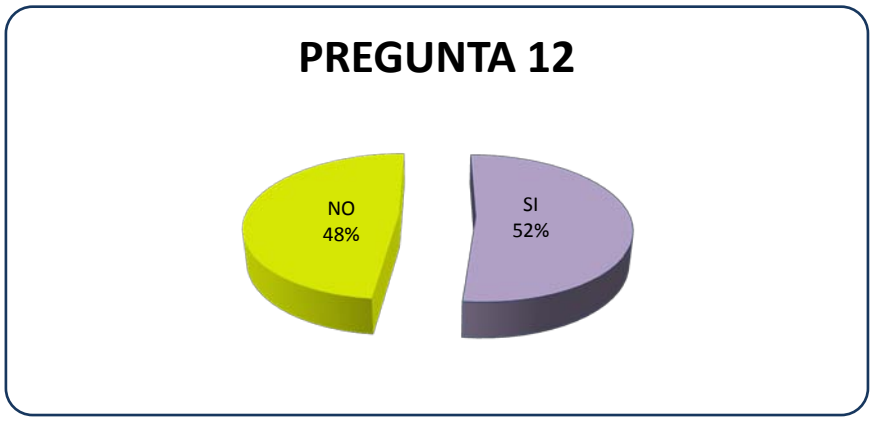
Como podemos ver en esta gráfica, la labor del departamento de ventas es excelente de acuerdo a la opinión de los clientes, en cambio del departamento de ventas es muy buena.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 6: Al tener opiniones tan favorables con la prestación de servicio tanto del departamento de ventas como de servicio técnico, se debe afianzar los conocimientos a través de capacitaciones, para que sus colaboradores sigan mejorando y por ende presten una buena atención al cliente.

12. ¿Ha llevado su computador a otra empresa para su mantenimiento?

13. ¿Por qué?



La mayoría de los encuestados han llevado su computador a otra empresa, porque estas se encuentran cerca de sus oficinas u hogares, o, en el caso de las empresas, realizan contratos de mantenimientos por un período determinado, para sus equipos informáticos, en sus instalaciones.

El 48% no lo han llevado porque tienen confianza en el trabajo que realiza la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 31: Al no contar con una sucursal en la ciudad de Quito, para que los clientes acudan con sus equipos, la alternativa es el de brindar un servicio agregado a los productos, como es el Servicio Técnico en Sitio, de esta manera las empresas, en especial, que son clientes de ACME, no buscarán a la competencia por el servicio.

Amenaza 8: La Competencia cuenta con sucursales tanto a nivel local como nacional.

14. Comparando los precios que ofrece ACME, en su Servicio Técnico, con referencia a la competencia, estos son….

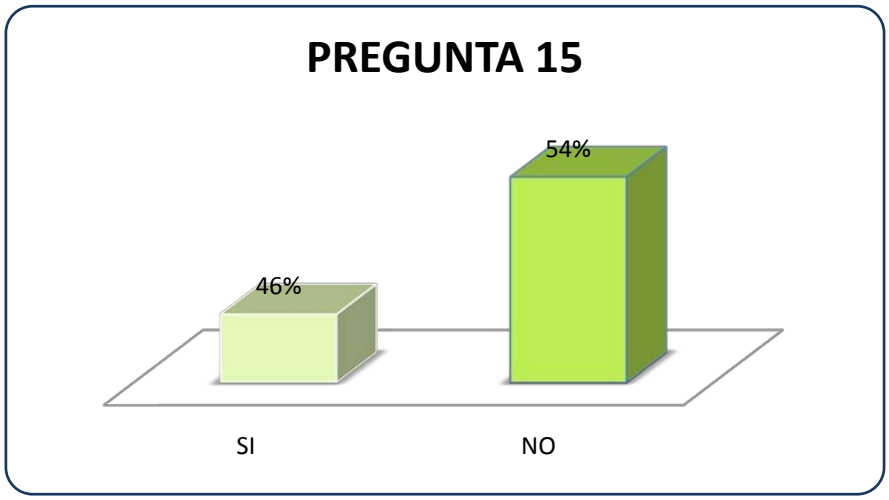
El 88% de los clientes consideran que los precios que tiene ACME, con respecto al servicio técnico son moderados, es decir que se encuentran dentro de los rangos de aceptación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 7: Se tiene una alta aceptación con respecto a los precios que ACME tiene en el área de Servicio Técnico, lo cual se debe aprovechar implementando estrategias para impulsar esta línea y captar más clientes.

15. *Ha realizado alguna compra de componentes informáticos en otro almacén?*

16. ¿Por qué?



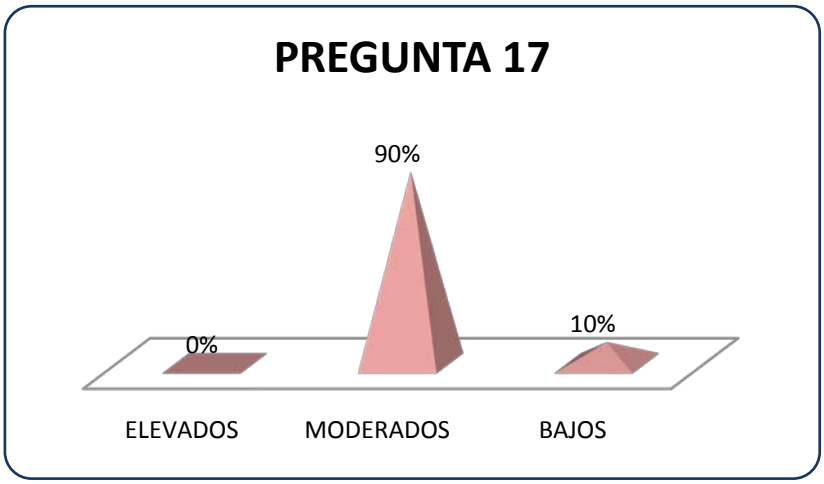
Existe un algo grado de fidelidad, por parte de los clientes actuales con la empresa, ya que siguen utilizando los servicios y productos que distribuye ACME, por la confianza y la calidad que esta les brinda. Lo que si se debe tomar muy en cuenta, que el 43% de los clientes, si han realizado compras en otros almacenes, de los cuales solo el 15% lo hizo para comparar precios, 39% lo hizo por falta de stock en ACME y el 31% por que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito o en provincia.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 8: Se debe ser recíproco con la fidelidad de los clientes, capacitando de mejor manera al personal.

Amenaza No. 9: La falta de políticas de control de stocks de inventarios produce que la empresa se vea desabastecida de productos lo que da como resultado que los clientes busquen los productos que necesitan en la competencia.

17. *Comparando los precios que ofrece ACME, en sus productos, con referencia a la competencia, estos son…*

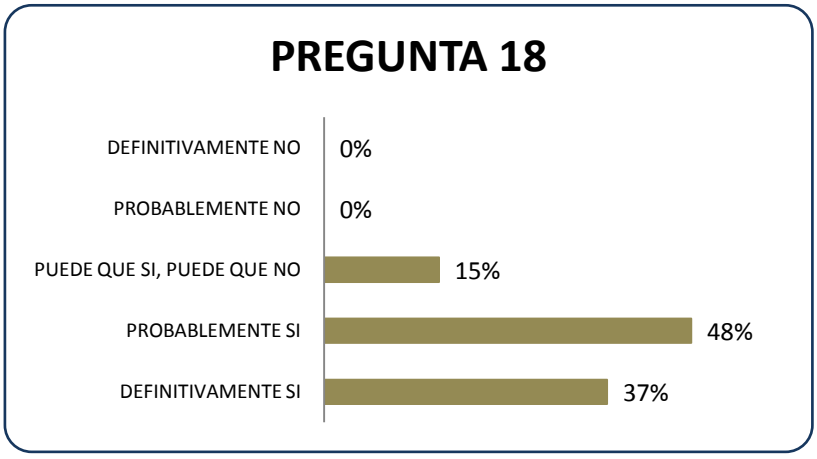


Casi en su totalidad de los clientes, concuerdan que los precios ofrecidos en los productos son moderados en relación con la competencia.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 9: Los precios de los productos que se comercializa, deben mantenerse moderados para ser competitivos en el mercado.

18. *¿Utilizará los servicios y/o productos de ACME en el futuro?*



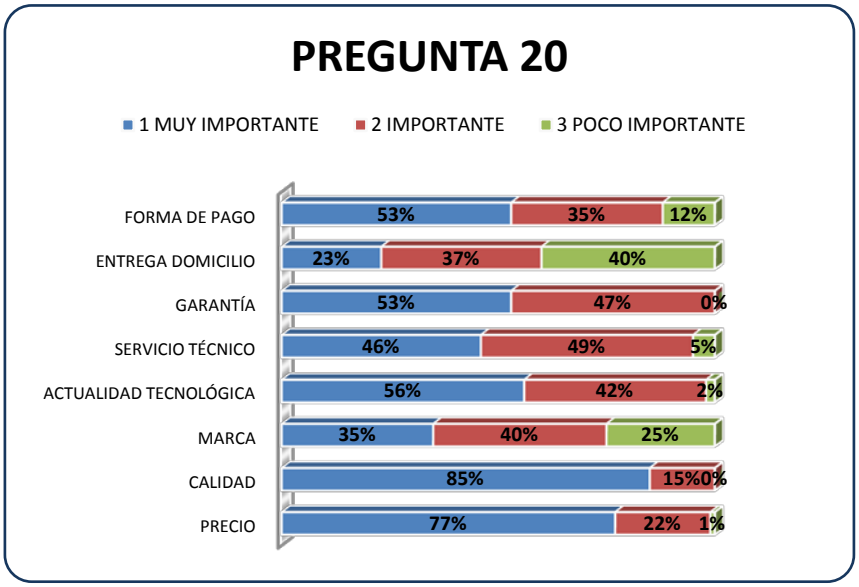
El 48% de los clientes estarán pensando en seguir trabajando con ACME, en tanto que un 15% se encuentran en la incertidumbre, ya que no han sido satisfechas sus necesidades e inquietudes en su totalidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 10: Existe una aceptación favorable tanto por los bienes como por los servicios que ofrece la empresa, para lo cual se debe seguir trabajando para incrementar la fidelidad de más clientes.

20. ¿Qué importancia le da a los siguientes aspectos, cuando va a adquirir un computador?

1 Muy importante 2: Importante 3: Poco importante



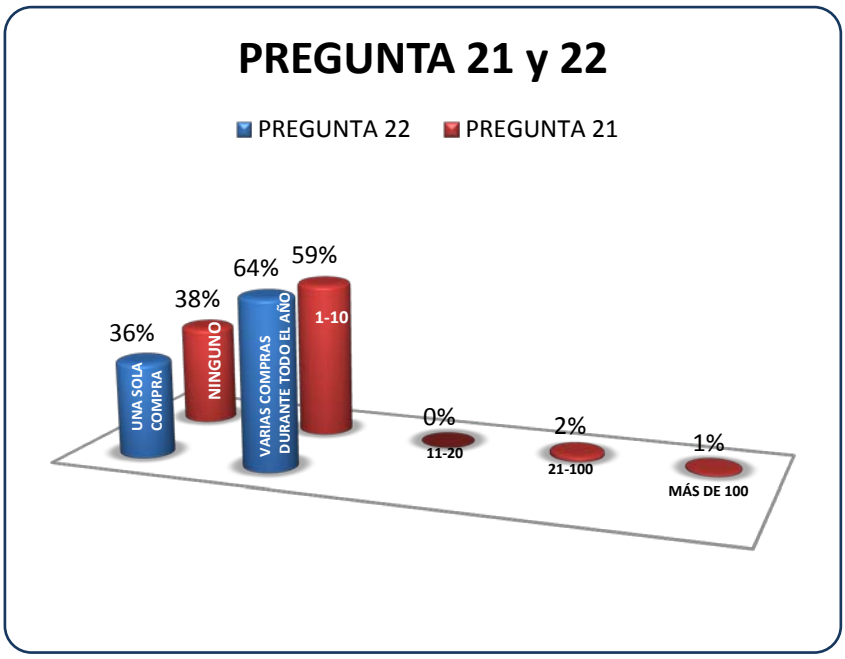
Lo que más consideran en cuenta, al momento de tomar la decisión de la compra de un computador es tanto el precio, como la calidad, la garantía, la actualidad de la tecnología que tenga el producto que va a llevar y las formas de pago que tenga la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 32: Los clientes buscan productos de alta calidad, a un buen precio, con garantía, actuales y que tengan alternativas en la forma de pago. Es una oportunidad para la empresa para que pueda afianzar la fidelidad del cliente.

21 *Para el próximo año ¿Cuántos equipos está presupuestado comprar?*

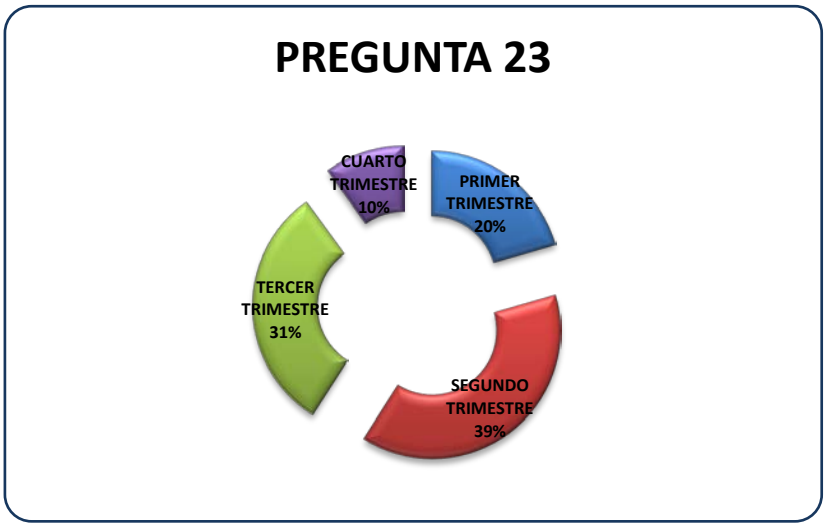
22. Su adquisición, para el próximo año, la va a realizar….



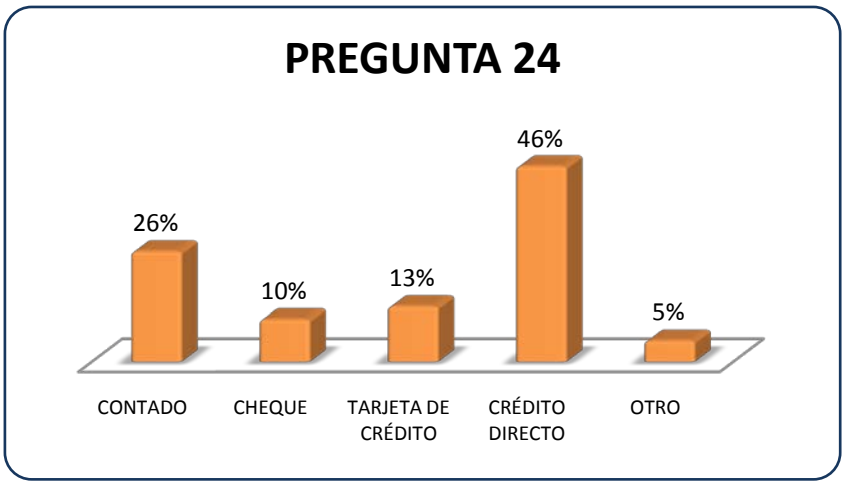
Como se puede ver en el gráfico anterior, el 59% de los clientes van a adquirir equipos de computación para el año 2011, los mismos que lo van en más de una compra durante todo el año.

Oportunidad No. 33: Se debe implementar acciones para dar a conocer, al cliente, las promociones y productos que ACME cuenta, para de esta manera incrementar sus ventas.

23. Sus compras va a ser en…



24 *La forma de pago prefiere…*



Las computadoras, que están deseando adquirir los clientes, en el 2011, las han programado realizarla entre el segundo y tercer trimestre de dicho año. Con preferencia a una financiación directa por parte de ACME, solo las empresas públicas acceden a la transferencia de fondos, como forma de pago, ya que eso estipula la ley.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 34: Al tener conocimiento de cuando los clientes van a adquirir más nuevos equipos computacionales, le da la oportunidad a la empresa para preparar un plan de marketing, para poder acceder de mejor

manera a los clientes y estos no se vayan por otras empresas existentes en el mercado.

2.1.2.3. COMPETENCIA

Se analizará e identificará que tan favorable o desfavorables es el mercado en el que se encuentra este momento la empresa. Como se encuentra la empresa en relación a las demás empresas y cuáles son los nichos de mercados en las que estas están posicionadas y cuáles son los que están desatendidos.

En el sector del Valle de los Chillos se desconoce, hasta la presente fecha, el número exacto de empresas y/o personas que ofrecen, tanto los servicios como los productos, que ACME comercializa.

Existen empresas que se encuentran se encuentran funcionando tanto en el Centro Comercial San Luis Shopping, así como el HiperMarket, como son:

CUADRO No. 2.4

EMPRESA	MARCA	PRODUCTOS
COMPUTRON	XTRATECH, HP, AOC, D`LINK, ECS, INTEL, IBM, LEXMARK, LG, CLONES, SAMSUNG, DELL, MSI, OMEGA, LOGITECH, THOR, MICROSOFT, FOXCONN, BENQ	EQUIPOS DE ESCRITORIO, PORTÁTILES, PARTES Y PIEZAS, ACCESORIOS, IMPRESORAS
DIGITAL STORE	MAC, SAMSUNG, ALTEC, TARGUS, KINGSTON, WESTERN DIGITAL, APC, HP, ACER TOSHIBA, COMPAC, LINKSYS, TRENDNET, CANON, XEROX, SONY, LG	
MEGAMAXI	HP, GENIUS, LEXMARK, CANON, EPSON, COMPAQ, HP, LG, SAMSUNG, ACER	

POINT TECHNOLOGY	HP, AOC, D`LINK, ECS, INTEL, IBM, LEXMARK, LG, SAMSUNG, DELL, MSI, OMEGA, LOGITECH, THOR, MICROSOFT, FOXCONN, BENQ, HACER, CLONES	
SUPER PACO	TOSHIBA, COMPAQ, SONY, HP, CANON, EPSON, LEXMARK, SAMSUNG, LG, APEX, BENQ, HACER, GENIUS	
BIOSCENTER	HP, AOC, D`LINK, ECS, INTEL, IBM, LEXMARK, LG, SAMSUNG, DELL, MSI, OMEGA, LOGITECH, THOR, MICROSOFT, FOXCONN, BENQ, HACER, CLONES	

FUENTE: ACME
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

Entre la competencia que tiene ACME existen empresas que en su mayoría son importadores directos, o han realizado convenio con las marcas para obtener un precio referencial y además son sucursales. La empresa Bioscenter además de ser una competencia también es uno de los mayoristas de ACME.

A continuación se realizará la comparación de la empresa con respecto a sus principales competidores.

Para este análisis se considerará una calificación, la cual está distribuida de la siguiente manera:

1 = deficiente

2 = regular

3 = bueno

4 = muy bueno

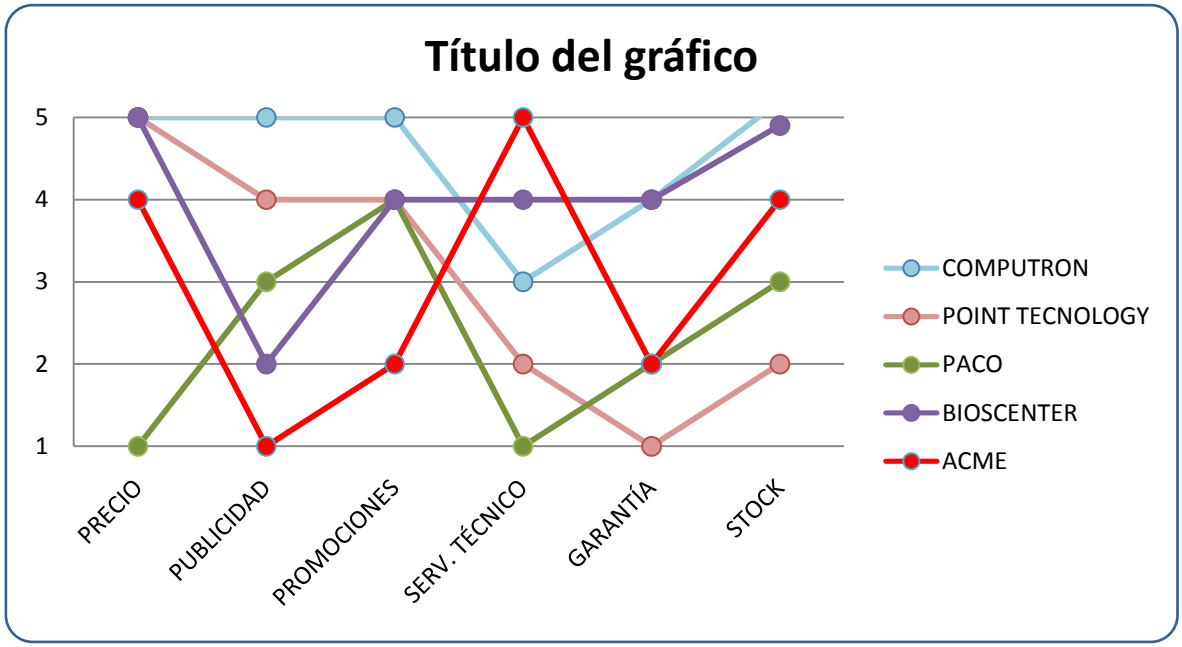
5 = excelente

TABLA No. 2.13

	COMPUTRON	POINT TECNOLOGY	PACO	BIOSCENTER	ACME
PRECIO	5	5	1	5	4
PUBLICIDAD	5	4	3	2	1
PROMOCIONES	5	4	4	4	2
SERV. TÉCNICO	3	2	1	4	5
GARANTÍA	4	1	2	4	2
STOCK	5	2	3	5	4

ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

GRÁFICO No. 2.13



ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Amenaza No. 10: Las empresas que se encuentran en el Valle de los Chillos, son sucursales, es decir, son parte de empresas grandes que, por lo

general, tienen mejores precios en sus productos, realizan constantemente publicidad, sobre todo en radio y televisión; promociones durante todo el año.

Amenaza No. 11: Algunas empresas que se encuentran en el Valle de los Chillos, y que son competencia de ACME, manejan mejores precios ya que realizan importaciones directas de los productos que se comercializa.

Amenaza No. 12: Existe empresas, como es el caso de PACO S.A. y el Megamaxi, tienen alianzas estratégicas con las marcas, más convenientes, ya que venden volumen de las mismas.

Amenaza No. 13: La empresa tiene como competencia a mayoristas que comercializan al usuario final sin respetar al canal, ya que como son importadores tienen mejor precio.

Amenaza No. 14: La competencia de ACME tiene experiencia en la financiación con crédito directo

Oportunidad No. 35: Estas empresas, aunque están mejor estructuradas, no poseen en sus locales, del Valle de los Chillos, un Departamento Técnico, exceptuando Bioscenter, pero no realiza visitas a domicilio. Algunas de estas empresas, tienen sus departamentos técnicos en las oficinas principales, o solamente trabajan con marcas que tienen CAS autorizados en la ciudad de Quito, lo que favorece a ACME ya que muchos clientes no desean desplazarse hasta dicha ciudad para solventar sus problemas con los equipos, o desean ser visitados en sus negocios o domicilios para el trabajo respectivo.

2.1.2.4. SUSTITUTOS

En el mercado informático, se puede considerar como un sustituto a las nuevas tecnologías que salen al mercado, que poco a poco van reemplazando a las ya existentes, las cuales tienen mejores funciones. Otro sustituto se le podría considerar a los teléfonos celulares, ya que con la

nueva tecnología que viene, ya que se puede realizar labores simples como ver el correo electrónico, navegar por internet. También se cuenta con las agendas electrónicas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Oportunidad No. 36: Aunque la mayoría de personas prefieren los equipos de computación. Tanto los celulares como las agendas electrónicas serían una nueva línea para que la empresa comience a comercializar.

2.2. AMBIENTE INTERNO

Se analizará e identificará aquellos factores que influyen, internamente, en las actividades de la empresa y que pueden ser controladas por la misma y las cuales permitirán determinar las debilidades o fortalezas de ACME. Esto se lo realizará a través del empleo de herramientas administrativas, como la Cadena de Valor Genérica.

Dentro de este contexto se examinará los siguientes factores o capacidades:

- Capacidad Administrativa
- Capacidad de Recursos Humanos
- Capacidad Financiera
- Capacidad Productiva o de Servicio
- Capacidad de Comercialización
- Capacidad Tecnológica

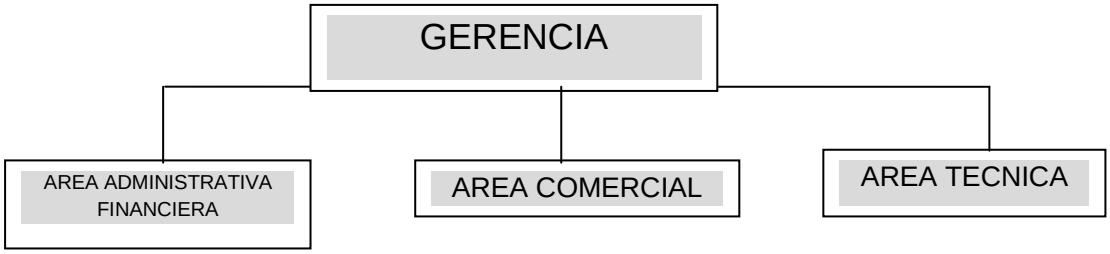
2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Si se considera que la capacidad administrativa es también la estructura organizacional de la empresa, podemos decir que la misma en ACME no está definida correctamente ya que la coordinación de las diferentes actividades a llevar a cabo se la realiza en base al día día y conforme se va presentando cada situación y muchas veces el personal se encuentra

realizando tareas que no tienen nada que ver con el puesto que ocupan dentro de la empresa. Adicionalmente no existe una equidad en funciones ni tareas así como problemas en el nivel de mando, ya que todas las decisiones están concentradas en la Gerencia General.

Aunque están especificadas las áreas de trabajo, como se indica en el Gráfico No. 2., y estas cuentan con su respectivo personal, no existe un nivel de mando en las mismas, por tanto no disponen de un plan de trabajo, mucho menos de objetivos ni tampoco responsabilidad de las actividades que se han realizado o dejado de realizar en las mismas.

GRÁFICO No. 2.14



FUENTE: ACME
ELABORADO POR: LIGIA VALLEJO R.

Durante todos estos años, se ha trabajado en forma rutinaria, sin establecer, en forma concreta, tanto una Filosofía Empresarial, como su Visión, Misión y los Objetivos Estratégicos, lo que ha provocado que ACME no crezca y se afiance en el mercado como se ha deseado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Debilidad No. 3: La falta de un manual de procedimientos internos repercute en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

Debilidad No. 4**:** La ausencia de una filosofía empresarial, hace que exista una falta de cultura organizacional lo que afecta al crecimiento de la empresa.

Debilidad No. 5: La falta de una estructura organizacional definida hace que no exista una correcta distribución de funciones y tareas para el personal, así como un nivel de mando que establezca objetivos y lineamientos para la ejecución de tareas, y ponga en práctica los instrumentos y mecanismos necesarios para cumplir los mismos.

Debilidad No. 6: No se realiza en forma periódica una planificación de actividades, y cuando se la realiza no se la cumple a cabalidad.

2.2.2. CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La empresa cuenta con cinco personas, que trabajan bajo contrato fijo, que cumplen diferentes roles, adicionalmente, también se cuentan con vendedores bajo comisión, los cuales no constan en la nómina de la empresa, ya que son vendedores esporádicos.

En el área técnica, contamos con la colaboración de dos personas, quienes prestan asistencia a los clientes con el mantenimiento de los equipos, tanto de software como de hardware, instalaciones de red y cableado estructurado. Así como asistencia y soporte al personal de ventas. El conocimiento que poseen, es a través de la práctica así como de los estudios que se encuentran realizando. Se cuenta con una persona como de asistente del área administrativa y una persona como auxiliar contable. Contamos con un Gerente Administrativo Financiero.

Exceptuando el puesto de Gerente Administrativo Financiero, el personal percibe el salario básico general unificado, así como todos los beneficios de ley. Adicionalmente reciben un porcentaje por comisiones en ventas realizadas.

No se cuenta con los instrumentos adecuados para realizar un proceso de selección de personal acorde a las necesidades de cada área. Así también con respecto a la capacitación y charlas motivacionales, para el personal, ya que éstas se las realiza, ocasionalmente, en forma intuitiva y de acuerdo a las necesidades y circunstancias que se presentan en el normal

desenvolvimiento de las actividades de la empresa. Realizándose, éstas, en forma general, sin considerar las áreas que tiene ACME.

La falta de controles y lineamientos en el área de servicio técnico, hace que, en muchas ocasiones, se dupliquen los esfuerzos al momento de realizar los mantenimientos o ensambles, así como la falta de comunicación con el resto de personal de la oficina, produce inconvenientes y molestias a los clientes, al momento que van a retirar sus equipos, y los técnicos no se encuentren presentes, ya que se desconoce el estado de los mismos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 11: ACME da la posibilidad a su personal para que pueda mejorar sus ingresos a través del pago de comisiones por ventas realizadas, además del sueldo.

Fortaleza No. 12: El personal desempeña sus funciones con ética profesional así como también existe colaboración en las diferentes actividades que se realiza en la empresa.

Debilidad No. 7: La falta de una comunicación fluida entre las áreas de la empresa produce la duplicación de trabajo y molestias a los clientes que no son atendidos con agilidad.

Debilidad No. 8: No se cuenta con un plan de capacitación permanente para el personal.

2.2.3. CAPACIDAD FINANCIERA

La Capacidad Financiera no es otra cosa que la capacidad de pago que tiene la empresa, así como los recursos con los que cuenta ésta para afrontar dichas obligaciones a corto plazo.

Desde enero de 2006, la empresa está obligada a llevar Contabilidad, por lo que está al día en la presentación de las respectivas declaraciones de pago de impuestos, tanto mensual como anual. Pero no aplica ningún

fundamento ni Análisis Financiero a sus Balances, ni determina proyecciones financieras.

Para poder saber cómo se encuentra la empresa, se obtendrán los siguientes Índices Financieros, en base a los estados financieros del año 2009:

- Índice de Liquidez
  - Capital de Trabajo
  - Liquidez Corriente
  - Prueba Ácida
- Índice de Endeudamiento
  - Nivel de Endeudamiento
  - Apalancamiento
- Índice de Rentabilidad
  - Margen de Utilidad
  - Rendimiento del Patrimonio
  - Rendimiento de los Activos

2.2.3.1. ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Son aquellos índices que nos permitirán determinar la liquidez con que cuenta la empresa para afrontar sus obligaciones tanto laborables como comerciales y tributarias e incrementar su capacidad operativa.

Para ello utilizaremos los siguientes índices:

- Capital de Trabajo.- mide la relación existente entre los ingresos y la inversión neta a corto plazo. Su fórmula es:

Activo Corriente – Pasivo Corriente

231.989,67 – 67.431,96

CAPITAL DE TRABAJO = 164.557,71

La empresa cuenta con $164.557,71 para realizar gastos corrientes o inversiones inmediatas.

- LIQUIDEZ CORRIENTE.- mide la liquidez de la empresa, es decir, que proporción de deudas de corto plazo, son cubiertas por el activo del negocio. Su fórmula es:

Activo Corriente / Pasivo Corriente

231.989,67 / 67.431,96

Liquidez Corriente = 3,44

El Activo Corriente, de ACME, es 3,44 veces más grande que el Pasivo Corriente, por tanto la empresa tiene mayor capacidad de pago que sus deudas.

- **PRUEBA ÁCIDA.-** sirve para determinar la capacidad de pago que tiene la empresa, para lo cual solo se considera tanto el efectivo como el efectivo próximo, estos es cuentas por cobrar, clientes, caja bancos). Su fórmula es:

(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente

(231.989,67 – 28.134,80) / 67.431,96

203.854,87 / 67.431,96

PRUEBA ÁCIDA = 3,02

Al disponer ACME de $3,02, por cada $1,00 que se debe, significa que cuenta con suficiente dinero disponible para cubrir sus cuentas por pagar a corto plazo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 13: ACME cuenta con suficiente liquidez para afrontar cualquier tipo de gasto a corto plazo, sin que esto llegue a comprometer la estabilidad financiera de la empresa.

2.2.3.2 ÍNDICE DE ENDUDAMIENTO

- **NIVEL DE ENDEUDAMIENTO.-** nos permite determinar qué porcentaje de los Activos Totales, son financiados por lo acreedores, tanto a corto como a largo plazo. Para ellos se aplica la siguiente fórmula:

(Pasivo Total / Activo Total) x 100

(66.431,96 / 231.989,67)x100

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO = 28.64%

Del total de Activos, el 28.64% es financiado por nuestros acreedores. En tanto que el 71.36% es el activo con el que cuenta la empresa, libre de obligaciones financieras.

- **APALANCAMIENTO.-** a través de la siguiente fórmula se evaluará el impacto que tiene las deudas, de la empresa, con respecto a su patrimonio.

Pasivo Total / Patrimonio

66.431,96 / 221.087,65

APALANCAMIENTO = 0.3005

Esto nos indica que por cada dólar que tienen invertidos los dueños, los acreedores tienen el 0,3005, en la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 14: El nivel de endeudamiento de la empresa es bajo.

2.2.3.3. ÍNDICE DE RENTABILIDAD

- **Margen de Utilidad.-** evalúa la relación entre la utilidad neta con el nivel de ventas netas, es decir, nos indica el porcentaje de utilidad obtenido por cada dólar vendido, después de gastos e impuestos. La fórmula que se emplea es:

(Utilidad Neta / Ventas Netas) x 100

(24.740,09 / 339.175,19) x 100

MARGEN DE UTILIDAD = 7,29%

El margen de utilidad de la empresa es del 7,29%, es decir que por cada dólar vendido ACME tiene una utilidad de $0.0729, libre de impuestos y gastos.

- **Rendimiento del Patrimonio.-** este índice permite visualizar los beneficios que obtiene la empresa, dentro de un año fiscal, sobre la inversión de los dueños. La fórmula a emplear es la siguiente:

(Utilidad Neta / Patrimonio) x 100

(26.702,26 / 221.087,65) x 100

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO = 12.08%

El rendimiento obtenido por ACME, con respecto a la inversión de sus dueños es del 12.08%, es decir, que por cada dólar invertido, la empresa a ganado, $0,1208.

- **Rendimiento de los Activos.-** permite visualizar cual es el rendimiento de la empresa sobre la inversión. Se evalúa la rentabilidad que tiene el negocio independientemente del aporte de los dueños. Su fórmula es:

(Utilidad Neta / Activos Totales) x 100

(26.702,26 / 231.989,67) x 100

RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS = 11.51%

Por cada dólar invertido, se ha obtenido una rentabilidad del 11.51%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 15: La rentabilidad de ACME es aceptable, ya que puede cubrir tanto los gastos que tiene como el pago de los impuestos al SRI, y aún tener una ganancia para invertir.

Debilidad No. 9: A pesar de contar la empresa con una buena situación financiera, la falta de una planificación presupuestaria a mediano plazo, hace que no se pueda realizar una correcta inversión para mejorar la situación competitiva en el mercado, y, realizar alianzas estratégicas.

2.2.3.4. MANEJO GASTO FIJO

Los gastos que tiene la empresa se encuentran con un continuo control, de esta manera se optimizan insumos y recursos con los que cuenta la misma. Sus gastos más representativos, son: la remuneración de sus empleados, pago de servicios generales, pago de emisión de pólizas para licitaciones, entre otros gastos.

Fortaleza No. 16: La empresa, al mantener bajos sus gastos, puede aprovechar de mejor manera sus recursos, obteniendo beneficios en las actividades que se realizan.

2.2.4. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

ACME realiza sus actividades en un local propio, el cual cuenta con parqueaderos para sus clientes, el mismo que se encuentra en un sector comercial del Valle de los Chillos. Adicionalmente dispone del mobiliario necesario para que sus colaboradores puedan desempeñar sus tareas.

Las estrategias, promociones, publicidad, se las realiza de acuerdo a las circunstancias que se presentan, más no a un cronograma ya establecido.

Mantiene una alianza estratégica con un solo proveedor, Tecnomega Internacional, con quien participa en ferias, tiene descuentos en adquisición de mercadería, mayor plazo de pago de facturas, así como la participación en la Feria de Computación, que se realiza anualmente. Con los demás proveedores no se ha realizado ninguna acción para realizar una alianza, solo negociación de precio y la entrega de mercadería a domicilio, siempre que se cumpla el cupo que ellos dispongan. No tiene ningún tipo de relación directa con los fabricantes.

Busca entablar relaciones de negocios con aquellas empresas que le ofrezcan productos de calidad y garantía para brindar a sus clientes.

Su personal se ha concentrado en la participación en las invitaciones a licitaciones, realizadas por parte de las entidades del estado, a través del portal de Compras Públicas, disminuyendo la atención a las empresas del sector privado y descuidándose al usuario final.

Se ha descuidado el realizar el seguimiento a clientes una vez que se les ha vendido productos, de igual manera el momento de realizar proformas, siempre se espera que el cliente o posible cliente regrese o llame a la empresa si está con algún requerimiento.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 17: Para la realización de sus actividades, la empresa cuenta con local propio, el cual está bien ubicado, así como la infraestructura adecuada.

Fortaleza No. 18: Participación activa en la feria de computación que se realiza cada año en el Centro de Exposiciones CEMEXPO.

Fortaleza No. 195: Participación en los procesos de Subasta Inversa y Compra por Menor Cuantía del programa de Contratación Pública regulada por el INCOP.

Fortaleza No. 20: Para comercializar los productos, ACME realiza un análisis de los mismos con sus proveedores, los cuales deben cumplir con calidad, garantía, además de un buen precio.

Debilidad No. 10: Se tiene una alianza estratégica sólo con un proveedor y con los demás no se ha hecho nada a más de negociación de precios.

Debilidad No. 11: Desde que se está trabajando con el Estado, se ha descuidado la atención al Usuario Final, esto se debe a la falta de un plan estratégico de marketing.

Debilidad No. 12: Por la falta de controles y lineamientos adecuados, no se efectúa el seguimiento de las proformas realizadas y/o la post venta respectiva.

2.2.5. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

ACME cuenta con equipos de computación que permite a su personal desarrollar de mejor manera sus actividades.

Para realizar su control tanto en el inventario, como facturación y cartera, emplea el software INFACA.

También cuenta con los servicios de Internet, banda ancha, de CNT, herramienta muy útil, ya que con ella, sus empleados pueden realizar consultas sobre especificaciones técnicas de productos, enviar y recibir información y/o pedidos, consultar procesos dentro del Portal de Compras Públicas, en fin, realizar todo tipo de negocios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

Fortaleza No. 21: Al proporcionar, la empresa, las herramientas necesarias, y actúales, el personal podrá desempeñar de mejor manera sus actividades, optimizando tiempo y recursos, como son equipos de computación actuales y servicio de internet.

Fortaleza No. 22: A través del Sistema INFACA, se tiene un control adecuado tanto del inventario, como de la Cartera y de las facturas que se emite.

Debilidad No. 13: Falta de implementación de un Sistema Contable, adecuado para las necesidades de la empresa.

Busca

2.3. ANÁLISIS FODA

2.3.1 MATRICES

Para realizar el Análisis FODA se empleará varias matrices, que a continuación tenemos:

2.3.1.1 MATRIZ RESUMEN

A continuación se enlista, todos los factores que se analizaron tanto en el Ambiente Externo como Interno de ACME.

TABLA No. 2.14

No.	FORTALEZAS
1	Conocimiento de la ubicación de la empresa por parte de mayoristas
2	Negociación de precios con mayoristas
3	Pago puntual de obligaciones con mayoristas
4	Se utiliza el servicio de entrega a domicilio del mayorista
5	Clientes por referencia
6	Confianza por parte del cliente en el servicio técnico y de ventas
7	Precios competitivos en servicio técnico
8	Imagen de un buen servicio y producto ante clientes
9	Precios competitivos en productos comercializados
10	Clientes satisfechos con productos y servicios recibidos de ACME
11	Pago de Sueldos más comisiones por Ventas a todo el personal
12	Cuenta con personal con ética profesional y alto grado de colaboración
13	Cuenta con suficiente liquidez
14	El nivel de endeudamiento de la empresa es bajo
15	La rentabilidad es aceptable
16	Los Gastos Fijos son bajos
17	Cuenta con local propio y buena ubicación
18	Participa anualmente en la Feria de Computación
19	Experiencia con el Sistema de Contratación Pública
20	Comercialización de productos de calidad, actuales y con garantía
21	Dispone de equipos y herramientas de tecnología actual
22	Cuenta con sistema de control de Inventario, Facturación y Cartera

TABLA No. 2.15

No.	OPORTUNIDADES
1	Crecimiento Económico del País
2	Estabilidad en IPC
3	Estabilidad de la Inflación
4	Público en General indaga sobre financiamiento con crédito directo
5	Público en General busca invertir su dinero adquiriendo bienes a precios asequibles
6	Importación de computadores y sus partes exentos de aranceles
7	Gobierno busca mayor captación de impuestos para Gasto Público
8	Respaldo por el Gobierno a la producción
9	Convenios bilaterales con China, Japón y Corea del Sur
10	Proyectos estratégicos del Gobierno, para mejorar el estándar de vida de la población

11	Nueva reforma a la Ley Orgánica Nacional de Contratación Pública
12	Leyes impulsan a la oferta de productos y servicios de alta calidad
13	Aumento de ingresos económicos por migrantes
14	Población emplea herramientas informáticas para su desarrollo
15	Creación de las Escuelas del Milenio por parte del Gobierno
16	Estabilidad laboral en el país
17	Bajos índices de desempleo en el país
18	Accesibilidad a la educación, a través del empleo de herramientas informáticas
19	Gobierno busca promover el desarrollo a través de la tecnología
20	Cambio de tecnología en TV's
21	Necesidades del Estado en el ámbito tecnológico
22	Incremento progresivo de la utilización del Internet
23	Existencia en el mercado de nuevos productos, sobre todo innovadores
24	El reciclaje de desechos electrónicos
25	Mayoristas distribuyen productos con certificados de calidad
26	Alianza con mayoristas que son CAS de las marcas
27	Alianza con mayoristas para importaciones puntuales
28	Liquides en Empresas Privadas y Usuario Final
29	Desconocimiento, por parte del cliente, de competencia existente en el sector
30	Clientes buscan renovar sus computadores antiguos
31	Clientes buscan servicio técnico en sitio
32	Cliente busca productos de calidad, a buen precio, actuales, con garantía y financiamiento
33	Clientes con planes de adquirir nuevos equipos en el 2011
34	Cronograma de compras pre establecido por clientes
35	Competencia sin servicio técnico en el Valle de los Chillos
36	Nueva línea de productos sustitutos

TABLA No. 2.16

No.	DEBILIDADES
1	Mayoristas tienen desconocimiento de todas las líneas de servicios que ofrece la empresa
2	Inasistencia a charlas de productos realizadas por mayoristas
3	Falta de un manual de procedimientos interno
4	No contar con una filosofía empresarial
5	Deficiencia de la estructura organizacional
6	Deficiencia en la planificación de actividades y su cumplimiento
7	Falta de coordinación entre las áreas de la empresa
8	Falta de un plan de capacitación permanente
9	Carecer de una planificación presupuestaria a mediano plazo
10	Concretar mejores alianzas estratégicas con los mayoristas
11	Desatención a Empresas Privadas y Usuario Final
12	No existe controles para proformas y postventa
13	No cuenta con un sistema informático contable

TABLA No. 2.17

No.	AMENAZAS
1	Pago de Impuesto de Salida de Capitales
2	La inestabilidad política existente en el país
3	Descuido en las relaciones comerciales con la Unión Europea y Estados Unidos
4	Falta de una cultura tributaria en el país
5	Órdenes de reserva de máximo un día
6	Mayoristas no proveen garantía técnica a domicilio
7	Competencia se da a conocer a través de campaña publicitaria
8	Competencia cuenta con sucursales a nivel local y nacional
9	Competencia cuenta con alta rotación de inventarios
10	La competencia cuenta con plan de marketing
11	La mayoría de la competencia ubicada en el Valle de los Chillos son importadores directos
12	La competencia cuenta con alianzas estratégicas con las marcas
13	Mayoristas comercializan a Usuario Final sin respetar al canal
14	Competencia con experiencia con financiamiento directo a Usuario Final

2.3.1.1.1. MATRIZ DE IMPACTO

TABLA No. 2.18

No.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Conocimiento de la ubicación de la empresa por parte de mayoristas			X
2	Negociación de precios con mayoristas	X		
3	Pago puntual de obligaciones con mayoristas		X	
4	Se utiliza el servicio de entrega a domicilio del mayorista			X
5	Clientes por referencia		X	
6	Confianza por parte del cliente en el servicio técnico y de ventas		X	
7	Precios competitivos en servicio técnico		X	
8	Imagen de un buen servicio y producto ante clientes		X	
9	Precios competitivos en productos comercializados		X	
10	Clientes satisfechos con productos y servicios recibidos de ACME		X	
11	Pago de Sueldos más comisiones por Ventas a todo el personal		X	
12	Cuenta con personal con ética profesional y alto grado de colaboración		X	
13	Cuenta con suficiente liquidez		X	
14	El nivel de endeudamiento de la empresa es bajo		X	
15	La rentabilidad es aceptable		X	
16	Los Gastos Fijos son bajos			X
17	Cuenta con local propio y buena ubicación		X	

18	Participa anualmente en la Feria de Computación		X	
19	Experiencia con el Sistema de Contratación Pública	X		
20	Comercialización de productos de calidad, actuales y con garantía		X	
21	Dispone de equipos y herramientas de tecnología actual		X	
22	Cuenta con sistema de control de Inventario, Facturación y Cartera			X

TABLA No. 2.19

No.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Crecimiento Económico del País		X	
2	Estabilidad en IPC		X	
3	Estabilidad de la Inflación		X	
4	Público en General indaga sobre financiamiento con crédito directo	X		
5	Público en General busca invertir su dinero adquiriendo bienes a precios asequibles	X		
6	Importación de computadores y sus partes exentos de aranceles		X	
7	Gobierno busca mayor captación de impuestos para Gasto Público			X
8	Respaldo por el Gobierno a la producción		X	
9	Convenios bilaterales con China, Japón y Corea del Sur			X
10	Proyectos estratégicos del Gobierno, para mejorar el estándar de vida de la población			X
11	Nueva reforma a la Ley Orgánica Nacional de Contratación Pública		X	
12	Leyes impulsan a la oferta de productos y servicios de alta calidad			X
13	Aumento de ingresos económicos por migrantes	X		
14	Población emplea herramientas informáticas para su desarrollo			X
15	Creación de las Escuelas del Milenio por parte del Gobierno		X	
16	Estabilidad laboral en el país			X
17	Bajos índices de desempleo en el país			X
18	Accesibilidad a la educación, a través del empleo de herramientas informáticas		X	
19	Gobierno busca promover el desarrollo a través de la tecnología		X	
20	Cambio de tecnología en TV's			X
21	Necesidades del Estado en el ámbito tecnológico		X	
22	Incremento progresivo de la utilización del Internet		X	
23	Existencia en el mercado de nuevos productos, sobre todo innovadores		X	
24	El reciclaje de desechos electrónicos		X	
25	Mayoristas distribuyen productos con certificados de calidad		X	
26	Alianza con mayoristas que son CAS de las marcas		X	
27	Alianza con mayoristas para importaciones puntuales		X	
28	Liquides en Empresas Privadas y Usuario Final	X		
29	Desconocimiento, por parte del cliente, de competencia existente en el sector		X	
30	Clientes buscan renovar sus computadores antiguos	X		
31	Clientes buscan servicio técnico en sitio		X	

32	Cliente busca productos de calidad, a buen precio, actuales, con garantía y financiamiento		X	
33	Clientes con planes de adquirir nuevos equipos en el 2011		X	
34	Cronograma de compras pre establecido por clientes		X	
35	Competencia sin servicio técnico en el Valle de los Chillos		X	
36	Nueva línea de productos sustitutos			X

TABLA No. 2.20

No.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Mayoristas tienen desconocimiento de todas las líneas de servicios que ofrece la empresa			X
2	Inasistencia a charlas de productos realizadas por mayoristas			X
3	Falta de un manual de procedimientos interno		X	
4	No contar con una filosofía empresarial		X	
5	Deficiencia de la estructura organizacional		X	
6	Deficiencia en la planificación de actividades y su cumplimiento		X	
7	Falta de coordinación entre las áreas de la empresa			X
8	Falta de un plan de capacitación permanente			X
9	Carecer de una planificación presupuestaria a mediano plazo		X	
10	Concretar mejores alianzas estratégicas con los mayoristas			X
11	Desatención a Empresas Privadas y Usuario Final		X	
12	No existe controles para proformas y postventa		X	
13	No cuenta con un sistema informático contable			X

TABLA No. 2.21

No.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Pago de Impuesto de Salida de Capitales	X		
2	La inestabilidad política existente en el país		X	
3	Descuido en las relaciones comerciales con la Unión Europea y Estados Unidos		X	
4	Falta de una cultura tributaria en el país			X
5	Órdenes de reserva de máximo un día			X
6	Mayoristas no proveen garantía técnica a domicilio			X
7	Competencia se da a conocer a través de campaña publicitaria		X	
8	Competencia cuenta con sucursales a nivel local y nacional		X	
9	Competencia cuenta con alta rotación de inventarios		X	
10	La competencia cuenta con plan de marketing		X	

11	La mayoría de la competencia ubicada en el Valle de los Chillos son importadores directos		X	
12	La competencia cuenta con alianzas estratégicas con las marcas			X
13	Mayoristas comercializan a Usuario Final sin respetar al canal		X	
14	Competencia con experiencia con financiamiento directo a Usuario Final			X

2.3.1.2 MATRIZ INTERNA Y MATRIZ EXTERNA

2.3.1.2.1 MATRIZ INTERNA

No.	FORTALEZA	IMPACTO			PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR
		ALTO	MEDIO	BAJO			
1	Conocimiento de la ubicación de la empresa por parte de mayoristas			X	1	0,01	0,01
2	Negociación de precios con mayoristas	X			5	0,06	0,28
3	Pago puntual de obligaciones con mayoristas		X		3	0,03	0,10
4	Se utiliza el servicio de entrega a domicilio del mayorista			X	1	0,01	0,01
5	Clientes por referencia		X		3	0,03	0,10
6	Confianza por parte del cliente en el servicio técnico y de ventas		X		3	0,03	0,10
7	Precios competitivos en servicio técnico		X		3	0,03	0,10
8	Imagen de un buen servicio y producto ante clientes		X		3	0,03	0,10
9	Precios competitivos en productos comercializados		X		3	0,03	0,10
10	Clientes satisfechos con productos y servicios recibidos de ACME		X		3	0,03	0,10
11	Pago de Sueldos más comisiones por Ventas a todo el personal		X		3	0,03	0,10
12	Cuenta con personal con ética profesional y alto grado de colaboración		X		3	0,03	0,10
13	Cuenta con suficiente liquidez		X		3	0,03	0,10
14	El nivel de endeudamiento de la empresa es bajo		X		3	0,03	0,10
15	La rentabilidad es aceptable		X		3	0,03	0,10
16	Los Gastos Fijos son bajos			X	1	0,01	0,01
17	Cuenta con local propio y buena ubicación		X		3	0,03	0,10
18	Participa anualmente en la Feria de Computación		X		3	0,03	0,10
19	Experiencia con el Sistema de Contratación Pública	X			5	0,06	0,28
20	Comercialización de productos de calidad, actuales y con garantía		X		3	0,03	0,10
21	Dispone de equipos y herramientas de tecnología actual		X		3	0,03	0,10
22	Cuenta con sistema de control de Inventario, Facturación y Cartera			X	1	0,01	0,01

No.	DEBILIDADES						
23	Mayoristas tienen desconocimiento de todas las líneas de servicios que ofrece la empresa			X	1	0,01	0,01
24	Inasistencia a charlas de productos realizadas por mayoristas			X	1	0,01	0,01
25	Falta de un manual de procedimientos interno		X		3	0,03	0,10
26	No contar con una filosofía empresarial		X		3	0,03	0,10
27	Deficiencia de la estructura organizacional		X		3	0,03	0,10
28	Deficiencia en la planificación de actividades y su cumplimiento		X		3	0,03	0,10
29	Falta de coordinación entre las áreas de la empresa			X	1	0,01	0,01
30	Falta de un plan de capacitación permanente			X	1	0,01	0,01
31	Carecer de una planificación presupuestaria a mediano plazo		X		3	0,03	0,10
32	Concretar mejores alianzas estratégicas con los mayoristas			X	1	0,01	0,01
33	Desatención a Empresas Privadas y Usuario Final		X		3	0,03	0,10
34	No existe controles para proformas y postventa		X		3	0,03	0,10
35	No cuenta con un sistema informático contable			X	1	0,01	0,01
					27	0,30	0,78
		TOTAL			**89**	**1,00**	**3,00**

2.3.1.2.2 MATRIZ EXTERNA

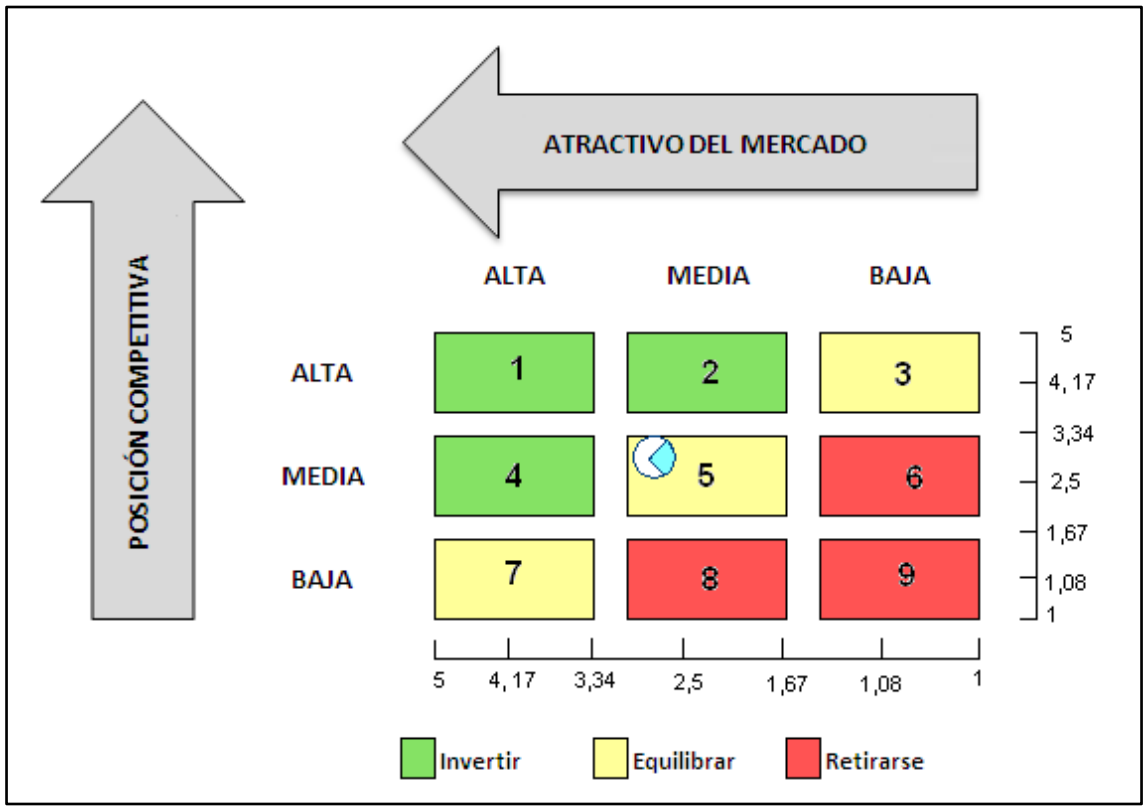
No.	OPORTUNIDADES	IMPACTO			PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR
		ALTO	MEDIO	BAJO			
1	Crecimiento Económico del País		X		3	0,02	0,07
2	Estabilidad en IPC		X		3	0,02	0,07
3	Estabilidad de la Inflación		X		3	0,02	0,07
4	Público en General indaga sobre financiamiento con crédito directo	X			5	0,04	0,19
5	Público en General busca invertir su dinero adquiriendo bienes a precios asequibles	X			5	0,04	0,19
6	Importación de computadores y sus partes exentos de aranceles		X		3	0,02	0,07
7	Gobierno busca mayor captación de impuestos para Gasto Público			X	1	0,01	0,01
8	Respaldo por el Gobierno a la producción		X		3	0,02	0,07
9	Convenios bilaterales con China, Japón y Corea del Sur			X	1	0,01	0,01

No.	OPORTUNIDADES	IMPACTO			PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR
		ALTO	MEDIO	BAJO			
10	Proyectos estratégicos del Gobierno, para mejorar el estándar de vida de la población			X	1	0,01	0,01
11	Nueva reforma a la Ley Orgánica Nacional de Contratación Pública		X		3	0,02	0,07
12	Leyes impulsan a la oferta de productos y servicios de alta calidad			X	1	0,01	0,01
13	Aumento de ingresos económicos por migrantes	X			5	0,04	0,19
14	Población emplea herramientas informáticas para su desarrollo			X	1	0,01	0,01
15	Creación de las Escuelas del Milenio por parte del Gobierno		X		3	0,02	0,07
16	Estabilidad laboral en el país			X	1	0,01	0,01
17	Bajos índices de desempleo en el país			X	1	0,01	0,01
18	Accesibilidad a la educación, a través del empleo de herramientas informáticas		X		3	0,02	0,07
19	Gobierno busca promover el desarrollo a través de la tecnología		X		3	0,02	0,07
20	Cambio de tecnología en TV's			X	1	0,01	0,01
21	Necesidades del Estado en el ámbito tecnológico		X		3	0,02	0,07
22	Incremento progresivo de la utilización del Internet		X		3	0,02	0,07
23	Existencia en el mercado de nuevos productos, sobre todo innovadores		X		3	0,02	0,07
24	El reciclaje de desechos electrónicos		X		3	0,02	0,07
25	Mayoristas distribuyen productos con certificados de calidad		X		3	0,02	0,07
26	Alianza con mayoristas que son CAS de las marcas		X		1	0,01	0,01
27	Alianza con mayoristas para importaciones puntuales		X		3	0,02	0,07
28	Liquides en Empresas Privadas y Usuario Final	X			5	0,04	0,19
29	Desconocimiento, por parte del cliente, de competencia existente en el sector		X		3	0,02	0,07
30	Clientes buscan renovar sus computadores antiguos	X			5	0,04	0,19
31	Clientes buscan servicio técnico en sitio		X		3	0,02	0,07
32	Cliente busca productos de calidad, a buen precio, actuales, con garantía y financiamiento		X		3	0,02	0,07
33	Clientes con planes de adquirir nuevos equipos en el 2011		X		3	0,02	0,07
34	Cronograma de compras pre establecido por clientes		X		3	0,02	0,07
35	Competencia sin servicio técnico en el Valle de los Chillos		X		3	0,02	0,07
36	Nueva línea de productos sustitutos			X	1	0,01	0,01

No.	AMENAZAS	IMPACTO			PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR
		ALTO	MEDIO	BAJO			
37	Pago de Impuesto de Salida de Capitales	X			5	0,04	0,19
38	La inestabilidad política existente en el país		X		3	0,02	0,07
39	Descuido en las relaciones comerciales con		X		3	0,02	0,07
40	Falta de una cultura tributaria en el país			X	1	0,01	0,01
41	Órdenes de reserva de máximo un día			X	1	0,01	0,01
42	Mayoristas no proveen garantía técnica a domicilio			X	1	0,01	0,01
43	Competencia se da a conocer a través de campaña publicitaria		X		3	0,02	0,07
44	Competencia cuenta con sucursales a nivel local y nacional		X		3	0,02	0,07
45	Competencia cuenta con alta rotación de inventarios		X		3	0,02	0,07
46	La competencia cuenta con plan de marketing		X		3	0,02	0,07
47	La mayoría de la competencia ubicada en el Valle de los Chillos son importadores directos		X		3	0,02	0,07
48	La competencia cuenta con alianzas estratégicas con las marcas			X	1	0,01	0,01
49	Mayoristas comercializan a Usuario Final sin respetar al canal		X		3	0,02	0,07
50	Competencia con experiencia con financiamiento directo a Usuario Final			X	1	0,01	0,01
			TOTAL		132	1,00	3,23

RESULTADOS MATRIZ DE ANÁLISIS	VALORES
Resultados Ponderados Internos	3,00
Resultados Ponderados Externos	3,23

2.3.1.3. MATRIZ GENERAL ELECTRIC



De acuerdo al Análisis de las matrices tanto internas como externas, vemos que ACME se ubica en el quinto cuadrante de la Matriz General Electric, esto nos indica que la posición de la empresa, en el mercado no está muy bien consolidada, por lo que es recomendable que se desarrolle proyectos, estrategias para crecer, así como también invierta para expandirse y posicionarse en el mercado.

2.3.1.4. MATRIZ DE POTENCIALIDAD APROVECHABLE (FA – FO)

2.3.1.4.1. MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA (FA)

PONDERACIÓN BAJO = 1 MEDIO = 3 ALTO = 5	AMENAZAS	Pago de Impuesto de Salida de Capitales	La inestabilidad política existente en el país	Descuido en las relaciones comerciales con la Unión Europea y Estados Unidos	Falta de una cultura tributaria en el país	Mayoristas tienen órdenes de reserva de máximo un día	Mayoristas no proveen garantía técnica a	Competencia se da a conocer a través de campaña publicitaria	Competencia cuenta con sucursales a nivel local y nacional	Competencia cuenta con alta rotación de	La competencia cuenta con plan de marketing	La mayoría de la competencia ubicada en el Valle de los Chillos son importadores directos	La competencia cuenta con alianzas estratégicas con las marcas	Mayoristas comercializan a Usuario Final sin respetar al canal	Competencia con experiencia con financiamiento directo a Usuario Final	TOTAL
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	
FORTALEZAS																
F1	Conocimiento de la ubicación de la empresa por parte de mayoristas	1	1	1	1	5	3	5	5	1	1	1	1	5	1	**32**
F2	Negociación de precios con mayoristas	3	1	1	1	5	1	3	3	5	3	1	1	5	5	**38**
F3	Pago puntual de obligaciones con mayoristas	1	1	1	1	5	1	5	5	3	5	3	3	5	1	**40**
F4	Se utiliza el servicio de entrega a domicilio del mayorista	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	3	1	**22**
F5	Clientes por referencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**14**
F6	Confianza por parte del cliente en el servicio técnico y de	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	3	**24**
F7	Precios competitivos en servicio técnico	3	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	5	1	**26**
F8	Imagen de un buen servicio y producto ante clientes	1	1	1	1	3	1	5	5	3	3	3	3	3	3	**36**
F9	Precios competitivos en productos comercializados	3	1	1	1	5	1	3	3	3	1	1	1	1	5	**30**
F10	Clientes satisfechos con productos y servicios recibidos de	1	1	1	1	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	**30**

PONDERACIÓN BAJO = 1 MEDIO = 3 ALTO = 5		AMENAZAS	Pago de Impuesto de Salida de Capitales	La inestabilidad política existente en el país	Descuido en las relaciones comerciales con la Unión Europea y Estados Unidos	Falta de una cultura tributaria en el país	Mayoristas tienen órdenes de reserva de máximo un día	Mayoristas no proveen garantía técnica a	Competencia se da a conocer a través de campaña publicitaria	Competencia cuenta con sucursales a nivel local y nacional	Competencia cuenta con alta rotación de	La competencia cuenta con plan de marketing	La mayoría de la competencia ubicada en el Valle de los Chillos son importadores directos	La competencia cuenta con alianzas estratégicas con las marcas	Mayoristas comercializan a Usuario Final sin respetar al canal	Competencia con experiencia con financiamiento directo a Usuario Final	TOTAL
			A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	
FORTALEZAS																	
F11	Pago de Sueldos más comisiones por Ventas a todo el personal		1	1	1	1	5	1	3	5	1	3	3	3	5	3	36
F12	Cuenta con personal con ética profesional y alto grado de colaboración		1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	24
F13	Cuenta con suficiente liquidez		3	1	1	1	5	1	5	5	1	1	5	1	5	5	40
F14	El nivel de endeudamiento de la empresa es bajo		3	1	1	1	5	1			1						13
F15	La rentabilidad es aceptable		3	1	1	1	3	1	5	5	1	1	1	3	5	1	32
F16	Los Gastos Fijos son bajos		3	1	1	1	5	1	5	5	3	5	5	5	5	3	48
F17	Cuenta con local propio y buena ubicación		3	1	1	1	5	1	5	5	1	3	3	1	5	3	38
F18	Participa anualmente en la Feria de Computación		5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
F19	Experiencia con el Sistema de Contratación Pública		5	1	1	1	5	1	5	5	3	1	1	1	3	1	34
F20	Comercialización de productos de calidad, actuales y con garantía		3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	19
F21	Dispone de equipos y herramientas de tecnología actual		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	16
F22	Cuenta con sistema de control de Inventario, Facturación y Cartera		3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1		1	18
TOTAL			50	22	22	22	72	24	69	69	38	45	41	39	68	47	628

$$\text{Ponderación de la Matriz} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta} * \text{Num Columnas} * \text{Num. Filas}}$$

$$\text{Ponderación de la Matriz} = \frac{628}{5*14*22} = \frac{628}{1.540} = \mathbf{0.4078//}$$

En la matriz FA, el resultado nos indica que existe una probabilidad del 40,78% para que, a través de la maximización de las fortalezas se pueda minimizar las amenazas.

2.3.1.4.2. MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA (FO)

$$\text{Ponderación de la Matriz} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta} * \text{Num Columnas} * \text{Num. Filas}}$$

$$\text{Ponderación de la Matriz} = \frac{2015}{5*36*22} = \frac{2015}{3960} = \mathbf{0.5088//}$$

En la matriz FO, el resultado nos indica que existe una probabilidad del 50,88% para que, a través de la maximización de las fortalezas se pueda aprovechar las oportunidades.

2.3.1.5. MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DA – DO)

2.3.1.5.1. MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA (DA)

$$\text{Ponderación de la Matriz} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta} * \text{Num Columnas} * \text{Num. Filas}}$$

$$\text{Ponderación de la Matriz} = \frac{426}{5*14*13} = \frac{426}{910} = \mathbf{0.4681//}$$

En la matriz DA, el resultado nos indica que existe una probabilidad del 46,81% para que, a través de la minimización de las debilidades se pueda evitar las amenazas.

2.3.1.5.2. MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO (DO)

$$\text{Ponderación de la Matriz} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación alta} * \text{Num Columnas} * \text{Num. Filas}}$$

$$\text{Ponderación de la Matriz} = \frac{1336}{5*36*13} = \frac{1336}{2340} = \mathbf{0.5709//}$$

En la matriz DO, el resultado nos indica que existe una probabilidad del 57,09% para que, a través de la minimización de las debilidades se pueda aprovechar las oportunidades.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	50.88%	40.78%
DEBILIDADES	57.09%	46,81%

2.3.1.6. MATRIZ DE SÍNTESIS

ANALISIS EXTERNO / ANALISIS INTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS
	O1	Crecimiento Económico del País	A1	Pago de Impuesto de Salida de Capitales
	O4	Público en General indaga sobre financiamiento con crédito directo	A5	Mayoristas trabajan con órdenes de reserva de máximo un día
	O5	Público en General busca invertir su dinero adquiriendo	A7	Competencia se da a conocer a través de campaña
	O6	Importación de computadores y sus partes exentos de	A8	Competencia cuenta con sucrsales a nivel local y nacional
	O11	Nueva reforma a la Ley Orgánica Nacional de Contratación	A13	Mayoristas comercializan a Usuario Final sin respetar al
	O13	Aumento de ingresos económicos por migrantes		
	O20	Cambio de tecnología en TV's		
	O28	Liquides en Empresas Privadas y Usuario Final		
	O30	Clientes buscan renovar sus computadores antiguos		
	O31	Clientes buscan servicio técnico en sitio		
	O35	Competencia sin servicio técnico en el Valle de los Chillos		

FORTALEZAS		FO		FA
F2	Negociación de precios con mayoristas	E1	F2.O20,O28,O30: Mejorar rotación de inventario	E11	F2, A7, A8, A13: Ibrindar descuentos en compras al contado a clientes
F3	Pago puntual de obligaciones con	E2	F3,O4,O5,O13: Incrementar nueva líneas de productos	E12	F3, A1, A5: Establecer mejores alianzas estratéicas con
F8	Imagen de buen servicio y producto ante clientes	E3	F8, O1, O30, O31, O35: Mantener un servicio de calidad, personalizado y agil que permita seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes	E13	F8,A7 ,A8, A13: Dar un valor agregado tanto al servicio como al producto que se comercializa
F9	Precios competitivos en productos comercializados	E4	F9,O6, O11, O13,O35: Delinear las políticas para realizar la importación directa	E14	F9, A7, A8, A13: Realizar promociones y ofertas especiales
F11	Pago de Sueldos más comisiones por Ventas a todo el personal	E5	F11, O13, O27,O32, O35: O4, O 5, O11: Implementar cumplimiento de metas en ventas mensualmente	E15	F11, A7, A8, A13: Fomentar a que el personal presente y desarrolle proyectos
F13	Cuenta con suficiente liquidez	E6	F13, O1, O6, O20: Realizar inversiones para mejorar el posicionamiento de la empresa	E16	F13 A7, A8, A13: Implementación de políticas de precios
F14	El nivel de endeudamiento de la empresa es bajo	E7	F14, O1, O6, O11, O13, O28: Implementar políticas para brindar crédito directo	E17	F14, A7, A8, A13: Seguir con los controles de los recursos financieros de la empresa
F16	Los Gastos Fijos son bajos	E8	F16, O30, O31, O35: Crear nuevas sucursales	E18	F16, A7, a8, A13: Implementar alianzas con mayoristas para dar capacitación a personal
F17	Cuenta con local propio y buena ubicación	E9	F17, O31, O35: Brindar servicio técnico en sitio	E19	F17,A7 ,A8, A13: Realizar campañas publicitarias
F19	Experiencia con el Sistema de Contratación Pública	E10	F19, O11: Calificarse para la participación del Catálogo Electrónico del LONCP	E20	F19,A7, A8, A13: Optimizar los procesos de selección de invitaciones, que se encuentran en el portal del INCOP,

ANALISIS EXTERNO / ANALISIS INTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Crecimiento Económico del País	A1	Pago de Impuesto de Salida de Capitales
		O4	Público en General indaga sobre financiamiento con crédito directo	A5	Mayoristas trabajan con órdenes de reserva de máximo un día
		O5	Público en General busca invertir su dinero adquiriendo bienes a precios asequibles	A7	Competencia se da a conocer a través de campaña publicitaria
		O6	Importación de computadores y sus partes exentos de aranceles	A8	Competencia cuenta con sucrsales a nivel local y nacional
		O11	Nueva reforma a la Ley Orgánica Nacional de Contratación	A13	Mayoristas comercializan a Usuario Final sin respetar al
		O13	Aumento de ingresos económicos por migrantes		
		O20	Cambio de tecnología en TV's		
		O28	Liquides en Empresas Privadas y Usuario Final		
		O30	Clientes buscan renovar sus computadores antiguos		
		O31	Clientes buscan servicio técnico en sitio		
		O35	Competencia sin servicio técnico en el Valle de los Chillos		

DEBILIDADES		DO		DA	
D3	Falta de un manual de procedimientos interno	E21	D3, O6, O11,: Elaborar un manual de procedimientos internos	E28	D3, A5, A13: Realizar na administración más eficiente tomando en cuenta los procesos de la Cadena de Valor
D4	No contar con una filosofía empresarial	E22	D4,O6, O11, O28: Determinar la Visión, Misión, Principios y Valores de la empresa, para saber donde está, que quiere alcanzar y como lo va a realizar	E29	D4, A5, A7, A8, A13: socializar entre clientes y empleados, los objetivos que desea alcanzar la empresa
D5	Deficiencia de la estructura organizacional	E23	D5, O1, O6: Establecer una estructura organizacional en función de responsabilidades	E30	D5, A5, A7, A8, A13: Elaborar un manual de funciones donde se establesca la responsabilidad de cada puesto
D6	Deficiencia en la planificación de actividades y su cumplimiento	E24	D6, O28, O31, O35: Elaborar un plan estratégico en función de las necesidades del cliente	E31	D6, A5, A7, A8, A13: implementar controles para el cumplimiento de la planificación administrativa que se va a realizar
D9	Carecer de una planificación presupuestaria a mediano plazo	E25	D8, O1, O6, O11: Definir los lineamientos para la implementación de un plan financiero a mediano plazo	E32	D9, A1, A5, A7, A8, a13: Realizar un estudio del mercado para optimizar recursos y procesos
D11	Desatención a Empresas Privadas y Usuario Final	E26	D11, O4, O5, O13,O28, O30, O31: Una mejor redistribución de la cartera de clientes, entre el personal	E33	D11, A5, A7, A8, A13: Realizar un estudio de mercado para mejorar la atención a las empresas privadas y usuari final
D12	No existe controles para proformas y postventa	E27	D12, O4, O5, O13,O28, O30, O31: Implementar políticas de post venta así como controles de seguimiento de proformas para brindar un mejor servicio al cliente	E34	D12, A5, A7, A8, A13: Incrementar la fuerza de ventas para dar un mejor serivicio al cliente

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Un planteamiento correcto del Direccionamiento Estratégico, nos permitirá implementar las estrategias necesarias que permitirán cumplir con los objetivos y metas propuestos, de tal manera que se pueda aprovechar tanto las oportunidades como fortalezas que tiene la empresa, considerando sus amenazas y debilidades, de esta manera satisfacer las necesidades tanto de los clientes como de los dueños de la misma. Para lo cual se definirá tanto la misión, visión como valores del negocio.

3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

A través del análisis de los enfoques: actual, potencial y futuro de la empresa, se obtendrá la Definición del Negoció. Para lo cual se debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál debería ser nuestro negocio?
- ¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?

Enfoque Actual de ACME

Busca la satisfacción de las necesidades de sus clientes, tanto con el servicio técnico como con la comercialización de sus productos, de esta manera lograr satisfacer sus necesidades en el ámbito de la informática y obtener su fidelidad.

Enfoque Potencial de ACME

Brindar los productos que comercializa a nivel local como nacional, sobre todo a empresas públicas, acrecentando la clientela de la empresa así como su confianza.

Enfoque Futuro de ACME

Brindar su servicio técnico en sitio tanto a nivel local como nacional. Así como ser importador directo y proporcionar productos de calidad a mejor precio.

Con lo expuesto anteriormente, podemos decir que la Definición de Negocio de ACME es:

> Lograr satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, a través de productos de calidad, con garantía, a la vanguardia de la actualidad tecnológica, con precios asequibles y un excelente servicio técnico, con personal preparado, de esta manera lograr su confianza y fidelidad.

3.2. FILOSOFIA CORPORATIVA

Son los principios, valores en los que se fundamenta la actividad de la empresa, tanto interna como externa.

ACME no cuenta con una Filosofía Corporativa estructurada adecuadamente, por lo que a través de conversaciones con sus directivos y colaboradores, así como del análisis del desenvolvimiento de sus actividades se podría decir que sus acciones y actividades se desarrollan, implícitamente, bajo principios y valores.

3.2.1 PRINCIPIOS

Los colaboradores de ACME, tácitamente su accionar lo realizan bajo ciertos principios, los cuales se detallan en la Matriz Axiológica, representada en la Tabla No. 3.1.

TABLA No. 3.1

MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

GRUPO DE INTERES / PRINCIPIOS	DIRECTIVOS	TRABAJADORES	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
ETICA	X	X	X	X	X
LEALTAD	X	X	X	X	X
SERVICIOS CON CALIDAD	X	X	X	X	X
PROFESIONALISMO	X	X	X	X	X
RESPETO	X	X	X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO	X	-	-	X	X
DESARROLLO TALENTO HUMANO	X	-	-	-	-
PUNTUALIDAD	X	-	-	-	X

Después de analizar la tabla anterior, podemos decir que los principios que rigen las actividades de ACME son:

PRINCIPIOS DE ACME:

ÉTICA
LEALTAD
SERVICIOS CON CALIDAD
PROFESIONALISMO
RESPETO

- **ÉTICA** en las acciones y actividades que se realizan en la empresa tanto interna como externamente.

- **LEALTAD** con la empresa, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.

- **SERVICIOS DE CALIDAD:** Dar servicios con calidad para lograr la satisfacción del cliente, al tener un buen producto, y de esta manera conseguir su fidelidad.

- **PROFESIONALISMO** con la información perteneciente a la compañía, la cual es confidencial, y a menos que se autorice, podrá ser revelada en determinados momentos y parte de ella.

- **RESPETO** a los compañeros de trabajo, clientes y proveedores, así como a los empleados.

3.2.2. VALORES

ACME en el desarrollo normal de sus actividades implementa VALORES, tácitamente, por lo que en conjunto con sus integrantes se ha determinado los mismos en la siguiente matriz Axiomática:

TABLA No. 3.2.

MATRIZ AXIOMÁTICA DE VALORES

GRUPO DE INTERES / VALORES	DIRECTIVOS	TRABAJADORES	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
COLABORACIÓN	X	X	X	X	X
DISCIPLINA	X	-	X	X	X
ENTUSIASMO	X	X	X	X	X
INTEGRIDAD	X	X	X	X	X
LIDERAZGO	X	-	X	X	X
PROACTIVIDAD	X	-	-	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO	X	-	-	-	-

Una vez analizada la Matriz Axiomática podemos concluir que los Valores con los que se maneja ACME son:

VALORES DE ACME:

COLABORACIÓN
INTEGRIDAD
RESPONSABILIDAD
ENTUSIASMO

- **COLABORACIÓN** en las actividades que se desarrolla en la empresa, así como en las diferentes áreas de la misma

- **INTEGRIDAD** en las acciones y procederes de los directores y sus subalternos

- **RESPONSABILIDAD** en las diferentes actividades que se desarrolla en la organización.

- **ENTUSIASMO** para desarrollar proyectos que permitan alcanzar los logros institucionales como personales.

3.2.3. PARADIGMAS

A continuación se determinan los paradigmas que nos permitirán mejorar la administración del negocio y establecer estrategias a través de nuevos paradigmas.

ACTUAL	PROPUESTA
RESULTADOS A CORTO PLAZO	DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO
NO EXISTE PROCESOS DE CONTROL	CREAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EL CUAL NOS PERMITIRÁ ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS
SOLO UNA PERSONA TIENE EL PODER DE TOMA DE DECISIÓN	ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN CADA PUESTO DE TRABAJO
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACUERDO A LAS CIRCUNSTANCIAS	IMPLEMENTAR UNA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

3.3. MISIÓN

Una vez realizado el análisis del desenvolvimiento de las actividades de ACME, así como del diálogo mantenido tanto con sus propietarios como colaboradores,

se llegó a determinar los siguientes elementos que nos permitirán definir la MISIÓN de la empresa:

ELEMENTOS DE LA MISION	
Naturaleza del Negocio	Venta de productos informáticos y servicio técnico
Razón para existir	Ofrecer productos y servicios de alta calidad, con garantía y actualidad tecnológica
Mercado al que sirve	Empresas Públicas, Privadas, Instituciones Educativas, Usuario Final
Características generales del producto	Calidad, Garantía, Actualidad Tecnológica, Precios Módicos
Principios	Ética, Lealtad, Prestación de Servicios con Calidad, Profesionalismo, Respeto
Valores	Colaboración, Integridad, Responsabilidad, Entusiasmo

Misión Propuesta:

MISIÓN DE ACME:

"BUSCAMOS LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES A TRAVÉS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INFORMÁTICOS DE CALIDAD, CON GARANTÍA, TECNOLOGÍA DE ÚLTIMA GENERACIÓN. CON EL RESPALDO DE MARCAS RECONOCIDAS A NIVEL MUNDIAL, BASADOS EN NUESTROS PRINCIPIOS Y VALORES"

3.4. VISIÓN

Una vez realizado el análisis del desenvolvimiento de las actividades de ACME, así como del diálogo mantenido tanto con sus propietarios como colaboradores, se llegó a determinar los siguientes elementos que nos permitirán definir la VISIÓN de la empresa:

ELEMENTOS DE LA VISION	
Posición en el mercado	Líder en el Valle de los Chillos en la Distribución de Equipos de Computación y Servicio Técnico. Ser competitivos a Nivel Nacional.
Tiempo	5 años
Ámbito del mercado	Nacional
Cliente	Empresas Públicas, Privadas, Instituciones Educativas, Usuario Final
Productos o Servicios	Equipos de Computación Clones y de Marca, partes y piezas, cableado estructurado, instalación de red, servicio técnico
Principios	Ética, Lealtad, Prestación de Servicios con Calidad, Profesionalismo, Respeto
Valores	Colaboración, Integridad, Responsabilidad, Entusiasmo
Principio Organizacional	Eficiencia

Visión Propuesta:

VISIÓN DE ACME:

"PARA EL AÑO 2015, SER UNA EMPRESA LIDER Y COMPETITIVA TANTO A NIVEL LOCAL COMO NACIONAL, A TRAVÉS DE LA ENTREGA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS INFORMÁTICOS DE CALIDAD Y DE PUNTA, BASADOS EN EL PROFESIONALISMO, EFICIENCIA Y ÉTICA DE NUESTROS COLABORADORES"

3.5. PROPUESTA DE VALOR POR PERSPECTIVAS

A través del lineamiento de la Propuesta de Valor por Perspectivas, la empresa podrá determinar estrategias concretas y necesarias para alcanzar su meta, descrita en su VISION, a largo plazo. Para ello se debe realizar el análisis de las siguientes perspectivas que le ayudarán a identificar de mejor manera sus objetivos y determinar sus estrategias:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Cliente
- Perspectiva Procesos Internos
- Perspectiva Desarrollo y Conocimiento

3.5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR
FINANCIAMIENTO	CRECIMIENTO	Público en General indaga sobre financiamiento con crédito directo	Buscar nuevos clientes	Participación en la ferias anuales de computación
		Público en general busca invertir su dinero adquiriendo bienes a precios asequibles		
		Liquides en Empresas Privadas y Usuario Final		
		Gobierno busca mayor captación de impuestos para Gasto Público		Experiencia con el INCOP
		Nueva reforma a la LOSNCP		
	INVERSION	Crecimiento económico del país	Crear sucursales a nivel local y nacional	Endeudamiento es bajo
		Aumento de ingresos económicos por migrantes		
		Importación de computadores y sus partes exentos de aranceles	Establecer negocios con Mayoristas Internacionales	Liquidez
	PRODUCTIVIDAD	Carecer de una planificación presupuestaria a mediano plazo	Mantener el control de los ingresos y gastos de empresa	Análisis Financiero

3.5.2. PERSPECTIVA CLIENTE

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR
CLIENTES	CALIDAD Y GARANTÍA	Clientes buscan renovar sus computadores antiguos Clientes buscan productos de calidad, a buen precio, actuales, con garantía y financiamiento	Entregar productos y servicios con calidad y garantía	Productos con certificados de calidad Alianzas con Instituciones Financieras
	PRECIO	Precios competitivos en servicio técnico Precios competitivos en productos comercializados	Proporcionar mejores precios así como descuentos a clientes preferenciales	Negociación de precios con mayoristas Optimizar los costos Gastos Fijos Bajos
	SERVICIO	Clientes buscan servicio técnico en sitio Reciclaje de desechos electrónicos Competencia sin servicio técnico en el Valle de los Chillos	Ampliar servicios para clientes	Investigación de Mercados
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Desatención a Empresas Privadas y Usuario Final No existe controles de proformas y post venta	Establecer los procesos para atención de pre y post venta	CRM
	INNOVACIÓN	Cambio de Tecnología TV's Existencia en el mercado de productos nuevos, sobre todo innovadores Nueva línea de productos sustitutos	Ampliar la gama de productos innovadores	Alianzas estratégicas internacionales

3.5.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR
PROCESOS INTERNOS	REDES DE COOPERACIÓN	Mayoristas distribuyen productos con certificados de calidad	Reforzar relaciones con mayoristas locales	Pago puntual de obligaciones con mayoristas
		Alianza con mayoristas que son CAS de las marcas		
		Alianza con mayoristas para importaciones puntuales		
	ADMINISTRACIÓN	Falta de un manual de procedimientos interno	Establecer las reglas y procedimientos internos de la empresa	Decisión de la Gerencia
		Falta de procesos de evaluación a las actividades de la empresa		Experto
		Deficiencia de la estructura organizacional		Conocimiento y experiencia
		Falta de una planificación Estratégica	Definir las estrategias a seguir para mejorar la gestión de la empresa	Conocimiento y experiencia
	OPERATIVOS	Mayoristas tienen desconocimiento de todas las líneas de servicios que ofrece la empresa	Establecer una mejor comunicación organizacional en forma interna y externa	Conocimiento de la ubicación de la empresa por parte de mayoristas
		Falta de coordinación entre las áreas de la empresa		Portal Interno
	ENFOQUE CLIENTE	Clientes con planes de adquirir nuevos equipos en el 2011	Implementar campaña publicitaria	Recurso económico asignado
		Cronograma de compras establecido por clientes		

3.5.4. PERSPECTIVA DESARROLLO Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN	Inasistencia a charlas de productos realizadas por mayoristas	Motivar la participación activa en las charlas técnicas que brindan los mayoristas	Tecnología
	TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	No cuenta con un sistema informático contable	Contar con un sistema contable	Tecnología
	COMPETENCIAS - CONOCIMIENTO	Falta de un plan de capacitación permanente del personal	Tener personal capacitado	Capacitación
		Accesibilidad a la educación, a través del empleo de herramientas informáticas		
		Incremento progresivo de la utilización del Internet		

3.6. OBJETIVOS

3.6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES

Una vez que se ha realizado las matrices de perspectiva de valor, procederemos a realizar los objetivos claves de ACME:

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVOS
FINANCIAMIENTO	CRECIMIENTO	Público en General indaga sobre financiamiento con crédito directo	Buscar nuevos clientes	Participación en la ferias anuales de computación	Incrementar cartera de clientes
		Público en general busca invertir su dinero adquiriendo bienes a precios asequibles			
		Liquides en Empresas Privadas y Usuario Final			
		Gobierno busca mayor captación de impuestos para Gasto Público		Experiencia con el INCOP	
		Nueva reforma a la LOSNCP			
	INVERSION	Crecimiento económico del país	Crear sucursales a nivel local y nacional	Endeudamiento es bajo	Tener presencia en el territorio nacional con sucursales
		Aumento de ingresos económicos por migrantes			
		Importación de computadores y sus partes exentos de aranceles	Establecer negocios con Mayoristas Internacionales	Liquidez	Implementar los procesos para la importación directa de productos
	PRODUCTIVIDAD	Carecer de una planificación presupuestaria a mediano plazo	Mantener el control de los ingresos y gastos de empresa	Análisis Financiero	Mejorar la rentabilidad a través de una planificación presupuestaria
CLIENTES	CALIDAD Y GARANTÍA	Clientes buscan renovar sus computadores antiguos	Entregar productos y servicios con calidad y garantía	Productos con certificados de calidad	Aumentar la satisfacción de los clientes a través de productos y servicios con calidad y garantía
		Clientes buscan productos de calidad, a buen precio, actuales, con garantía y financiamiento		Alianzas con Instituciones Financieras	
	PRECIO	Precios competitivos en servicio técnico	Proporcionar mejores precios así como descuentos a clientes preferenciales	Negociación de precios con mayoristas Optimizar los costos	Disponer de políticas de precios y descuentos
		Precios competitivos en productos comercializados		Gastos Fijos Bajos	
	SERVICIO	Clientes buscan servicio técnico en sitio	Ampliar servicios para clientes	Investigación de Mercados	Incrementar cartera de servicios
		Reciclaje de desechos electrónicos			
		Competencia sin servicio técnico en el Valle de los Chillos			
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Desatención a Empresas Privadas y Usuario Final	Establecer los procesos para atención de pre y post venta	CRM	Mejorar la atención en pre y post venta
		No existe controles de proformas y post venta			
	INNOVACIÓN	Cambio de Tecnología TV's	Ampliar la gama de productos innovadores	Alianzas estratégicas internacionales	Diversificar la cartera de productos
		Existencia en el mercado de productos nuevos, sobre todo innovadores			
		Nueva línea de productos sustitutos			

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVOS
PROCESOS INTERNOS	REDES DE COOPERACIÓN	Mayoristas distribuyen productos con certificados de calidad	Reforzar relaciones con mayoristas locales	Pago puntual de obligaciones con mayoristas	Fortalecer las alianzas estratégicas con mayoristas
		Alianza con mayoristas que son CAS de las marcas			
		Alianza con mayoristas para importaciones puntuales			
	ADMINISTRACIÓN	Falta de un manual de procedimientos interno	Establecer las reglas y procedimientos internos de la empresa	Decisión de la Gerencia Experto Conocimiento y experiencia	Mejorar la gestión administrativa de la empresa
		Falta de procesos de evaluación a las actividades de la empresas			
		Deficiencia de la estructura organizacional			
		Falta de una planificación Estratégica	Definir las estrategias a seguir para mejorar la gestión de la empresa	Conocimiento y experiencia	Implementar un modelo de Gestión Estratégico basado en BSC
	OPERATIVOS	Mayoristas tienen desconocimiento de todas las líneas de servicios que ofrece la empresa	Establecer una mejor comunicación organizacional en forma interna y externa	Conocimiento de la ubicación de la empresa por parte de mayoristas Portal Interno	Mejorar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo
		Falta de coordinación entre las áreas de la empresa			
	ENFOQUE CLIENTE	Clientes con planes de adquirir nuevos equipos en el 2011	Implementar campaña publicitaria	Recurso económico asignado	Dar a conocer productos y servicios que ofrece la empresa
		Cronograma de compras establecido por clientes			

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVO
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN	Inasistencia a charlas de productos realizadas por mayoristas	Motivar la participación activa en las charlas técnicas que brindan los mayoristas	Tecnología	Desarrollar una cultura organizacional por procesos
	TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	No cuenta con un sistema informático contable	Contar con un sistema contable	Tecnología	Implementar un Sistema Informático Contable
	COMPETENCIAS - CONOCIMIENTO	Falta de un plan de capacitación permanente del personal	Tener personal capacitado	Capacitación	Contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio
		Accesibilidad a la educación, a través del empleo de herramientas informáticas			
		Incremento progresivo de la utilización del Internet			

3.6.1.1. PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

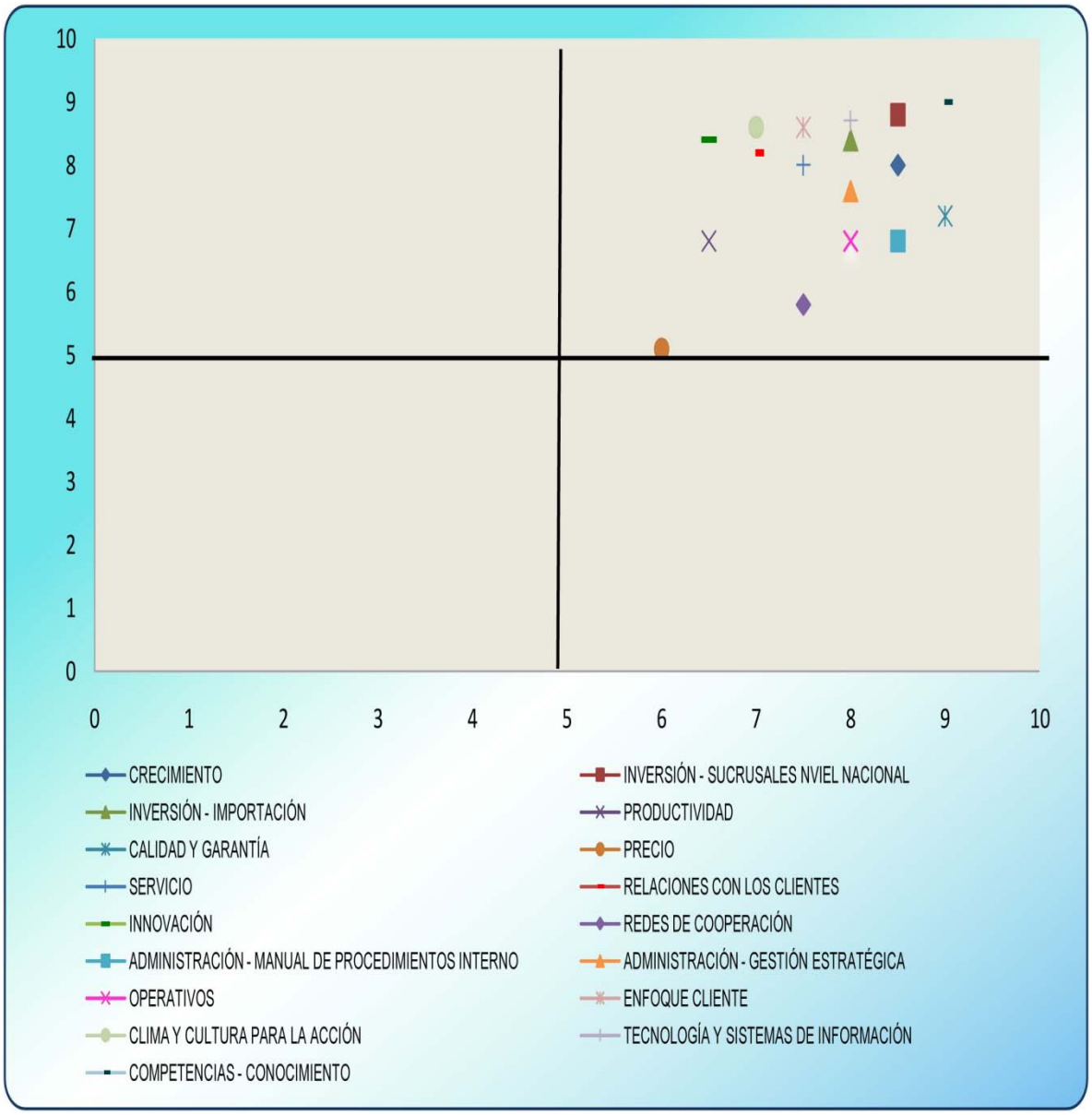
INCIDENCIAS			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
BAJO 1 a 4	MEDIO 5 a 7	ALTO 8 a 10	POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD TECNOLOGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN INTERNA	TOTAL
PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
FINANCIAMIENTO	CRECIMIENTO	Incrementar cartera de clientes	8	7	9	8,00	8	9	8,50
	INVERSION	Tener presencia en el territorio nacional con sucursales	10	8	8	8,80	10	7	8,50
		Implementar los procesos para la importación directa de productos	10	7	9	8,80	9	5	7,00
	PRODUCTIVIDAD	Mejorar la rentabilidad a través de una planificación presupuestaria	5	7	9	6,80	8	5	6,50
CLIENTES	CALIDAD Y GARANTÍA	Aumentar la satisfacción de los clientes a través de productos y servicios con calidad y garantía	6	8	8	7,20	10	9	9,50
	PRECIO	Disponer de políticas de precios y descuentos	3	8	9	6,30	7	6	6,50
	SERVICIO	Incrementar cartera de servicios	8	8	8	8,00	8	7	7,50
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Mejorar la atención en pre y post venta	7	9	9	8,20	7	7	7,00
	INNOVACIÓN	Diversificar la cartera de productos	9	8	8	8,40	8	5	6,50
PROCESOS INTERNOS	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer las alianzas estratégicas con mayoristas	4	6	8	5,80	7	8	7,50
	ADMINISTRACIÓN	Mejorar la gestión administrativa de la empresa	5	8	8	6,80	9	8	8,50
		Implementar un modelo de Gestión Estratégico basado en BSC	5	8	8	6,80	8	8	8,00
	OPERATIVOS	Mejorar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo	6	9	10	8,10	8	8	8,00
	ENFOQUE CLIENTE	Dar a conocer productos y servicios que ofrece la empresa	8	9	9	8,60	7	8	7,50
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN	Desarrollar una cultura organizacional por procesos	8	9	9	8,60	7	7	7,00
	TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Implementar un Sistema Informático Contable	9	8	9	8,70	8	8	8,00
	COMPETENCIAS - CONOCIMIENTO	Contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio	9	9	9	9,00	9	9	9,00

3.6.1.2. IMPACTO vs FACTIBILIDAD

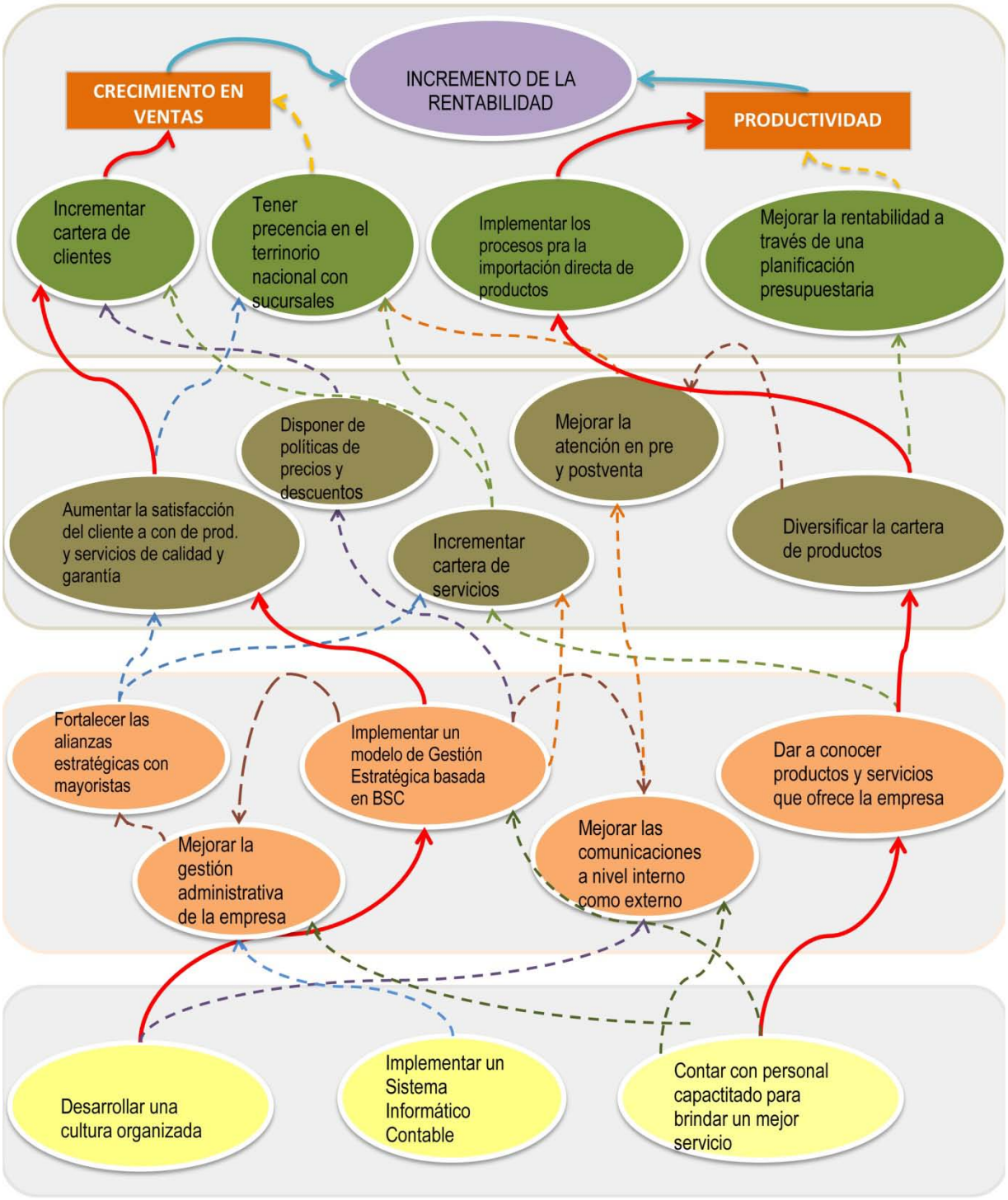
PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	IMPACTO	FACTIBILIDAD
			100%	100%
FINANCIAMIENTO	CRECIMIENTO	Incrementar cartera de clientes	**8,50**	**8,00**
	INVERSION	Tener presencia en el territorio nacional con sucursales	**8,50**	**8,80**
		Implementar los procesos para la importación directa de productos	**8,00**	**8,40**
	PRODUCTIVIDAD	Mejorar la rentabilidad a través de una planificación presupuestaria	**6,50**	**6,80**
CLIENTES	CALIDAD Y GARANTÍA	Aumentar la satisfacción de los clientes a través de productos y servicios con calidad y garantía	**9,00**	**7,20**
	PRECIO	Disponer de políticas de precios y descuentos	**6,00**	**5,10**
	SERVICIO	Incrementar cartera de servicios	**7,50**	**8,00**
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Mejorar la atención en pre y post venta	**7,00**	**8,20**
	INNOVACIÓN	Diversificar la cartera de productos	**6,50**	**8,40**
PROCESOS INTERNOS	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer las alianzas estratégicas con mayoristas	**7,50**	**5,80**
	ADMINISTRACIÓN	Mejorar la gestión administrativa de la empresa	**8,50**	**6,80**
		Implementar un modelo de Gestión Estratégico basado en BSC	**8,00**	**7,60**
	OPERATIVOS	Mejorar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo	**8,00**	**6,80**
	ENFOQUE CLIENTE	Dar a conocer productos y servicios que ofrece la empresa	**7,50**	**8,60**
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN	Desarrollar una cultura organizacional por procesos	**7,00**	**8,60**
	TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Implementar un Sistema Informático Contable	**8,00**	**8,70**
	COMPETENCIAS - CONOCIMIENTO	Contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio	**9,00**	**9,00**

GRÁFICO No. 3.1

IMPACTO vs FACTIBILIDAD



3.7. MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS



3.8. TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉTIGOS CLAVES

De acuerdo al Impacto como a la factibilidad de los objetivos estratégicos clave, se establecerán alternativas para ser implementadas en la empresa, determinando los objetivos de: corto, mediano y largo plazo; que son parte integrante de la Planificación Estratégica que se desarrolla para ACME.

A continuación tenemos el cuadro de los objetivos estratégicos, de acuerdo al tiempo en que se deben ejecutar:

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	PLAZO		
				CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIAMIENTO	CRECIMIENTO	Buscar nuevos clientes	Incrementar cartera de clientes	X		
	INVERSION	Crear sucursales a nivel local y nacional	Tener presencia en el territorio nacional con sucursales			X
		Establecer negocios con Mayoristas Internacionales	Implementar los procesos para la importación directa de productos			X
	PRODUCTIVIDAD	Mantener el control de los ingresos y gastos de la empresa	Mejorar la rentabilidad a través de una planificación presupuestaria		X	
CLIENTES	CALIDAD Y GARANTÍA	Entregar productos y servicios de calidad y garantía	Aumentar la satisfacción de los clientes a través de productos y servicios con calidad y garantía	X		
	PRECIO	Proporcionar mejores precios así como descuentos a clientes preferenciales	Disponer de políticas de precios y descuentos		X	
	SERVICIO	ampliar servicios a clientes	Incrementar cartera de servicios		X	
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Establecer los procesos para atención de pre y postventa	Mejorar la atención en pre y post venta		X	
	INNOVACIÓN	Ampliar la gama de productos innovadores	Diversificar la cartera de productos		X	

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	PLAZO		
				CORTO	MEDIANO	LARGO
PROCESOS INTERNOS	REDES DE COOPERACIÓN	Reforzar relaciones con mayoristas locales	Fortalecer las alianzas estratégicas con mayoristas	X		
	ADMINISTRACIÓN	Establecer las reglas y procedimientos internos de la empresa	Mejorar la gestión administrativa de la empresa		X	
		Definir las estrategias a seguir para mejorar la gestión de la empresa	Implementar un modelo de Gestión Estratégico basado en BSC	X		
	OPERATIVOS	Establecer una comunicación organizacional en forma interna y externa	Mejorar la comunicación tanto a nivel interno como externo	X		
	ENFOQUE CLIENTE	Implementar campaña publicitaria	Dar a conocer productos y servicios que ofrece la empresa	X		
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN	Motivar la participación activa en las charlas técnicas que brindan los mayoristas	Desarrollar una cultura organizacional por procesos		X	
	TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Contar con un sistema contable	Implementar un Sistema Informático Contable			X
	COMPETENCIAS - CONOCIMIENTO	Tener personal capacitado	Contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio	X		

3.9. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La Estrategia Corporativa está relacionada con el Objetivo General de la Empresa. Para determinar la misma, se debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿En qué negocio debemos estar..?
- ¿Cómo vamos a gestionarlo..?

Para obtener 1 respuesta clara y precisa se debe realizar una correcta Definición del Negocio. Una vez obtenida dicha definición, se debe determinar estrategias en los siguientes puntos, los cuales nos permitirán determinar, en forma precisa y concisa la Estrategia Corporativa de la empresa:

- Desarrollo
- Crecimiento

- Competitividad

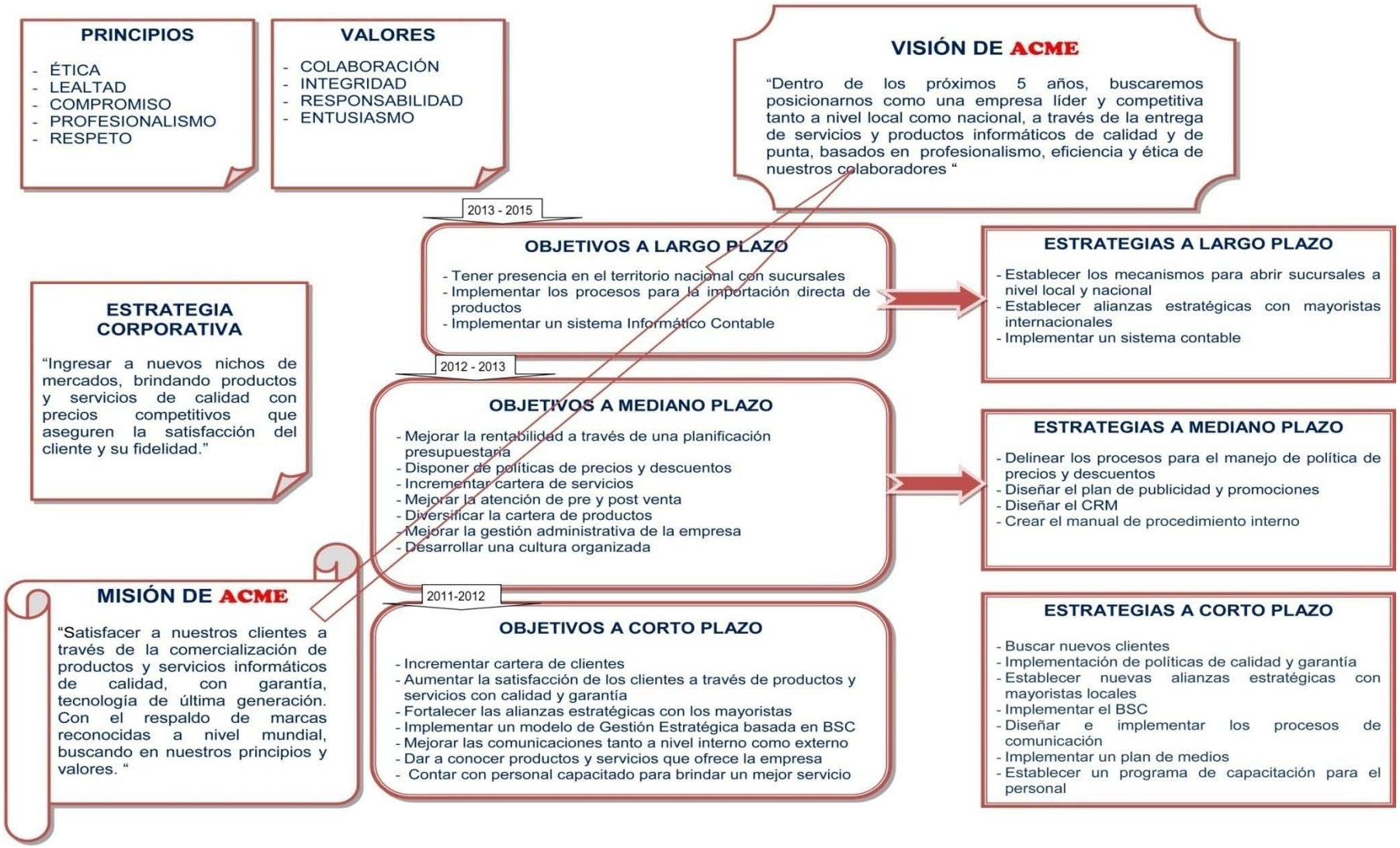
Para definir el perfil estratégico corporativo de la empresa debemos realizar el análisis de los siguientes ejes:

EJE ESTRATEGICO	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
DESARROLLO O VENTAJA COMPETITIVA	Liderazgo	Se crea ventajas competitivas a través de la oferta de productos y servicios de alta calidad y con precio más bajos que la competencia
	Diferenciador	Se establece un valor agregado a los productos y servicios que permitan establecer una diferencia con los ofrecidos por la competencia
	Concentración de mercados	Se orienta todos los recursos y esfuerzos de la empresa para satisfacer las necesidades de un segmento específico del mercado
CRECIMIENTO	Intensivo	Establece los mecanismos necesarios para que la empresa aproveche todas las oportunidades que se le presentan en el mercado, para de esta manera incrementar su participación en el mismo, expandir sus ventas a otros mercados, y mejorar sus productos y servicios para una mejor atención a sus clientes
	Crecimiento Integrado	Se encaminan al crecimiento de la empresa en el mercado que ya se encuentran, a través de una integración horizontal, vertical, horizontal y vertical, hacia atrás o hacia adelante.
	Diversificado	Se da a través del desarrollo de nuevos productos y su comercialización en nuevos mercados a través de una diversificación concéntrica o una diversificación pura
COMPETITIVIDAD	Líder	Se debe determinar los lineamientos para que la empresa mantenga una posición dominante ante su competencia
	Retador	La empresa, en el segmento de mercado, tiene una posición de nivel medio en donde ataca al líder repeliendo las acciones ofensivas de este
	Seguidor	Se establece las estrategias que permitan imitar y adaptar a la empresa con respecto a su competencia, evitando los mercados en que negocian los líderes
	Especialista	Estrategias implementadas para un determinado segmento del mercado

Una vez realizado el análisis se procede a determinar la estrategia Corporativa de la Empresa.

EJE ESTRATÉGICO	CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN	ESTRATEGIA CORPORATIVA
DESARROLLO O VENTAJA COMPETITIVA	**DIFERENCIADOR**	Dar un valor agregado tanto a los productos como servicios que comercializa ACME, para lograr la fidelidad de los clientes	**Ingresar a nuevos nichos de mercados, brindando productos y servicios de calidad con precios competitivos que aseguren la satisfacción del cliente y su fidelidad**
CRECIMIENTO	**INTENSIVO**	Realizar estudios de mercado para determinar nuevos nichos, e incrementar las ventas para un mejor posicionamiento en los mismos	
COMPETITIVIDAD	**RETADOR**	Consolidarse en la Venta a Empresas del estado con productos de calidad y precios bajos	

3.10 MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL


PRINCIPIOS
- ÉTICA
- LEALTAD
- COMPROMISO
- PROFESIONALISMO
- RESPETO
VALORES
- COLABORACIÓN
- INTEGRIDAD
- RESPONSABILIDAD
- ENTUSIASMO
VISIÓN DE ACME
"Dentro de los próximos 5 años, buscaremos posicionarnos como una empresa líder y competitiva tanto a nivel local como nacional, a través de la entrega de servicios y productos informáticos de calidad y de punta, basados en profesionalismo, eficiencia y ética de nuestros colaboradores "
2013 - 2015
OBJETIVOS A LARGO PLAZO
- Tener presencia en el territorio nacional con sucursales
- Implementar los procesos para la importación directa de productos
- Implementar un sistema Informático Contable
ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO
- Establecer los mecanismos para abrir sucursales a nivel local y nacional
- Establecer alianzas estratégicas con mayoristas internacionales
- Implementar un sistema contable
ESTRATEGIA CORPORATIVA
"Ingresar a nuevos nichos de mercados, brindando productos y servicios de calidad con precios competitivos que aseguren la satisfacción del cliente y su fidelidad."
2012 - 2013
OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO
- Mejorar la rentabilidad a través de una planificación presupuestaria
- Disponer de políticas de precios y descuentos
- Incrementar cartera de servicios
- Mejorar la atención de pre y post venta
- Diversificar la cartera de productos
- Mejorar la gestión administrativa de la empresa
- Desarrollar una cultura organizada
ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO
- Delinear los procesos para el manejo de política de precios y descuentos
- Diseñar el plan de publicidad y promociones
- Diseñar el CRM
- Crear el manual de procedimiento interno
MISIÓN DE ACME
"Satisfacer a nuestros clientes a través de la comercialización de productos y servicios informáticos de calidad, con garantía, tecnología de última generación. Con el respaldo de marcas reconocidas a nivel mundial, buscando en nuestros principios y valores. "
2011-2012
OBJETIVOS A CORTO PLAZO
- Incrementar cartera de clientes
- Aumentar la satisfacción de los clientes a través de productos y servicios con calidad y garantía
- Fortalecer las alianzas estratégicas con los mayoristas
- Implementar un modelo de Gestión Estratégica basada en BSC
- Mejorar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo
- Dar a conocer productos y servicios que ofrece la empresa
- Contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio
ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO
- Buscar nuevos clientes
- Implementación de políticas de calidad y garantía
- Establecer nuevas alianzas estratégicas con mayoristas locales
- Implementar el BSC
- Diseñar e implementar los procesos de comunicación
- Implementar un plan de medios
- Establecer un programa de capacitación para el personal

CAPITULO IV

1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de gestión estratégico que permite capitalizar los activos tanto tangibles como intangibles, existentes en la empresa, para de esta manera tener la oportunidad de crear un valor a largo plazo, que permita obtener una ventaja competitiva.

ACME al emplear el BSC podrá medir la viabilidad o no de sus estrategias para alcanzar su Visión.

4.2. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI describe la Visión del futuro de la empresa, a través del delineamiento de las estrategias a seguir.

Los elementos que forman parte del CMI son: Perspectivas, Objetivos Estratégicos, Indicadores, metas, Responsables, Proyectos Estratégicos.

Para la elaboración del CMI se debe tomar en cuenta que los indicadores son herramientas que se usan para determinar si se cumple o no los objetivos, para lo cual se deben definir los mismos.

4.3. DEFINICIÓN DE INDICADORES KPI’s

Los indicadores están relacionados con la estrategia, los cuales nos permitirán obtener datos operacionales que nos facilitan tomar decisiones estratégicos. Los indicadores que se analizan son:

- Indicadores financieros

- Indicadores clientes

- Indicadores procesos internos

Indicadores desarrollo y crecimiento.

4.3.1. INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVOS	KPI´s
FINANCIERO	CRECIMIENTO	Buscar nuevos clientes	Participación en más eventos de promoción	Incrementar cartera de clientes	Número de nuevos clientes
	INVERSION	Crear sucursales a nivel local y nacional	Endeudamiento	Tener presencia en el territorio nacional con sucursales	Crecimiento de sucursales
		Establecer negocios con Mayoristas Internacionales	No existe aranceles	Implementar los procesos para la importación directa de productos	Número de productos importados directamente
	PRODUCTIVIDAD	Optimizar los recursos financieros	Productividad Financiera	Optimizar la rentabilidad a través de una planificación presupuestaria	Rentabilidad

4.3.2. INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVOS	KPI´s
CLIENTES	CALIDAD Y GARANTÍA	Entregar productos y servicios con calidad y garantía	certificados de calidad	Aumentar la satisfacción de los clientes a través de productos y servicios con calidad y garantía	Ejecución de garantías
	PRECIO	Proporcionar mejores precios así como descuentos a clientes preferenciales	Precios competitivos	Disponer de políticas de precios y descuentos	Recompra
	SERVICIO	Ampliar servicios para clientes	Investigación de Mercados	Incrementar cartera de servicios	Nuevos Servicios
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Establecer los procesos para atención de pre y post venta	CRM	Mejorar la atención en pre y post venta	Satisfacción del Cliente
	INNOVACIÓN	Ampliar la gama de productos innovadores	Alianzas estratégicas internacionales	Diversificar la cartera de productos	Núm. de productos innovadores

4.3.3. INDICADORES PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVOS	KPI´s
PROCESOS INTERNOS	REDES DE COOPERACIÓN	Reforzar relaciones con mayoristas locales	Pago puntual de obligaciones con mayoristas	Fortalecer las alianzas estratégicas con mayoristas	Número de Alianzas con mayoristas
	ADMINISTRACIÓN	Establecer las reglas y procedimientos internos de la empresa	Decisión de la Gerencia	Mejorar la gestión administrativa de la empresa	Cumplimiento de procesos estandarizados
		Definir las estrategias a seguir para mejorar la gestión de la empresa	Conocimiento y experiencia	Implementar un modelo de Gestión Estratégico basado en BSC	Nivel de cumplimiento de objetivos
	OPERATIVOS	Establecer una mejor comunicación organizacional en forma interna y externa	Conocimiento de la ubicación de la empresa por parte de mayoristas	Mejorar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo	Núm. de estrategias de comunicación
	ENFOQUE CLIENTE	Implementar campaña publicitaria	Recurso económico asignado	Dar a conocer productos y servicios que ofrece la empresa	Ventas realizadas por publicidad

4.3.4. INIDICADORES PERSPECTIVA DESARROLLO Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVOS	KPI´s
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN	Motivar la participación activa en las charlas técnicas que brindan los mayoristas	Clima laboral	Desarrollar una cultura organizada	Nivel de clima Laboral
	TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Contar con un sistema contable	Tecnología	Implementar un Sistema Informático Contable	Número de módulos
	COMPETENCIAS - CONOCIMIENTO	Tener personal capacitado	Capacitación	Contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio	Cursos de capacitación

4.4. MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.4.1. MEDIDAS Y METAS

APERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	MEDIDAS					METAS			REAL
			KPI´s	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	META	PRECAUCION	PELIGRO	
FINANCIAMIENTO	CRECIMIENTO	Incrementar cartera de clientes	Número de nuevos clientes	Núm. Clientes Actuales -1 Total Clientes Anteriores	SEMESTRAL	Base de Datos Clientes	20%	35%	28%	20%	25%
	INVERSION	Tener presencia en el territorio nacional con sucursales	Crecimiento de sucursales	Núm. de locales actuales Total locales proyectados	ANUAL	Inf. Área Administrativa	0%	100%	60%	20%	10%
		Implementar los procesos para la importación directa de productos	Número de productos importados directamente	Núm. Productos Imp. Directos Total de Productos	SEMESTRAL	Base de Datos de Inventarios	2%	30%	20%	10%	5%
	PRODUCTIVIDAD	Optimizar los recursos financieros	Rentabilidad	(Utilidad Neta+ Gastos. Financieros) Total Patrimonio	ANUAL	Estados Financieros	1,36%	10%	5,68%	1,36%	3,5%
CLIENTES	CALIDAD Y GARANTÍA	Aumentar la satisfacción de los clientes a través de productos y servicios con calidad y garantía	Ejecución de garantías	Núm. de Vta. con garantías reclamadas Núm. Ventas con garantía realizadas	SEMESTRAL	Inf. Área Técnica	0%	5%	13%	20%	15%
	PRECIO	Disponer de políticas de precios y descuentos	Recompra	Núm. clientes de recompra Total de clientes	SEMESTRAL	Inf. Área de Ventas	0%	40%	25%	10%	15%
	SERVICIO	Incrementar cartera de servicios	Nuevos Servicios	Nuevos servicios implementados Total Servicios	ANUAL	Inf. Área de Ventas	0%	60%	40%	20%	20%
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Mejorar la atención en pre y post venta	Satisfacción del Cliente	Clientes Satisfechos Total de Clientes	SEMESTRAL	Encuesta de Satisfacción	0%	35%	25%	15%	25%
	INNOVACIÓN	Diversificar la cartera de productos	Núm. de productos innovadores	Núm. De productos innovadores Total de Productos	SEMESTRAL	Base de Datos de Inventarios	20%	40%	30%	20%	20%

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	MEDIDAS					METAS			REAL
			KPI´s	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	META	PRECAUCION	PELIGRO	
PROCESOS INTERNOS	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer las alianzas estratégicas con mayoristas	Número de Alianzas con mayoristas	Núm. alianzas actuales -1 Núm. Alianzas anteriores	SEMESTRAL	Inf. Área Administrativa	0%	80%	50%	20%	40%
	ADMINISTRACIÓN	Mejorar la gestión administrativa de la empresa	Cumplimiento de procesos estandarizados	Núm. Procesos estandarizados cumplidos Núm. Procesos estandarizados Planificados	SEMESTRAL	Inf. Área Administrativa	0%	80%	50%	20%	30%
		Implementar un modelo de Gestión Estratégico basado en BSC	Nivel de cumplimiento de objetivos	Núm. Objetivos cumplidos Núm. Objetivos Planificados	ANUAL	Inf. Área Administrativa	0%	80%	50%	20%	40%
	OPERATIVOS	Mejorar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo	Núm. de estrategias de comunicación	Estrategias de comunicación implem Estrategias de comunicación planificadas	ANUAL	Inf. Área Administrativa	0%	80%	50%	20%	20%
	ENFOQUE CLIENTE	Dar a conocer productos y servicios que ofrece la empresa	Ventas realizadas por publicidad	Núm. Vtas. por publicidad Total de Ventas	MENSUAL	Inf. Área de Ventas	5%	30%	20%	10%	10%
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN	Desarrollar una cultura organizada	Nivel de clima laboral	Niveles de satisfacción del cliente interno	SEMESTRAL	Encuesta Laboral	0%	40%	25%	10%	15%
	TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Implementar un Sistema Informático Contable	Número de módulos	Módulos implementados Total de módulos	SEMESTRAL	Inf. Área Administrativa	0%	80%	50%	20%	20%
	COMPETENCIAS CONOCIMIENTO	Contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio	Cursos de capacitación	Núm. Cursos implementados Núm. Cursos programados	ANUAL	Inf. Área Administrativa	0%	40%	30%	20%	25%

4.4.2. MEDIOS

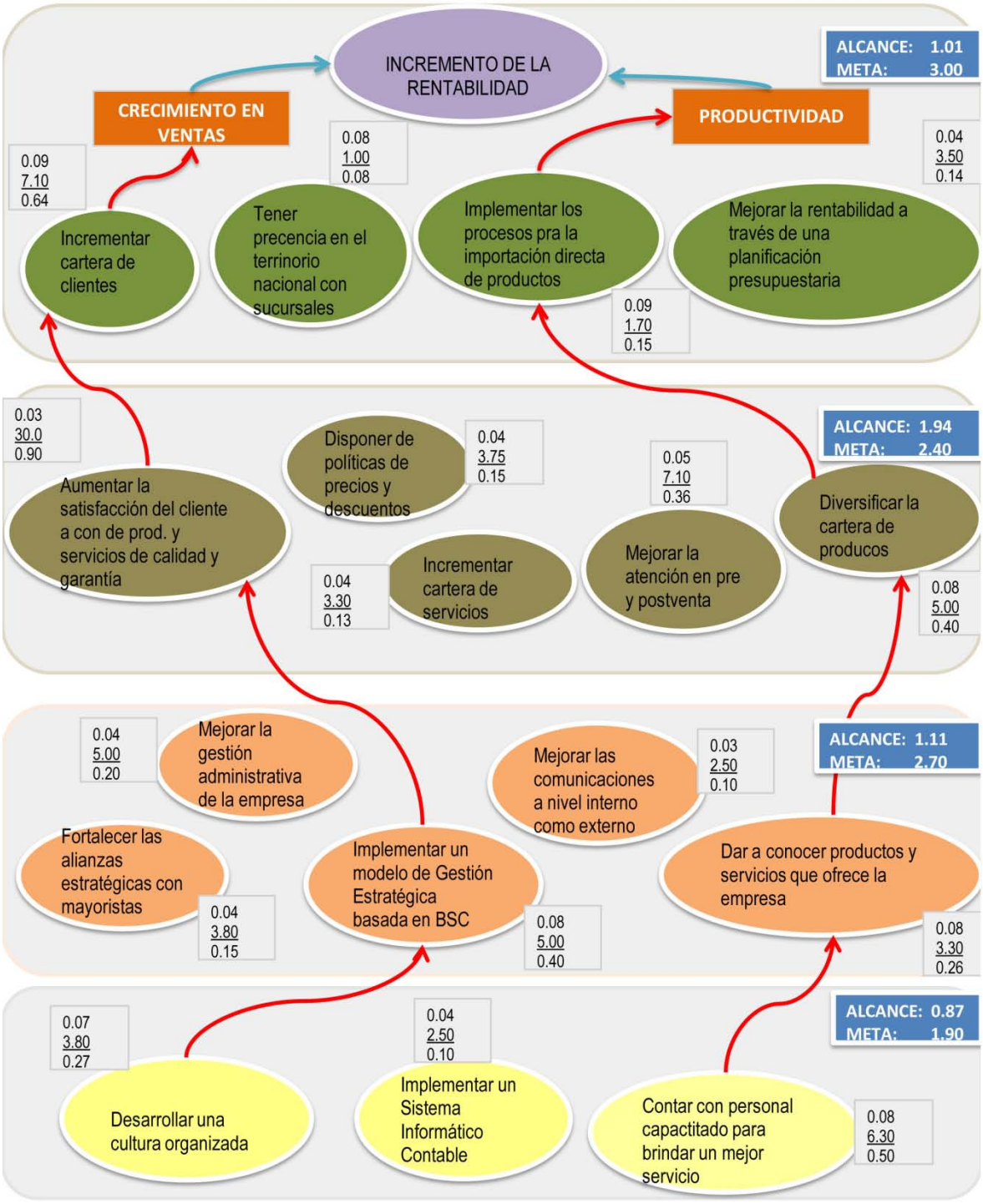
PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	MEDIOS		
			MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA INICIO	FECHA FINALIZA
FINANCIAMIENTO	CRECIMIENTO	Incrementar cartera de clientes	Buscar nuevos clientes	abr-11	abr-12
	INVERSION	Tener presencia en el territorio nacional con sucursales	Implementación de sucursales tanto a nivel local como nacional	may-11	dic-15
		Implementar los procesos para la importación directa de productos	Establecer alianzas estratégicas con mayoristas internacionales	jul-11	dic-15
	PRODUCTIVIDAD	Optimizar los recursos financieros	Implementar un control presupuestario	abr-11	dic-11
CLIENTES	CALIDAD Y GARANTÍA	Aumentar la satisfacción de los clientes a través de productos y servicios con calidad y garantía	Implementación de políticas de calidad y garantía	abr-11	abr-12
	PRECIO	Disponer de políticas de precios y descuentos	Implementación de políticas de precios y descuentos	may-11	sep-13
	SERVICIO	Incrementar cartera de servicios	Implementar nuevos servicios	jun-11	jun-13
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Mejorar la atención en pre y post venta	Implementar un CRM	jul-11	jul-14
	INNOVACIÓN	Diversificar la cartera de productos	Implementación de una investigación de mercados para introducción de productos innovadores	ene-12	jul-14
PROCESOS INTERNOS	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer las alianzas estratégicas con mayoristas	Establecer nuevas alianzas estratégicas con mayoristas locales	jun-11	jun-12
	ADMINISTRACIÓN	Mejorar la gestión administrativa de la empresa	Diseñar e implementar manual de procedimientos internos	ago-11	ago-14
		Implementar un modelo de Gestión Estratégico basado en BSC	Implementar el BSC	abr-11	abr-12
	OPERATIVOS	Mejorar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo	Implementar un sistema de comunicación	ago-11	ago-12
	ENFOQUE CLIENTE	Dar a conocer productos y servicios que ofrece la empresa	Implementar un Plan de medios	abr-11	abr-12
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN	Desarrollar una cultura organizada	Implementar un plan de mejora continua a nivel de ambiente laboral	may-11	feb-13
	TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Implementar un Sistema Informático Contable	Implementar sistema informático contable	ene-12	dic-15
	COMPETENCIAS CONOCIMIENTO	Contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio	Establecer un programa de capacitación para el personal	may-11	may-12

4.5. MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	MEDIDAS	META	REAL	MATRIZ DE CALIFICACIÓN				MEP
			KPI´s			PONDERACION	CALIFICACION	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META	
FINANCIAMIENTO	CRECIMIENTO	Incrementar cartera de clientes	Número de nuevos clientes	35%	25%	0,09	0,71	0,06	0,90	7,10
	INVERSION	Tener presencia en el territorio nacional con sucursales	Crecimiento de sucursales	100%	10%	0,08	0,10	0,01	0,80	1,00
		Implementar los procesos para la importación directa de productos	Número de productos importados directamente	30%	5%	0,09	0,17	0,02	0,90	1,70
	PRODUCTIVIDAD	Mejorar la rentabilidad a través de una planificación presupuestaria	Rentabilidad	10%	3,5%	0,04	0,35	0,01	0,40	3,50
					SUBTOTAL	0,30	1,33	0,10	3,00	
CLIENTES	CALIDAD Y GARANTÍA	Aumentar la satisfacción de los clientes a través de productos y servicios con calidad y garantía	Ejecución de garantías	5%	15%	0,03	3,00	0,25	0,30	30,00
	PRECIO	Disponer de políticas de precios y descuentos	Recompra	40%	15%	0,04	0,38	1,50	0,40	3,75
	SERVICIO	Incrementar cartera de servicios	Nuevos Servicios	60%	20%	0,04	0,33	3,00	0,40	3,30
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Mejorar la atención en pre y post venta	Satisfacción del Cliente	35%	25%	0,05	0,71	1,75	0,50	7,10
	INNOVACIÓN	Diversificar la cartera de productos	Núm. de productos innovadores	40%	20%	0,08	0,50	1,00	0.80	5,00
					SUBTOTAL	0,24	4,92	7,50	2,40	

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	MEDIDAS KPI´s	META	REAL	MATRIZ DE CALIFICACIÓN PONDERACION	CALIFICACION	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META	MEP
PROCESOS INTERNOS	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer las alianzas estratégicas con mayoristas	Número de Alianzas con mayoristas	80%	40%	0,04	0,50	0,02	0,40	5,00
	ADMINISTRACIÓN	Mejorar la gestión administrativa de la empresa	Cumplimiento de procesos estandarizados	80%	30%	0,04	0,38	0,02	0,40	3,80
		Implementar un modelo de Gestión Estratégico basado en BSC	Nivel de cumplimiento de objetivos	80%	40%	0,08	0,50	0,04	0,80	5,00
	OPERATIVOS	Mejorar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo	Núm. de estrategias de comunicación	80%	20%	0,03	0,25	0,01	0,30	2,50
	ENFOQUE CLIENTE	Dar a conocer productos y servicios que ofrece la empresa	Ventas realizadas por publicidad	50%	10%	0,08	0,33	0,03	0,80	3,30
SUBTOTAL						0,27	1,96	0,12	2,70	
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN	Desarrollar una cultura organizada	Nivel de clima laboral	40%	15%	0,07	0,38	0,03	0,70	3,80
	TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Implementar un Sistema Informático Contable	Número de módulos	80%	20%	0,04	0,25	0,01	0,40	2,50
	COMPETENCIAS CONOCIMIENTO	Contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio	Cursos de capacitación	40%	25%	0,08	0,63	0,05	0,80	6,30
SUBTOTAL						0,19	1,26	0,09	1,90	
TOTAL						1,00	9,47	7,81	10,00	

4.6. MAPA ESTRATEGICO PONDERADO



CAPITULO V

5. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Una vez concluido el análisis del Direccionamiento Estratégico para ACME, se procederá a definir y desarrollar los respectivos proyectos que permitirán el proceso de implementación y cumplimiento de los objetivos de la empresa, en forma segura y eficaz.

5.1. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Para determinar los proyectos a implementar en ACME, debemos tomar en consideración a aquellas estrategias propuestas en el Cuadro de Mando Integral, que se desarrollo en el Capítulo IV "Direccionamiento Estratégico". Seleccionando aquellas que nos permitirán alcanzar la misión, visión y objetivos de la empresa.

A continuación se presenta la matriz desarrollada en el CMI donde se determinó el proyecto estratégico para cada objetivo establecido:

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	MEDIOS		
			MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA INICIO	FECHA FINALIZA
FINANCIAMIENTO	CRECIMIENTO	Incrementar cartera de clientes	Nuevos clientes	abr-11	dic-11
	INVERSION	Tener presencia en el territorio nacional con sucursales	Implementación de sucursales tanto a nivel local como nacional	agos-11	dic-15
		Implementar los procesos para la importación directa de productos	Establecer alianzas estratégicas con mayoristas internacionales	agosl-11	dic-15
	PRODUCTIVIDAD	Mejorar la rentabilidad a través de una planificación presupuestaria	Implementar un control presupuestario	abr-11	dic-12

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	MEDIOS		
			MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA INICIO	FECHA FINALIZA
CLIENTES	CALIDAD Y GARANTÍA	Aumentar la satisfacción de los clientes a través de productos y servicios con calidad y garantía	Implementación de políticas de calidad y garantía	abr-11	abr-12
	PRECIO	Disponer de políticas de precios y descuentos	Implementación de políticas de precios y descuentos	ene-12	marz-13
	SERVICIO	Incrementar cartera de servicios	Implementar nuevos servicios	jun-11	jun-13
	RELACIONES CON LOS CLIENTES	Mejorar la atención en pre y post venta	Implementar un CRM	jul-11	jul-14
	INNOVACIÓN	Diversificar la cartera de productos	Implementación de una investigación de mercados para introducción de productos innovadores	ene-12	jul-14
PROCESOS INTERNOS	REDES DE COOPERACIÓN	Fortalecer las alianzas estratégicas con mayoristas	Establecer nuevas alianzas estratégicas con mayoristas locales	jun-11	jun-12
	ADMINISTRACIÓN	Mejorar la gestión administrativa de la empresa	Diseñar e implementar manual de procedimientos internos	ago-11	ago-14
		Implementar un modelo de Gestión Estratégico basado en BSC	Implementar el BSC	abr-11	abr-12
	OPERATIVOS	Mejorar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo	Diseñar e implementar los procesos de comunicación	ago-11	ago-12
	ENFOQUE CLIENTE	Dar a conocer productos y servicios que ofrece la empresa	Implementar un Plan de medios	abr-11	abr-12
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN	Desarrollar una cultura organizada	Implementar un plan de mejora continua a nivel de ambiente laboral	may-11	feb-13
	TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Implementar un Sistema Informático Contable	Implementar sistema informático contable	ene-12	dic-15
	COMPETENCIAS CONOCIMIENTO	Contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio	Establecer un programa de capacitación para el personal	may-11	may-12

5.1.1. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

A continuación se procede a realizar la matriz de ponderación para los proyectos estratégicos.

FUERTE = 0 MODERADA = 1 - 3 DEBIL = 4 - 6 SIN RELACION = 7 - 9	PROYECTOS	Buscar nuevos clientes	Implementación de sucursales tanto a nivel local como nacional	Establecer alianzas estratégicas con mayoristas internacionales	Implementar un control presupuestario	Implementación de políticas de calidad y garantía	Implementación de políticas de precios y descuentos	Implementar nuevos servicios	Implementar un CRM	Implementación de una investigación de mercados para introducción de productos innovadores	Establecer nuevas alianzas estratégicas con mayoristas locales	Diseñar e implementar manual de procedimientos internos	Implementar el BSC	Implementar un sistema de comunicación	Implementar un plan de medios	Implementar un plan de mejora continua a nivel de ambiente laboral	Implementar un sistema informático contable	Establecer un programa de capacitación para el personal
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Incrementar cartera de clientes	5,39%	9	5	3	4	3	7	3	7	4	3	0	3	2	7	5	0	3
Tener presencia en el territorio nacional con sucursales	6,58%	5	8	5	5	3	5	5	5	0	2	5	6	7	8	6	0	8
Implementar los procesos para la importación directa de productos	4,91%	6	4	9	5	3	3	0	2	5	5	1	7	3	2	0	0	7
Mejorar la rentabilidad a través de una planificación presupuestaria	4,99%	4	2	6	9	2	9	2	0	0	5	0	7	4	0	2	6	5
Aumentar la satisfacción de los clientes a través de productos y servicios con calidad y garantía	6,50%	8	0	5	0	9	3	5	6	4	5	6	6	7	8	0	2	8
Disponer de políticas de precios y descuentos	6,58%	9	2	4	7	3	7	5	4	5	6	5	6	3	6	1	3	7
Incrementar cartera de servicios	5,78%	6	4	5	3	3	6	9	5	0	0	3	0	5	8	7	0	9
Mejorar la atención en pre y post venta	5,94%	9	3	1	0	1	6	3	9	3	5	7	6	3	9	5	2	3
Diversificar la cartera de productos	6,66%	8	5	5	5	0	8	4	6	7	0	6	3	7	9	8	3	0

FUERTE = 0 MODERADA = 1 - 3 DEBIL = 4 - 6 SIN RELACION = 7 - 9	PROYECTOS	Buscar nuevos clientes	Implementación de sucursales tanto a nivel local como nacional	Establecer alianzas estratégicas con mayoristas internacionales	Implementar un control presupuestario	Implementación de políticas de calidad y garantía	Implementación de políticas de precios y descuentos	Implementar nuevos servicios	Implementar un CRM	Implementación de una investigación de mercados para introducción de productos innovadores	Establecer nuevas alianzas estratégicas con mayoristas locales	Diseñar e implementar manual de procedimientos internos	Implementar el BSC	Implementar un sistema de comunicación	Implementar un plan de medios	Implementar un plan de mejora continua a nivel de ambiente laboral	Implementar un sistema informático contable	Establecer un programa de capacitación para el personal
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Fortalecer las alianzas estratégicas con mayoristas	5,07%	7	4	0	1	8	7	4	6	5	3	4	4	2	0	9	0	0
Mejorar la gestión administrativa de la empresa	6,26%	2	6	5	6	7	6	2	7	5	6	9	9	0	1	1	0	7
Implementar un modelo de Gestión Estratégico basado en BSC	7,29%	5	5	6	4	7	5	2	8	4	5	9	9	5	5	3	5	5
Mejorar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo	6,81%	6	7	8	1	8	5	5	8	5	1	6	6	6	0	7	1	6
Dar a conocer productos y servicios que ofrece la empresa	5,86%	5	6	3	2	2	3	4	7	7	4	5	5	4	7	6	0	4
Desarrollar una cultura organizacional por procesos	6,66%	3	5	4	1	4	2	7	6	4	9	7	8	5	5	8	1	5
Implementar un Sistema Informático Contable	2,46%	0	0	1	6	2	O	0	5	1	0	3	3	0	1	0	9	0
Contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio	6,26%	5	5	3	1	5	3	4	3	3	8	6	8	5	4	7	0	9
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL	100%	97	71	73	60	70	85	64	94	62	67	82	96	68	80	75	32	86
PRIORIDAD		1	10	9	16	11	5	14	3	15	13	6	2	12	7	8	17	4

RESUMEN DE PROYECTOS		
CORTO PLAZO	**PROYECTO No. 1**	Buscar nuevos clientes
	PROYECTO No. 2	Implementar el BSC
	PROYECTO No. 3	Implementar un CRM
	PROYECTO No. 4	Establecer un programa de capacitación para el personal
MEDIANO PLAZO	**PROYECTO No. 5**	Implementación de política de precios y descuentos
	PROYECTO No. 6	Diseñar e implementar manual de procedimientos internos
	PROYECTO No.7	Implementar un plan de medios
	PROYECTO No. 8	Implementar un plan de mejora continua a nivel de ambiente laboral
LARGO PLAZO	**PROYECTO No. 9**	Establecer alianzas estratégicas con mayoristas internacionales
	PROYECTO No. 10	Implementación de sucursales tanto a nivel local como nacional

5.2. ELABORACIÓN DE PERFILES

A continuación se procederá realizar una descripción de aquellos aspectos necesarios para realizar, en forma satisfactoria, cada uno de los proyectos.

5.2.1. PROYECTOS A CORTO PLAZO

5.2.1.1. PROYECTO No. 1: BUSCAR NUEVOS CLIENTES

- **ANTECEDENTES**

Las empresas privadas son generadoras de sus propios recursos económicos, por lo que una estrategia sería la de establecer convenios para proveerles de los equipos y servicio informático que requieran.

En cambio, el usuario final busca financiamiento para la adquisición de bienes y servicios, sin que para esto tengan que intervenir las instituciones financieras del país, como los bancos, ya que no desean pagar altos intereses y costos que generarían los montos que ellos requieren para la compra de un computador y a plazos demasiados largos. Más bien buscan un financiamiento directo, por lo que establecer una alianza estratégica con las empresas en las que trabajan, les permitiría adquirir un computador a través del descuento del rol de pagos.

ALCANCE

Definir una propuesta que le permita establecer una alianza estratégica con las empresas públicas, privadas, educativas para establecer relaciones de negocios directa con las mismas, así como también a través de ellas se pueda llegar a sus colaboradores con los productos y servicios que ofrece ACME.

- **OBJETIVO DEL PROYECTO**

Incrementar la cartera de clientes a través de alianzas estratégicas con empresas públicas, privadas, instituciones educativas y cooperativas de ahorro y crédito.

- **ESTRATEGIAS DEL PROYECTO**

Firmar acuerdos de compromisos con las empresas privadas, públicas, educativas para ofrecerles nuestros productos y servicios tanto para los negocios en sí como para sus empleados.

Establecer alianzas estratégicas con las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que se encuentran en el sector, para que los socios de las mismas puedan adquirir un computador financiado con dicha institución financiera. De igual manera para nuevos clientes brindar una opción de crédito, de esta manera tanto la Cooperativa como ACME crecerían la cartera de clientes.

- **INDICADORES DE GESTIÓN**

$$\frac{\text{Número de clientes actuales}}{\text{Total de clientes}} - 1$$

- **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

1. Formar grupo de trabajo
2. Identificación de empresas, instituciones educativas y cooperativas.
3. Desarrollar propuesta
4. Presentar propuesta a directivos
5. Análisis y evaluación propuesta
6. Aprobación de propuesta
7. Presentación propuesta a empresas, instituciones educativas y cooperativas
8. Firma convenios interinstitucionales
9. Implementación de plan

Atención a Empresas del Sector Público a través de:

10. Calificación para la participación en el Catálogo Electrónico, del INCOP
    a. Elaboración de propuesta
    b. Presentación de propuesta a Gerente
    c. Análisis y evaluación de propuesta de Gerente

d. Presentación de propuesta a INCOP

e. Firma de Convenio Macro

11. Revisión periódica de página Web del INCOP para:

a. Participación en procesos de subasta inversa electrónica

b. Participación en procesos de menor cuantía

c. Participación en procesos de cotización

d. Participación en procesos de licitación

12. Elaborar presupuesto

13. Ejecución del proyecto

- **TIEMPO**

Inicia: 1 de abril del 2011

Concluye: 30 de diciembre de 2011

- **RECURSOS**

Recursos Humano

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos

- **RESPONSABLES**

Área de Ventas

- **COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO**

  $1.858,80

5.2.1.2. PROYECTO No. 2: IMPLEMENTAR EL BSC

ANTECEDENTES

La gestión estratégica de ACME, ha sido deficiente, lo que ha conllevado a que su crecimiento no se encuentre a la par de sus expectativas, ocasionando que su accionar vaya lento en comparación a la competencia. De igual manera se ha producido la subutilización de los recursos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades.

Por tanto la implementación de un Plan Estratégico mediante la ejecución del Balanced Scorecard, permitirá la unión en forma sistemática de las estrategias, los procesos, las medidas de desempeño y el personal de la empresa, para que todo se direccione en alcanzar las metas y objetivos propuestos de manera eficaz y eficiente.

ALCANCE

Implementar un modelo de gestión basado en Balanced Scorecard, lo que permitirá, a sus directivos, poder controlar, en forma periódica, el cumplimiento de las metas, y tomar decisiones más claras y precisas en forma rápida, para evitar que los problemas que se presentan, alcancen niveles irreversibles así como costosos.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Ejecutar un Plan Estratégico basado en el Balanced Scorecard, el cual permitirá mejorar la gestión administrativa de ACME y que de esta manera se pueda alcanzar los objetivos propuestos, forma más eficiente.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Monitorear el cumplimiento de las estrategias a través del mapa estratégico.

Tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar, de la manera más óptima, los objetivos propuestos.

INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Número de objetivos implementados}}{\text{Número de objetivos planificados}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Desarrollo el plan modelo estratégico basado en BSC
2. Presentación del plan modelo a los directivos
3. Análisis y aprobación del plan modelo
4. Socialización del plan modelo estratégico
5. Dictar un taller para dar a conocer el plan estratégico basado en BSC al personal de la empresa
6. Elaboración del presupuesto
7. Aprobación del proyecto
8. Ejecución del Proyecto

TIEMPO

Inicia: 1 de abril de 2011

Concluye: 13 de abril de 2012

RECURSOS

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Área Administrativa

Área de Ventas

COSTO DEL PROYECTO

$2.600,00

5.2.1.3. PROYECTO No. 3: IMPLEMENTAR UN CRM

ANTECEDENTES

La implementación de un plan CRM (Customer Relationship Management), también conocido como Administración de la Relación con los Clientes, ayudará a ACME a mejorar las relaciones con sus clientes y posibles clientes, de esta manera incrementará sus ventas.

ALCANCE

Mejorar las relaciones entre la empresa y sus clientes actuales, así como con potenciales clientes.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Tener una base de datos de los clientes, la cual proporcione la información necesaria que permita entender, anticipar y responder, de manera efectiva, a las necesidades de éstos, obteniendo como resultado su fidelidad.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Desarrollar los procesos de información que permitan establecer acciones orientadas a recabar información de clientes actuales como potenciales a fin de tener un juicio sobre las necesidades del cliente lo que nos permitirá determinar las estrategias adecuadas.

INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Número de clientes de recompra}}{\text{Total de clientes}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Identificar las empresas que brindan la asesoría e implementación del CRM
2. Seleccionar la empresa que va a desarrollar el CRM para ACME
3. Establecer las necesidades del cliente
4. Desarrollar el diseño del servicio de pre venta
5. Desarrollar el diseño del servicio de post venta

6. Presentar modelo de sistema a Directivos

7. Análisis y evaluación del modelo de sistema

8. Aprobación del nuevo sistema

9. Elaboración del presupuesto

10. Implementación del sistema

11. Capacitación al personal

12. Ejecución del proyecto

TIEMPO

Inicia: 4 de julio de 2011

Concluye: 17 de julio de 2012

RECURSOS

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

Área de Ventas

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

$464,00

5.2.1.4. PROYECTO No. 4: ESTABLECER UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

ANTECEDENTES

ACME no cuenta con un programa de capacitación continuo para sus empleados. Las capacitaciones que su personal ha recibido han sido muy pocas y esporádicas, por lo que es necesario el desarrollo e implementación de un plan para que se refuerce y mejore los conocimientos que tienen, en este momento, su recurso humano, para que puedan afrontar y resolver, en forma profesional y eficiente, los diferentes problemas que se les presentan en diario desarrollo de las actividades de la empresa.

ALCANCE

Contar con personal preparado de acuerdo a las funciones que desempeña dentro de la empresa, y que pueda brindar un servicio con profesionalismo.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Preparar, desarrollar e integrar al personal a través de la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades, así como de actitudes, necesarias para mejorar la calidad del talento humano con el que cuenta la empresa.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Evaluar los conocimientos adquiridos, por parte del personal, luego de cada capacitación recibida.

INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Número de cursos implementados}}{\text{Número de cursos programados}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Realizar un análisis de las necesidades de mejora de la empresa
2. Determinar los tipos de cursos de capacitación a recibir
3. Buscar y seleccionar la empresa que brinde el servicio requerido
4. Seleccionar las empresas
5. Establecer cronograma de cursos de capacitación con empresas seleccionadas
6. Establecer alianzas con mayoristas para recibir charlas técnicas.
7. Establecer cronograma de actividades para asistencia a charlas impartidas por mayoristas
8. Análisis y aprobación de cursos por directivos
9. Elaborar presupuesto
10. Cronograma de evaluación del personal
11. Ejecución de proyecto

TIEMPO

Inicia: 2 de mayo de 2011

Concluye: 30 de diciembre de 2011

RECURSOS

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos

RESPONSABILIDAD

Área Administrativa

Área de Ventas

Área Servicio Técnico

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

$1.071,60

5.2.2. PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

5.2.2.1. PROYECTO No. 5: IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE PRECIOS Y DESCUENTOS

ANTECEDENTES

La cartera de clientes de ACME se la puede clasificar en: asiduos, un 25%; ocasionales, un 70% son ocasionales; y, de compra única, un 5 %. Por tanto la definición de un plan de política de precios y descuentos permitirá a la empresa incrementar la lealtad de sus clientes, lo cual se verá reflejado en el incremento de sus ingresos.

ALCANCE

Se busca aumentar la fidelidad de nuestros clientes proporcionándoles precios competitivos, preferenciales así como descuentos especiales, sobre todo a aquellos clientes identificados como valiosos para la empresa.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Incrementar tanto la lealtad de los clientes como las ventas a través de la implementación de una política de precios y descuentos.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Establecer los precios y descuentos de acuerdo a cada grupo que conforma la cartera de clientes de la empresa.

INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Número de clientes de recompra}}{\text{Total de clientes}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis de precios de competencia
2. Análisis de precios de la empresa
3. Realizar estudio costo – beneficio
4. Análisis y evaluación de estudio costo – beneficio
5. Realizar clasificación de clientes por volumen de compras realizadas
6. Elaborar tabla de precios por grupo de clientes
7. Elabora tabla de descuentos por volumen de compra
8. Análisis y aprobación de tablas
9. Ejecución del proyecto

TIEMPO

Inicia: 2 de enero de 2012

Concluye: 15 de marzo de 2013

RECURSOS

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos

RESPONSABILIDAD

Área Administrativa

Área de Ventas

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

$520,00

5.2.2.2. PROYECTO No. 6: DISEÑAR E IMPLEMENTAR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS

ANTECEDENTES

Desde su formación ACME se ha manejado, en su gestión administrativa, de una manera informal y rutinaria. Estableciendo normas y procedimientos de acuerdo al momento, subutilizando los recursos con los que cuenta.

ALCANCE

Se creará un manual de procedimientos internos que permita mejorar el rendimiento y controlar el rendimiento de cada una de las áreas de la empresa

OBJETIVO DEL PROYECTO

Implementar un manual de procedimientos el cual proporcionará los lineamientos a seguir para un correcto desenvolvimiento y desarrollo de las tareas de acuerdo a cada función y/o puesto de trabajo.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Utilizar una herramienta que permita mejorar la gestión administrativa de ACME, consiguiendo un desempeño óptimo del personal y las actividades que estos realizan dentro de la empresa.

INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Número de procesos estandarizados implementados}}{\text{Número de procesos estandarizados planificados}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Buscar las empresas que proporcionen el servicio de consulta y asesoría para el desarrollo del manual de procedimiento interno
2. Elegir a la empresa más idónea para el trabajo
3. Analizar cómo se desarrollan las actividades en las diferentes áreas.
4. Socializar el manual de procedimientos interno
5. Elaborar el borrador del manual de procedimiento interno

6. Presentación a los directivos del borrador del manual de procedimiento interno a Directivos

7. Análisis y evaluación del manual de procedimiento interno

8. Aprobación del manual de procedimiento interno

9. Realizar el presupuesto respectivo

10. Orientar al personal sobre el uso del manual de procedimiento interno

11. Implementación del manual

12. Ejecución de proyecto

TIEMPO

Inicia: 1 de junio de 2011

Concluye: 21 de diciembre de 2012

RECURSOS

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos

RESPONSABILIDAD

Área Administrativa

Área de Ventas

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

$2.964,00

5.2.2.3. PROYECTO No. 7: IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEDIOS

ANTECEDENTES

Al momento ACME no cuenta con ningún tipo de publicidad y promoción para dar a conocer, en forma masiva, sus productos y servicios, por lo tanto el desarrollo e implementación de un plan de medios es necesario ya que permitirá difundir y posicionar a la empresa.

ALCANCE

Dar a conocer tanto sus productos como servicios a sus clientes y potenciales clientes en forma masiva.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Incrementar su cartera de clientes a través de una selección óptima de medios que permitan una difusión certera de sus productos y servicios.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Realizar campañas de publicidad y promociones y difundir a través de los medios más idóneos para tener una mayor acogida en el público.

INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Número de ventas por publicidad}}{\text{Total de ventas}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis la situación de la publicidad actual de la empresa
2. Buscar las empresas en las cuales se podrá promocionar el negocio
3. Realizar la evaluación de los costos de los diferentes medios
4. Seleccionar los medios con los que se va a trabajar
5. Elaborar plan de publicidad y promoción
6. Analizar y evaluar el plan de publicidad y promoción de cada medio
7. Aprobar el plan de publicidad y promoción de cada medio
8. Realizar el respectivo presupuesto
9. Implementar el plan de publicidad y promoción.
10. Evaluar la efectividad del medio con relación al incremento de las ventas.

TIEMPO

Inicia: 1 de junio de 2011

Concluye: 9 de marzo de 2012

RECURSOS

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos

RESPONSABILIDAD

Área de Ventas

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

$3.056,00

5.2.2.4. PROYECTO No. 8: IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA A NIVEL DE AMBIENTE LABORAL

ANTECEDENTES

A pesar de que la empresa cuenta con personal capacitado y colaborador, con frecuencia duplican el trabajo o dejan a un lado una determinada actividad, por lo que es necesario implementar un plan que les permita mejorar el desarrollo de sus actividades en forma organizada y a tiempo.

ALCANCE

Tener personal capacitado, motivado y organizado para que puedan desarrollar su trabajo en forma eficaz y eficiente.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Implementar un plan de mejora continua a nivel de ambiente laboral que permitirá alcanzar las metas establecidas en cada una de las áreas.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Desarrollar un sistema de gestión de personas que permitan organizar de mejor manera las tareas y actividades del personal, para que de esta manera se optimice tanto los recursos como el tiempo.

INDICADOR DE GESTIÓN

Niveles de satisfacción del cliente interno

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Buscar un experto para el desarrollo e implementación del plan
2. Elegir experto más idóneo
3. Análisis del clima laboral de la oficina
4. Establecimiento de procesos para la mejora del ambiente laboral.
5. Presentación de modelo del plan a directivos
6. Análisis y evaluación del plan a los directivos
7. Sociabilización del plan entre el personal
8. Implementación del plan
9. Realizar presupuesto
10. Cronograma de actividades para ejecución del plan
11. Ejecución y control del proyecto

TIEMPO

Inicia: 2 de enero de 2012

Concluye: 3 de diciembre de 2013

RECURSOS

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos

RESPONSABILIDAD

Área de Administrativa

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

$1.140,00

5.2.3. PROYECTOS A LARGO PLAZO

5.2.3.1. PROYECTO No. 9: ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON MAYORISTAS INTERNACIONALES

ANTECEDENTES

Las importaciones de: productos, partes y piezas de computación no pagan aranceles en el Ecuador, por tanto ACME debe aprovechar esta oportunidad estableciendo relaciones comerciales con mayoristas internacionales para comenzar a traer mercadería.

ALCANCE

Ofrecer, a sus clientes y potenciales clientes, productos a mejores precios que los de la competencia.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Establecer relaciones comerciales con empresas internacionales para ofrecer productos de calidad y a mejores precios.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Desarrollar alianzas estratégicas con mayoristas internacionales, para ofrecer productos a mejores precios o iguales a los de la competencia.

INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Número de productos importados directos}}{\text{Total de productos}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Crear un grupo de trabajo encargado del proyecto
2. Buscar posibles empresas mayoristas internacionales para importación directa
3. Elegir a un grupo de empresas mayoristas internacionales para importación directa
4. Establecer alianzas estratégicas con empresas mayoristas internacionales
5. Buscar empresas Courrier
6. Elegir empresa Courrier
7. Establecer convenio con empresa Courrier
8. Desarrollar modelo de procedimientos para importación directa de productos

9. Análisis y evaluación de los directivos

10. Aprobación del plan

11. Establecer presupuesto

12. Implementación y monitoreo del plan

TIEMPO

Inicia: 1 de agosto de 2012

Concluye: 1 de septiembre de 2014

RECURSOS

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos

RESPONSABILIDAD

Área de Administrativa

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

$800,00

5.2.3.2. PROYECTO No. 10: IMPLEMENTACIÓN DE SUCURSALES TANTO A NIVEL LOCAL COMO NACIONAL

ANTECEDENTES

En los últimos años ACME ha tenido una creciente participación en los procesos de compra, a través del INCOP, por parte de las entidades del estado, ubicadas en todo el país, existiendo la necesidad de atender a este sector de una mejor manera por lo que es necesario tener una mejor presencia en ciudades y sectores estratégicos a nivel nacional para brindar un mejor servicio a este sector, adicionalmente aprovechar para atender y servir a otros nichos de mercado.

ALCANCE

Tener presencia tanto a nivel local como nacional, con sucursales para brindar un mejor servicio y acceder a nuevos nichos de mercado.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Establecer relaciones con nuevos clientes a través de las diferentes sucursales creadas, tanto a nivel nacional como local, para tener una mejor presencia en el mercado.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Realizar una investigación de mercado que permita determinar que ciudades y/o sectores son propicios para establecer las sucursales de la empresa.

INDICADOR DE GESTIÓN

$$\frac{\text{Número de locales actuales}}{\text{Total locales proyectados}}$$

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Buscar las empresas que puedan realizar la investigación de mercado requerida.
2. Seleccionar la empresa más idónea
3. Establecer los lineamientos para la investigación de mercado
4. Presentación de resultados de investigación de mercados a directivos.
5. Análisis y Evaluación de los resultados de la investigación de mercado
6. Estudio de factibilidad y viabilidad de posibles lugares para la implementación del proyecto
7. Designar al grupo de trabajo responsable del proyecto
8. Determinar las políticas de ventas para las sucursales
9. Desarrollar modelo del plan
10. Aprobación del plan
11. Elaborar el presupuesto del proyecto
12. Implementar el proyecto

TIEMPO

Inicia: 1 de agosto de 2011

Concluye: 25 de diciembre de 2015

RECURSOS

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Tecnológicos

RESPONSABILIDAD

Área de Administrativa

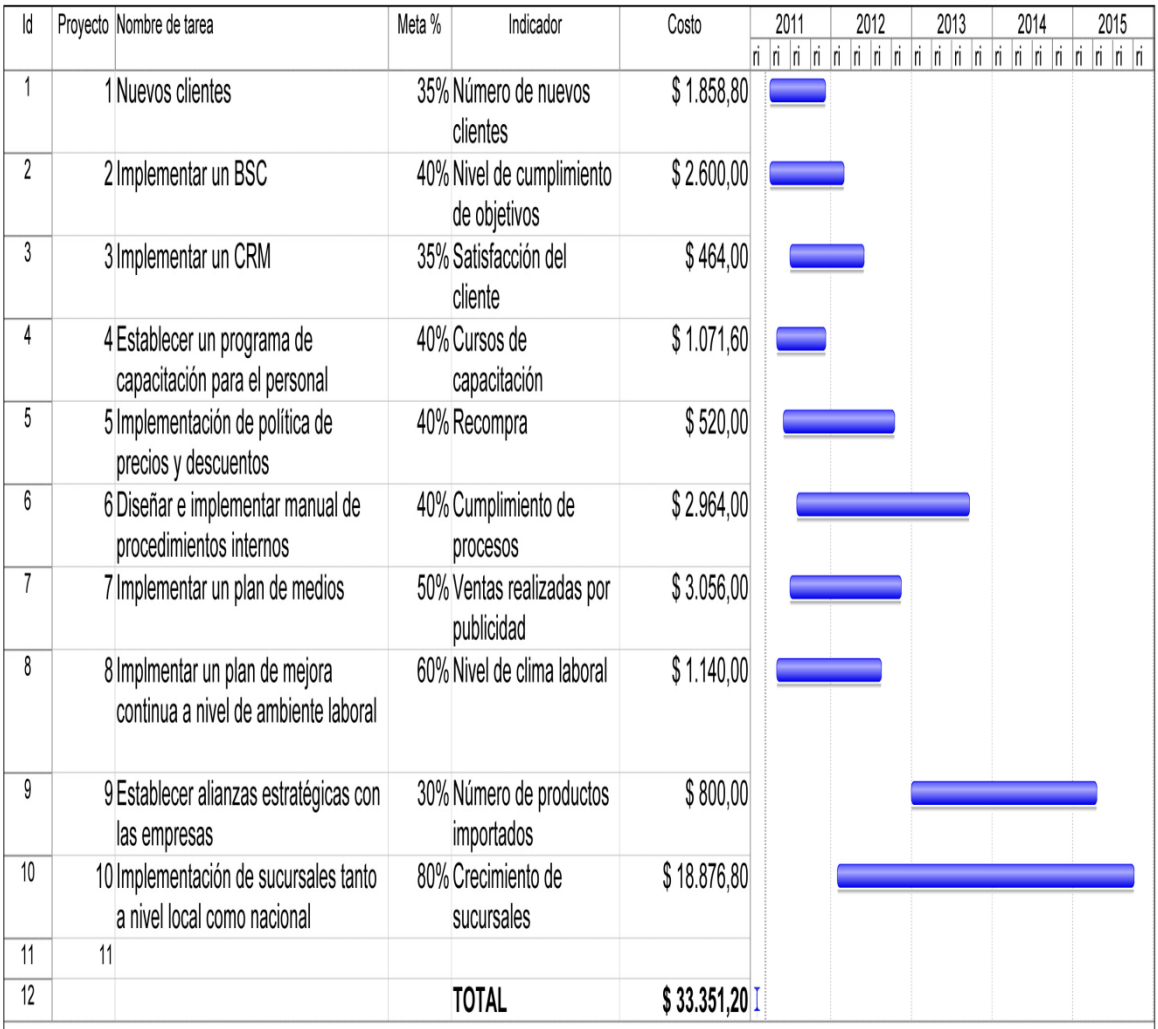
Área de Ventas

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

18.876,80

5.3. PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

Id	Proyecto	Nombre de tarea	Meta %	Indicador	Costo
1	1	Nuevos clientes	35%	Número de nuevos clientes	$ 1.858,80
2	2	Implementar un BSC	40%	Nivel de cumplimiento de objetivos	$ 2.600,00
3	3	Implementar un CRM	35%	Satisfacción del cliente	$ 464,00
4	4	Establecer un programa de capacitación para el personal	40%	Cursos de capacitación	$ 1.071,60
5	5	Implementación de política de precios y descuentos	40%	Recompra	$ 520,00
6	6	Diseñar e implementar manual de procedimientos internos	40%	Cumplimiento de procesos	$ 2.964,00
7	7	Implementar un plan de medios	50%	Ventas realizadas por publicidad	$ 3.056,00
8	8	Implmentar un plan de mejora continua a nivel de ambiente laboral	60%	Nivel de clima laboral	$ 1.140,00
9	9	Establecer alianzas estratégicas con las empresas	30%	Número de productos importados	$ 800,00
10	10	Implementación de sucursales tanto a nivel local como nacional	80%	Crecimiento de sucursales	$ 18.876,80
11	11				
12				**TOTAL**	**$ 33.351,20**



Proyecto: PROGRAMACION DE PRO
Fecha: mié 09/03/11

Tarea
División
Progreso
Hito
Resumen
Resumen del proyecto
Tareas externas
Hito externo
Fecha límite

Página 1

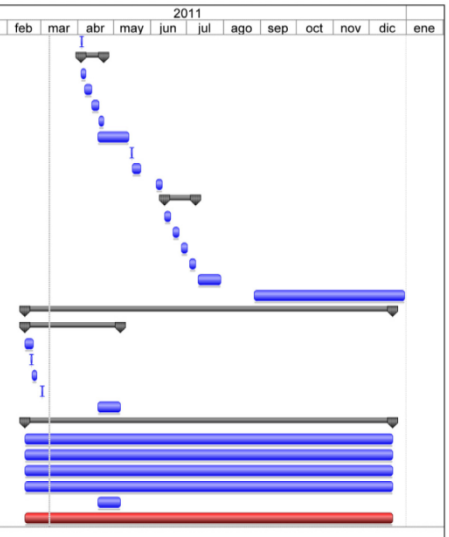
5.3.1. PROYECTO No. 1

I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	AREA DE VENTAS
PROGRAMA:	FINANCIERA - CRECIMIENTO
PROYECTO:	NUEVOS CLIENTES
RESPONSABLE:	VENTAS
II. OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Incrementar la cartera de clientes a través de alianzas estratégicas
ESTRATEGIA:	Firmar acuerdos de compromisos con empresas privadas, públicas Establecer alianzas estratégicas con Cooperativas de Ahorro y Crédito

III. CURSOS DE ACCION

a) PLANFICACIÓN DEL ESTUDIO

Id	Nombre de tarea	Costo	Recursos
1	FORMAR GRUPO DE TRABAJO	$ 49,60	HUMANO
2	**IDENTIFICACIÓN EMPRESAS**	**$ 48,00**	**HUMANO Y TECNOLOG**
3	PRIVADAS		
4	PÚBLICAS		
5	EDUCATIVAS		
6	COOP. CREDITO		
7	DESARROLLAR PROPUESTA	$ 64,00	HUMANO Y FINANC
8	PRESENTAR PROPUESTA A GERENTE	$ 3,20	HUMANO Y TECNOLOG
9	ANALISIS Y EVALUACIÓN DE PROPUESTA	$ 8,00	HUMANO
10	APROBACIÓN DE PROPUESTA	$ 8,00	HUMANO
11	**PRESENTAR PROPUESTAS A EMPRESAS**	**$ 94,00**	**HUMANO Y FINANC**
12	PRIVADAS		
13	PÚBLICAS		
14	EDUCATIVAS		
15	COOP. DE CRÉDITO		
16	FIRMA DE CONVENIOS INTERINSTIUCIONALES	$ 24,00	HUMANO
17	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	$ 432,00	TODOS LOS RECURSOS
18	**ATENCIÓN A EMP. SECTOR PÚBLICO A TRAVES DE:**	**$ 1.056,00**	**TODOS LOS RECURSOS**
19	**1. CALIF CATÁLOGO ELECTRÓNICO DEL INCOP**		
20	ELABORAR PROPUESTA		
21	PRESENTAR PROPUESTA A GERENTE		
22	ANALISIS Y EVALUACIÓN DE GERENTE		
23	PRESENTAR PROPUESTA A INCOP		
24	FIRMA CONVENIO MACRO		
25	**2.REVISIÓN DE PAG WEB DEL INCOP**		
26	PARTICIP EN PROCESOS DE SUBASTA INVERSA		
27	PARTICIP EN PROCESOS DE MENOR CUANTIA		
28	PARTICIP EN PROCESOS DE COTIZACIÓN		
29	PARTICIP EN PROCESOS DE LICITACIÓN		
30	ELABORAR PRESUPUESTO	$ 72,00	TODOS LOS RECURSOS
31	EJECUCIÓN DEL PROYECTO		



Proyecto: Proyect1
Fecha: mar 08/03/11

Tarea, Progreso, Hito, Resumen, Tarea resumida, Hito resumido, Progreso resumido, División, Tareas externas, Resumen del proyecto, Agrupar por síntesis, Fecha límite

Página 1

TOTAL $ 1.858,80

FECHA DE INICIO	1 de abril de 2011
FECHA DE CULMINACIÓN	30 de diciembre de 2011

b) SEGUIMIENTO O RETROALIMENTACIÓN

Verificación trimestral

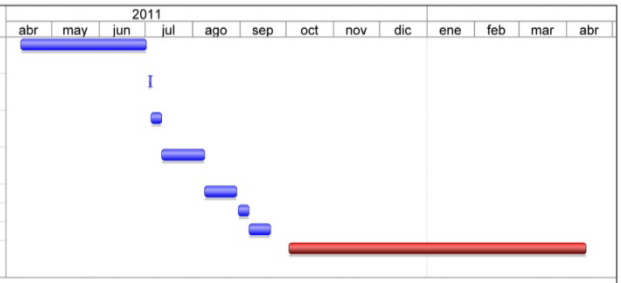
5.3.2. PROYECTO No. 2

I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	AREA ADMINISTRATIVA
PROGRAMA:	PROCESOS INTERNOS - ADMINISTRACIÓN
PROYECTO:	IMPLEMENTAR EL BSC
RESPONSABLE:	ADMINISTRACIÓN
II. OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Implementar un modelo de gestión estratégico basado en BSC
ESTRATEGIA:	Monitorear el cumplimiento de las estrategias a través del mapa estratégico

III. CURSOS DE ACCION

a) PLANFICACIÓN DEL ESTUDIO

Id	Nombre de tarea	Costo	Recursos
1	DESARROLLO DE UN PLAN MODELO BASADO EN BSC	$ 1.400,00	EXPERTO
2	PRESENTACIÓN DEL PLAN MODELO A LOS DIRECTIVOS	$ 220,00	EXPERTO
3	ANALISIS Y APROBACIÓN DEL PLAN MODELO	$ 272,00	HUMANO
4	SOCIALIZACIÓN DEL PLAN MODELO ESTRATÉGICO	$ 64,00	HUMANO TECNOLOGICO
5	DICTAR TALLER AL PERSONAL	$ 300,00	EXPERTO
6	ELABORAR EL PRESUPUESTO	$ 168,00	FINANCIERO
7	APROBAR EL PROYECTO	$ 176,00	FINANCIERO
8	EJECUCIÓN DEL PROYECTO PROYECTO	$ 0,00	



Proyecto: Proyect2
Fecha: mar 08/03/11

Tarea · Progreso · Hito · Resumen · Tarea resumida · Hito resumido · Progreso resumido · División · Tareas externas · Resumen del proyecto · Agrupar por síntesis · Fecha límite

Página 1

TOTAL	**$ 2.600,00**
FECHA DE INICIO	1 de abril de 2011
FECHA DE CULMINACIÓN	13 de abril de 2012

b) SEGUIMIENTO O RETROALIMENTACIÓN

Verificación anual

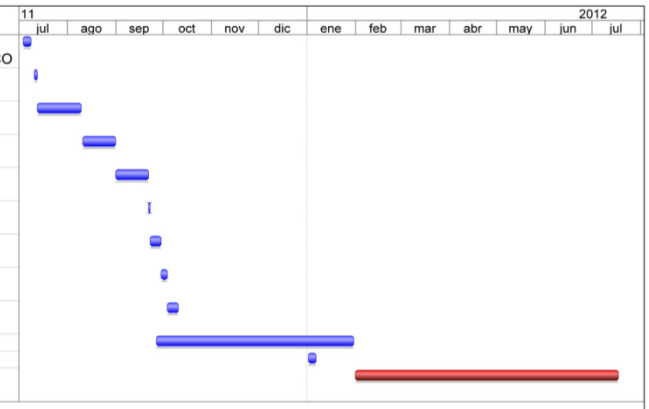
5.3.3.PROYECTO No. 3

I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	AREA ADMINISTRATIVA, VENTAS
PROGRAMA:	CLIENTES - RELACIONES CON LOS CLIENTES
PROYECTO:	IMPLEMENTAR UN CRM
RESPONSABLE:	VENTAS
II. OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Mejorar la atención pre y post venta
ESTRATEGIA:	Desarrollar los procesos de información que permitan establecer acciones orientadas a recabar información de clientes actuales y potenciales

III. CURSOS DE ACCION

a) PLANFICACIÓN DEL ESTUDIO

Id	Nombre de tarea	Costo	Recursos
1	IDENTIFICAR LAS EMRPESAS QUE BRINDAN LA ASESORIA DEL CRM	$ 16,00	HUMANO TECNOLÓGICO
2	SELECCIONAR LA EMPESA QUE VA A DESARROLLAR EL CRM	$ 6,40	HUMANO FINANCIERO
3	ESTABLECER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	$ 48,00	ASESORIA
4	DESARROLLAR EL DISEÑO DEL SERVICIO DE PREVENTA	$ 36,00	ASESORIA
5	DESARROLLAR EL DISEÑO DEL SERVICIO DE POST VTA	$ 36,00	ASESORIA
6	PRESENTAR MODELO DE SISTEMA A DIRECTIVOS	$ 2,40	ASESORIA
7	ANALISIS Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE SISTEMA	$ 8,00	HUMANO
8	APROBACIÓN DEL NUEVO SISTEMA	$ 3,20	HUMANO
9	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	$ 80,00	FINANCIERO
10	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	$ 216,00	ASESORIA
11	CAPACITACIÓN AL PERSONAL	$ 12,00	ASESORIA
12	EJECUCIÓN DEL PROYECTO	$ 0,00	



Proyecto: Proyect3
Fecha: mar 08/03/11

Tarea, Progreso, Hito, Resumen, Tarea resumida, Hito resumido, Progreso resumido, División, Tareas externas, Resumen del proyecto, Agrupar por síntesis, Fecha límite

Página 1

TOTAL $ 464,00

FECHA DE INICIO	4 de julio de 2011
FECHA DE CULMINACIÓN	17 de julio de 2012

b) SEGUIMIENTO O RETROALIMENTACIÓN

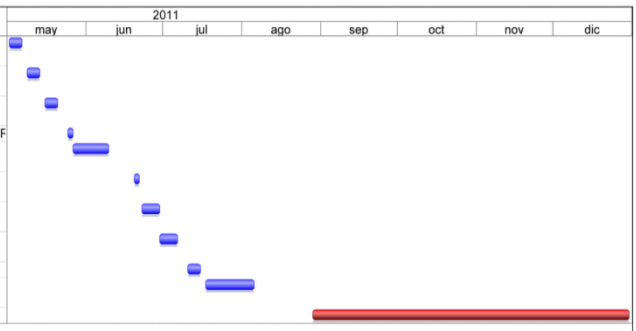
Verificación semestral

5.3.4. PROYECTO No. 4

I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	AREA ADMINISTRATIVA
PROGRAMA:	DESARROLLO Y CRECIMIENTO - COMPETENCIAS
PROYECTO:	ESTABLECER UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL
RESPONSABLE:	ADMINISTRACIÓN, VENTAS, DTO. TÉCNICO
II. OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Contar con personal capacitado para brindar un mejor servicio
ESTRATEGIA:	Evaluar los conocimientos adquiridos pro parte del personal
III. CURSOS DE ACCION	

a) PLANFICACIÓN DEL ESTUDIO

Id	Nombre de tarea	Costo	Recursos
1	ANALISIS DE LAS NECESIDADES DE MEJORA DE LA EMPRESA	$ 8,00	HUMANO
2	DETERMINAR LOS TIPOS DE CUROS DE CPACITACION A RECIBIR	$ 16,00	HUMANO TECNOLOGICO
3	BUSCAR Y SELECCIONAR LA EMRPESA QUE BRINDE EL SERVICIO REQUERIDO	$ 8,00	HUMANO
4	SELECCIONAR LAS EMRPESAS	$ 6,40	HUMANO FINANCIEF
5	ESTABLECER CRONOGRAMA DE CRUSOS DE CAPACITACIÓN	$ 16,00	HUMANO
6	ESTABLECER ALIANZAS CON MAYORISTAS PARA CHARLAS TÉCNICAS	$ 3,20	HUMANO
7	ESTABLECER CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA ASISTIR A CHARLAS	$ 8,00	HUMANO
8	ANALISIS Y APROBACIÓN DE CURSOS POR DIRECTIVOS	$ 8,00	HUMANO
9	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO	$ 950,00	CURSO
10	CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL	$ 48,00	HUMANO TECNOLOGICO
11	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	$ 0,00	



Proyecto: Proyect4
Fecha: mar 08/03/11

Tarea, Progreso, Hito, Resumen, Tarea resumida, Hito resumido, Progreso resumido, División, Tareas externas, Resumen del proyecto, Agrupar por síntesis, Fecha límite

Página 1

TOTAL	**$ 1.071,60**
FECHA DE INICIO	2 de mayo de 2011
FECHA DE CULMINACIÓN	30 de diciembre de 2011

b) SEGUIMIENTO O RETROALIMENTACIÓN

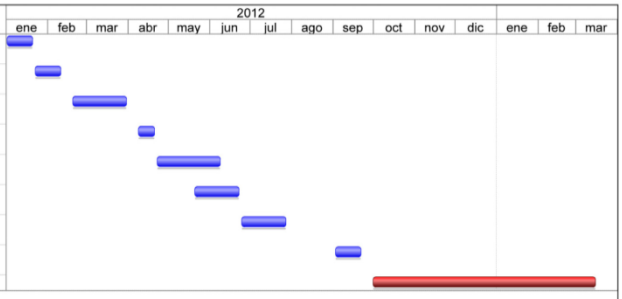
Verificación anual

5.3.5. PROYECTO No. 5

I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	AREA VENTAS
PROGRAMA:	CLIENTES - SERVICIOS
PROYECTO:	IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE PRECIOS Y DSCTOS.
RESPONSABLE:	ADMINISTRACIÓN, VENTAS
II. OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Disponer de políticas de precios y descuentos
ESTRATEGIA:	Establecer precios y descuentos para cada grupo de clientes que conforma la cartera de ACME
III. CURSOS DE ACCION	

a) PLANFICACIÓN DEL ESTUDIO

Id	Nombre de tarea	Costo	Recursos
1	ANALISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA	$ 48,00	HUMANO FINANCIERO
2	ANALISIS DE PRECIOS DE LA EMPRESA	$ 48,00	HUMANO FINANCIERO
3	REALIZAR ESTUDIO COSTO - BENEFICIO	$ 96,00	HUMANO FINANCIERO
4	ANALISIS Y EVALUACIÓN ESTUDIO COSTO BENEFICIO	$ 32,00	HUMANO FINANCIERO
5	REALIZAR CLASIFICACIÓN DE CARTERA DE CLIENTES	$ 112,00	HUMANO TECNOLOGICO
6	ELABORAR TABLA DE PRECIOS DE ACUERDO A GRUPO DE CLIENTES	$ 80,00	HUMANO FINANCIERO
7	ELABORAR TABLA DE DESCUENTOS POR VOLUMEN DE COMPRAS	$ 80,00	HUMANO FINANCIERO
8	ANALISIS Y APROBACIÓN DE TABLAS	$ 24,00	HUMANO
9	EJECUCIÓN DEL PROYECTO	$ 0,00	



Proyecto: Proyect5
Fecha: mar 08/03/11

Tarea · Progreso · Hito · Resumen · Tarea resumida · Hito resumido · Progreso resumido · División · Tareas externas · Resumen del proyecto · Agrupar por síntesis · Fecha límite

Página 1

TOTAL $ 520,00

FECHA DE INICIO	2 de enero de 2012
FECHA DE CULMINACIÓN	15 de marzo de 2013

b) SEGUIMIENTO O RETROALIMENTACIÓN

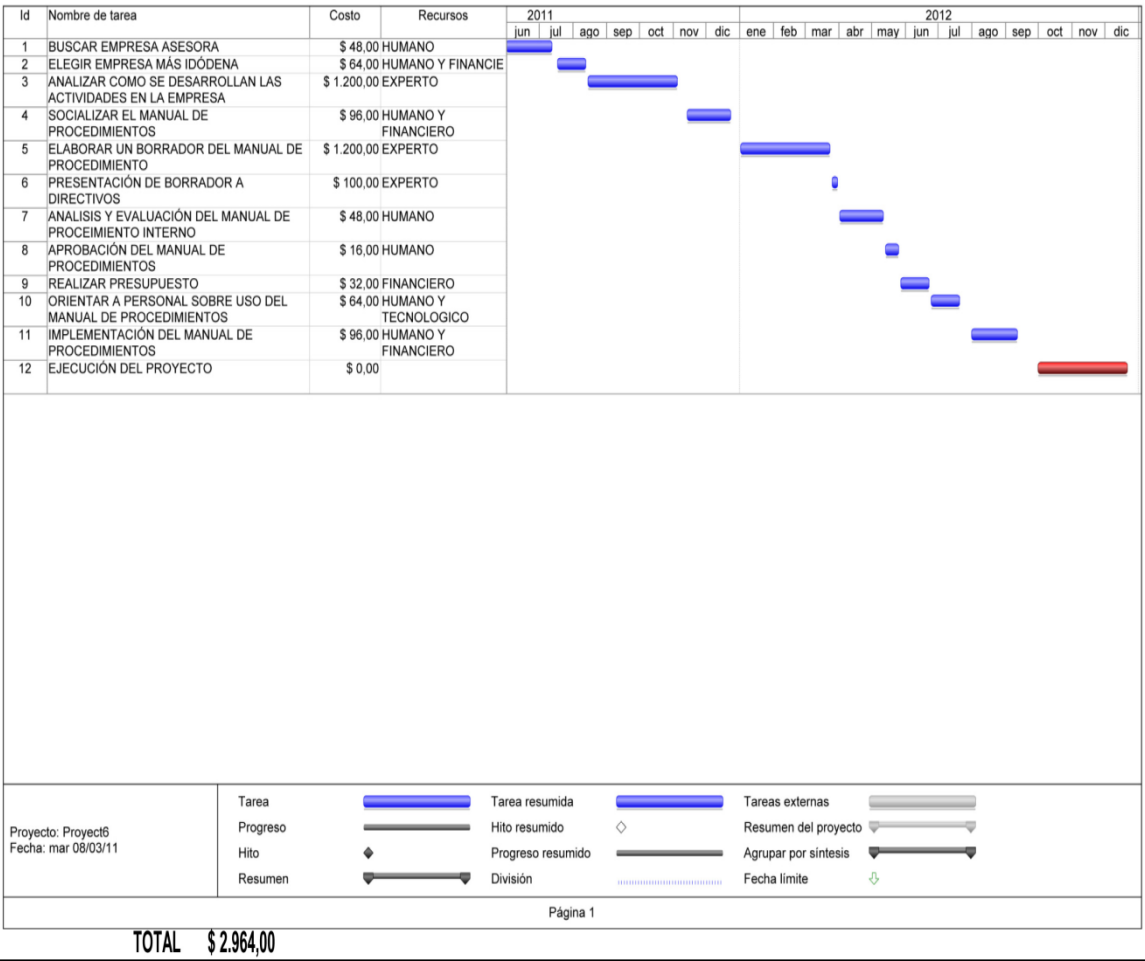
Verificación semestral

5.3.6. PROYECTO No. 6

I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	AREA ADMINISTRATIVA
PROGRAMA:	PROCESOS INTERNOS - ADMINISTRACIÓN
PROYECTO:	DISEÑAR E IMPLEMENTAR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS
RESPONSABLE:	ADMINISTRACIÓN
II. OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Mejorar la gestión administrativa de la empresa
ESTRATEGIA:	Utilizar una herramienta que permita mejorar la gestion administrativa de ACME
III. CURSOS DE ACCION	

a) PLANFICACIÓN DEL ESTUDIO

Id	Nombre de tarea	Costo	Recursos
1	BUSCAR EMPRESA ASESORA	$ 48,00	HUMANO
2	ELEGIR EMPRESA MÁS IDÓDENA	$ 64,00	HUMANO Y FINANCIE
3	ANALIZAR COMO SE DESARROLLAN LAS ACTIVIDADES EN LA EMPRESA	$ 1.200,00	EXPERTO
4	SOCIALIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	$ 96,00	HUMANO Y FINANCIERO
5	ELABORAR UN BORRADOR DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO	$ 1.200,00	EXPERTO
6	PRESENTACIÓN DE BORRADOR A DIRECTIVOS	$ 100,00	EXPERTO
7	ANALISIS Y EVALUACIÓN DEL MANUAL DE PROCEIMIENTO INTERNO	$ 48,00	HUMANO
8	APROBACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	$ 16,00	HUMANO
9	REALIZAR PRESUPUESTO	$ 32,00	FINANCIERO
10	ORIENTAR A PERSONAL SOBRE USO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	$ 64,00	HUMANO Y TECNOLOGICO
11	IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	$ 96,00	HUMANO Y FINANCIERO
12	EJECUCIÓN DEL PROYECTO	$ 0,00	



TOTAL $ 2.964,00

FECHA DE INICIO	1 de junio de 2011
FECHA DE CULMINACIÓN	21 de diciembre de 2012

b) SEGUIMIENTO O RETROALIMENTACIÓN

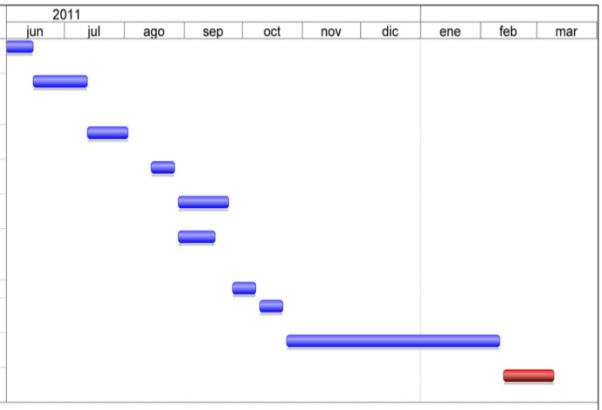
Verificación trimestral

5.3.7. PROYECTO No. 7

I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	AREA VENTAS
PROGRAMA:	PROCESOS INTERNOS - ENFOQUE CLIENTE
PROYECTO:	PLAN DE MEDIOS
RESPONSABLE:	VENTAS
II. OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Dar a conocer productos y servicios que ofrece la empresa
ESTRATEGIA:	Realizar campañas de publicidad y promociones
III. CURSOS DE ACCION	

a) PLANFICACIÓN DEL ESTUDIO

Id	Nombre de tarea	Costo	Recursos
1	ANALISIS DE LA SITUACIÓN DE LA PUBLICIDAD DE LA EMPRESA	$ 16,00	HUMANO
2	BUSCAR LAS EMPRESAS EN LAS CUALES SE PODRÁ PROMOCIONAR EL NEGOCIO	$ 32,00	HUMANO
3	REALIZAR LA EVALUACIÓN DE COSTOS DE LOS DIFERENTES MEDIOS	$ 24,00	FINANCIERO
4	SELECCIONAR LOS MEDIOS CON LOS QUE SE VA A TRABAJAR	$ 32,00	HUMANO Y FINANCIERO
5	ELABORACIÓN DE LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	$ 2.400,00	MEDIOS
6	ANALIZAR Y EVALUAR EL PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE CADA MEDIO	$ 72,00	TODOS LOS RECURSOS
7	APROBAR PLAN DE PUBLICIDAD	$ 16,00	HUMANO
8	REALIZAR EL RESPECTIVO PRESUPUESTO	$ 16,00	FINANCIERO
9	IMPLEMENTAR PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	$ 384,00	TODOS LOS RECURSOS
10	EVALUAR EFECTIVIDAD DEL MEDIO Y CAMPAÑA DE PUBLCIDAD	$ 64,00	HUMANO Y FINANCIERO



Proyecto: Proyect7
Fecha: mar 08/03/11

Tarea, Tarea resumida, Tareas externas
Progreso, Hito resumido, Resumen del proyecto
Hito, Progreso resumido, Agrupar por síntesis
Resumen, División, Fecha límite

Página 1

TOTAL	$ 3.056,00

FECHA DE INICIO	1 de junio de 2011
FECHA DE CULMINACIÓN	9 de marzo de 2012

b) SEGUIMIENTO O RETROALIMENTACIÓN

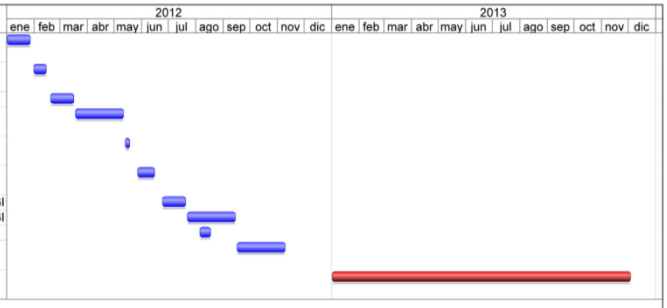
Verificación mensual

5.3.8. PROYECTO No. 8

I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	AREA ADMINISTRATIVA
PROGRAMA:	DESARROLLO Y CRECIMIENTO - CLIMA Y CULTURA PARA LA ACCIÓN
PROYECTO:	IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA A NIVEL DE AMBIENTE LABORAL
RESPONSABLE:	ADMINISTRACIÓN
II. OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Desarrolar una cultura organizada
ESTRATEGIA:	Desarrollar un sistema de gestión de personas que permita organizar de mejor manera las tareas y actividades del personal
III. CURSOS DE ACCION	

a) PLANFICACIÓN DEL ESTUDIO

Id	Nombre de tarea	Costo	Recursos
1	BUSCAR EXPERTO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN	$ 32,00	HUMANO
2	ELEGIR EXPERTO MÁS IDÓNEO	$ 32,00	HUMANO Y FINANCIERO
3	ANALISIS DE CLIMA LABORAL	$ 240,00	EXPERTO
4	ESTABLECIMIENTO DE PROCESOS PARA LA MEJORA DEL CLIMA	$ 480,00	EXPERTO
5	PRESENTACIÓN DEL MODELO DE PLAN A DIRECTIVOS	$ 60,00	EXPERTO
6	ANALISIS Y EVALUACIÓN DEL PLAN	$ 24,00	HUMANO
7	SOCIABILIZACIÓN DEL PLAN	$ 64,00	HUMNAO Y TECNOLOGI
8	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	$ 128,00	HUMNAO Y TECNOLOGI
9	REALIZAR PRESUPUESTO	$ 16,00	FINANCIERO
10	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DEL PLAN	$ 64,00	HUMANO
11	EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO	$ 0,00	



Proyecto: Proyect8
Fecha: mar 08/03/11

Tarea | Tarea resumida | Tareas externas
Progreso | Hito resumido | Resumen del proyecto
Hito | Progreso resumido | Agrupar por síntesis
Resumen | División | Fecha límite

Página 1

TOTAL	$ 1.140,00

FECHA DE INICIO	2 enero de 2012
FECHA DE CULMINACIÓN	03de diciembre de 2013

b) SEGUIMIENTO O RETROALIMENTACIÓN

Verificación anual

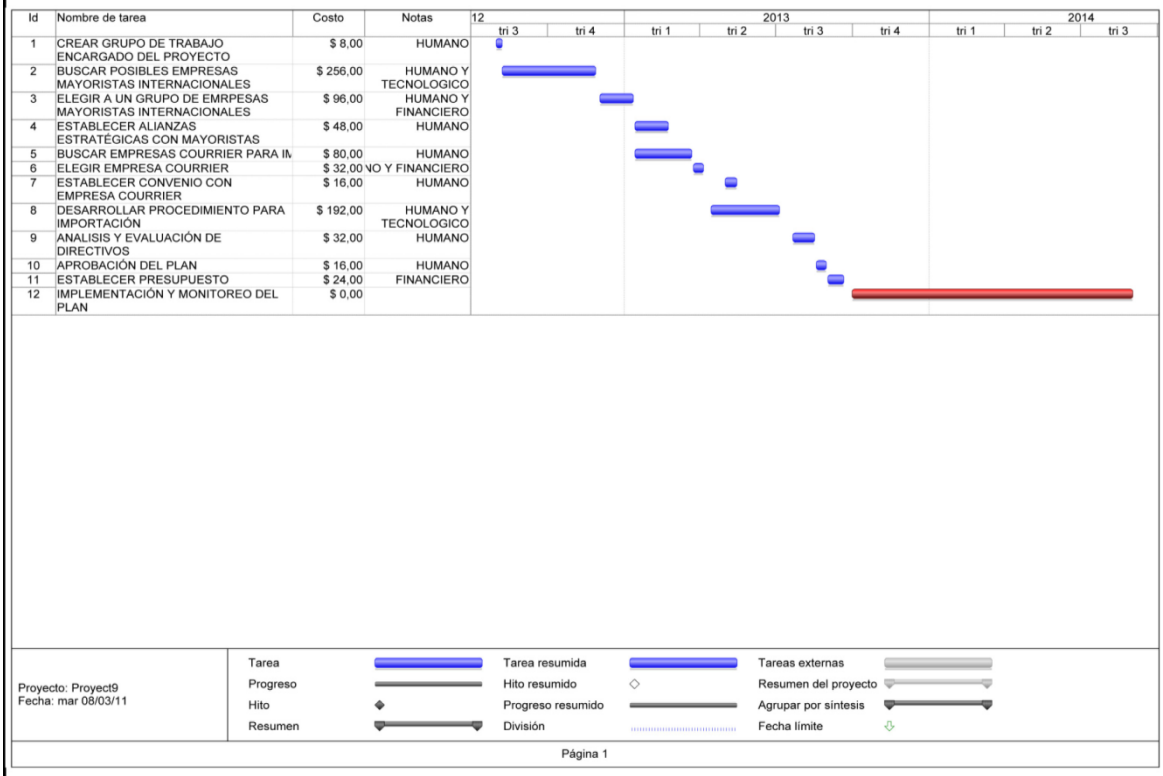
5.3.9. PROYECTO No. 9

I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	AREA VENTAS
PROGRAMA:	FINANCIAMIENTO - INVERSION
PROYECTO:	ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON MAYORISTAS INTERNACIONALES
RESPONSABLE:	VENTAS
II. OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Establcer negocios con mayoristas internacionales
ESTRATEGIA:	Desarrollar alianzas con mayoristas internacionales para comenzar con importación directa de productos

III. CURSOS DE ACCION

a) PLANFICACIÓN DEL ESTUDIO

Id	Nombre de tarea	Costo	Notas
1	CREAR GRUPO DE TRABAJO ENCARGADO DEL PROYECTO	$ 8,00	HUMANO
2	BUSCAR POSIBLES EMPRESAS MAYORISTAS INTERNACIONALES	$ 256,00	HUMANO Y TECNOLOGICO
3	ELEGIR A UN GRUPO DE EMRPESAS MAYORISTAS INTERNACIONALES	$ 96,00	HUMANO Y FINANCIERO
4	ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON MAYORISTAS	$ 48,00	HUMANO
5	BUSCAR EMPRESAS COURRIER PARA IM	$ 80,00	HUMANO
6	ELEGIR EMPRESA COURRIER	$ 32,00	NO Y FINANCIERO
7	ESTABLECER CONVENIO CON EMPRESA COURRIER	$ 16,00	HUMANO
8	DESARROLLAR PROCEDIMIENTO PARA IMPORTACIÓN	$ 192,00	HUMANO Y TECNOLOGICO
9	ANALISIS Y EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS	$ 32,00	HUMANO
10	APROBACIÓN DEL PLAN	$ 16,00	HUMANO
11	ESTABLECER PRESUPUESTO	$ 24,00	FINANCIERO
12	IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DEL PLAN	$ 0,00	



TOTAL	**$ 832,00**

FECHA DE INICIO	1 de agosto de 2012
FECHA DE CULMINACIÓN	1 de septiembre de 2014

b) SEGUIMIENTO O RETROALIMENTACIÓN

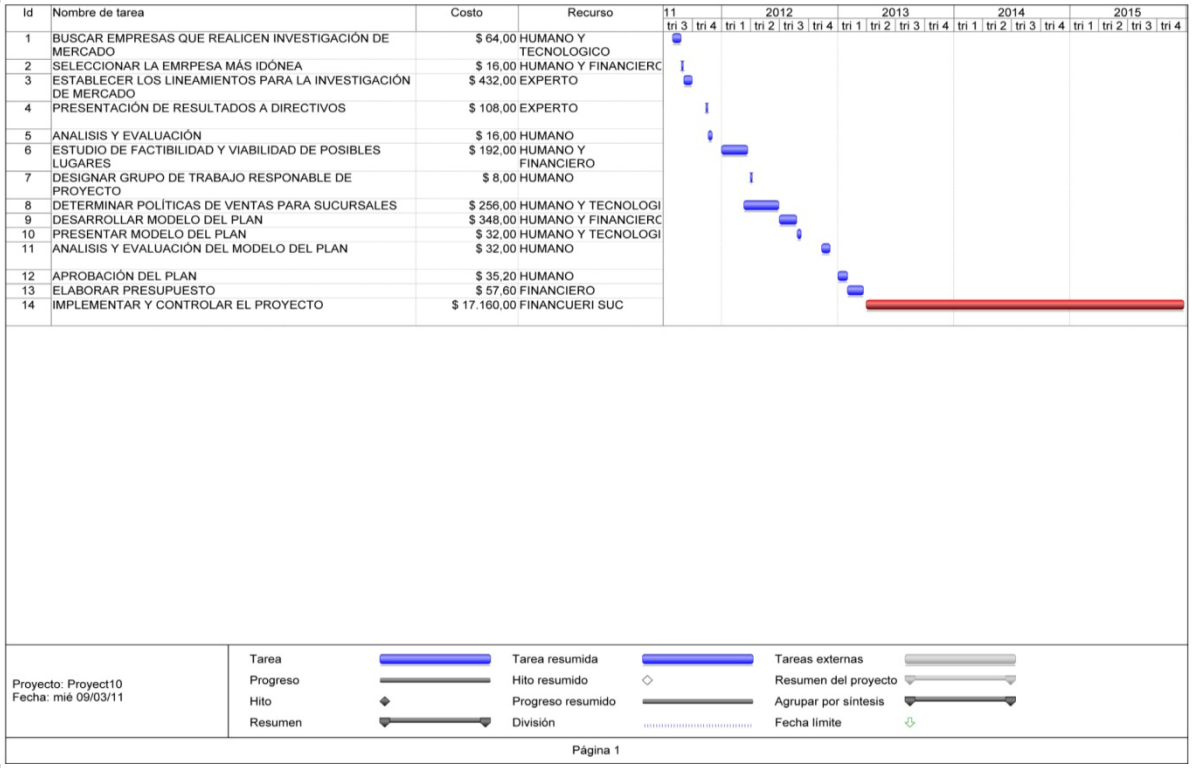
Verificación anual

5.3.10. PROYECTO No. 10

I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	AREA ADMINISTRATIVA, VENTAS
PROGRAMA:	PROCESOS INTERNOS - ADMINISTRACIÓN
PROYECTO:	IMPLEMENTACIÓN DE SUCURSALES TANTO A NIVEL LOCAL COMO NACIONAL
RESPONSABLE:	ADMINISTRACIÓN, VENTAS
II. OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	TENER PRESENCIA EN EL TERRITORIO NACIONAL CON SUCURSALES
ESTRATEGIA:	REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO QUE PERMITA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD
III. CURSOS DE ACCION	

a) PLANFICACIÓN DEL ESTUDIO

Id	Nombre de tarea	Costo	Recurso
1	BUSCAR EMPRESAS QUE REALICEN INVESTIGACIÓN DE MERCADO	$ 64,00	HUMANO Y TECNOLOGICO
2	SELECCIONAR LA EMRPESA MÁS IDÓNEA	$ 16,00	HUMANO Y FINANCIERO
3	ESTABLECER LOS LINEAMIENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	$ 432,00	EXPERTO
4	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS A DIRECTIVOS	$ 108,00	EXPERTO
5	ANALISIS Y EVALUACIÓN	$ 16,00	HUMANO
6	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE POSIBLES LUGARES	$ 192,00	HUMANO Y FINANCIERO
7	DESIGNAR GRUPO DE TRABAJO RESPONABLE DE PROYECTO	$ 8,00	HUMANO
8	DETERMINAR POLÍTICAS DE VENTAS PARA SUCURSALES	$ 256,00	HUMANO Y TECNOLOGI
9	DESARROLLAR MODELO DEL PLAN	$ 348,00	HUMANO Y FINANCIERO
10	PRESENTAR MODELO DEL PLAN	$ 32,00	HUMANO Y TECNOLOGI
11	ANALISIS Y EVALUACIÓN DEL MODELO DEL PLAN	$ 32,00	HUMANO
12	APROBACIÓN DEL PLAN	$ 35,20	HUMANO
13	ELABORAR PRESUPUESTO	$ 57,60	FINANCIERO
14	IMPLEMENTAR Y CONTROLAR EL PROYECTO	$ 17.160,00	FINANCUERI SUC



TOTAL $ 18.876,80

FECHA DE INICIO	1 de agosto de 2011
FECHA DE CULMINACIÓN	25 de diciembre de 2015

b) SEGUIMIENTO O RETROALIMENTACIÓN

Verificación anual

5.4. DESARROLLO DE PROYECTOS

5.4.1. PROYECTO No. 1: BUSCAR NUEVOS CLIENTES

5.4.1.1. ANTECEDENTES

Las empresas privadas son generadoras de sus propios recursos económicos, por lo que una estrategia sería la de establecer convenios para proveerles de los equipos y servicio informático que requieran.

En cambio, el usuario final busca financiamiento para la adquisición de bienes y servicios, sin que para esto tengan que intervenir las instituciones financieras del país, como los bancos, ya que no desean pagar altos intereses y costos que generarían los montos que ellos requieren para la compra de un computador y a plazos demasiados largos. Más bien buscan un financiamiento directo, por lo que establecer una alianza estratégica con las empresas en las que trabajan, les permitiría adquirir un computador a través del descuento del rol de pagos.

5.4.1.2. ALCANCE

Definir una propuesta que le permita establecer una alianza estratégica con las empresas públicas, privadas, educativas para establecer relaciones de negocios directa con las mismas, así como también a través de ellas se pueda llegar a sus colaboradores con los productos y servicios que ofrece ACME.

5.4.1.3. OBJETIVO GENERAL

Incrementar la cartera de clientes a través de alianzas estratégicas con empresas públicas, privadas, instituciones educativas y cooperativas de ahorro y crédito.

5.4.1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer convenios interinstitucionales con las empresas para prestarles servicios y productos.

Llegar a los empleados de las empresas e instituciones a través de soluciones crediticias atractivas

Establecer estratégicas con Cooperativas de Ahorro y Crédito para que sus asociados puedan adquirir equipos de computación a través del financiamiento de la institución, así como a futuros clientes dar una alternativa de financiamiento.

5.4.1.5. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, la economía del país ha tenido un incremento gradual de sus ingresos, lo que ha permitido que exista una estabilidad en el Índice de Precios al Consumidor, así como un incremento en el sector de la producción, lo que ha generado estabilidad en las fuentes de trabajo, tanto a nivel empresarial público como privado. Lo que ha favorecido al incremento de las ventas.

5.4.1.6. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

5.4.1.6.1. FORMACIÓN DE GRUPO DE TRABAJO

Se formará un grupo de trabajo dentro del área de ventas para la elaboración del presente proyecto y se distribuirá actividades.

5.4.1.6.2. IDENTIFICACIÓN DE EMPRESAS, INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y COOPERATIVAS

Se utilizará la base de datos de clientes, con la que cuenta la empresa, para determinar clientes actuales y potenciales, cuales se encuentran en el sector del Valle de los Chillos y fuera de él.

Adicionalmente, se buscará a través de herramientas como el internet, Cooperativas que se encuentren en el sector.

Se contactará con dichas empresas y se obtendrá una cita para la presentación de la oferta de negocios.

5.4.1.6.3. DESARROLLAR PROPUESTA

Se elaborará un documento en el que se indique información de ubicación de la empresa, el tiempo que se encuentra en el mercado, los clientes más representativos, los productos y servicios con que cuenta la empresa.

También se indicará la alianza estratégica que deseamos establecer con cada una de estas empresas.

5.4.1.6.4. PRESENTACIÓN PROPUESTA A DIRECTIVOS

Para la evaluación de los directivos de la empresa se realizará la presentación de la propuesta, en Power Point y material impreso, en que se explicará de una manera rápida, concisa y precisa los objetivos que se quieren conseguir con el proyecto, así como los mecanismos que se van a seguir para abrir nuevos mercados y de esta manera incrementar la cartera de clientes.

GRAFICO No. 5.1

PRESENTACIÓN

Dentro del material impreso (Anexo 3), que se entregará para su evaluación y aprobación contará un borrador del documento dirigido a las empresas, así como la presentación. El mismo tendrá tres formatos, clasificados de la siguiente manera (Anexo 4):

1. Dirigida a las cooperativas de ahorro y crédito en donde se estimula a establecer un acuerdo en donde sus socios pueden acceder a computadores con el respaldo y facilidad de crédito de la misma institución, de esta manera ellos afianzan la fidelidad de sus afiliados y ACME aumenta su cartera de clientes. Adicionalmente la oportunidad de incrementar la cartera para ambas partes con potenciales clientes que buscan adquirir productos a través de créditos con intereses razonables y a corto plazo.

2. Para los directivos de las diferentes empresas se elaborarán dos documentos, el uno en donde se pone a su disposición los servicios y productos que ACME comercializa, para que ellos puedan mejorar, renovar, dar mantenimiento a sus equipos computacionales.

3. El Tercero, se entregará a los presidentes de las asociaciones de empleados, tanto de empresas privadas, públicas y educativas, para que a través de dicha asociación autorizan al descuento por roles de pago la adquisición del computador, de esta manera ellos ofrecen un servicio a sus asociados.

4. El Cuarto va hacia los directivos de las diferentes empresas, en donde se pone a su disposición los servicios y productos que ACME comercializa, para que ellos puedan mejorar, renovar, dar mantenimiento a sus equipos computacionales.

5. Se presentarán también los modelos de contratos o convenios interinstitucionales para la firma con las empresas (ANEXO 5), así como la publicidad que se va a emplear en cada una de las alternativas de mercado (ANEXO 6).

5.4.1.6.5. ANALISIS DE PROPUESTA DE DIRECTIVOS

Los directivos realizarán el análisis y evaluación del contenido de los documentos realizando las diferentes observaciones a los mismos.

5.4.1.6.6. APROBACION PROPUESTA

Una vez realizado el análisis y evaluación de los respectivos documentos, se los emitirá para cada una de las empresas seleccionadas de acuerdo a modelo Anexo

5.4.1.6.7. PRESENTACIÓN PROPUESTA A EMPRESAS

Un colaborador de la empresa se hará cargo de dar el seguimiento y atención a un grupo de empresas. Para lo cual, una vez que los documentos están listos, confirmará la cita con la persona encargada en cada una de las empresas.

5.4.1.6.8. FIRMA CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES

Después de haber realizado la negociación, se procederá a la firma del convenio interinstitucional (Anexo 4), de acuerdo a la negociación realizada, previamente, con la empresa.

Adicionalmente se coordinará la autorización para la demostración de los productos que tiene ACME a los empleados de las empresas, así como a los socios de las cooperativas. Para lo cual se elaborará hojas volantes en donde se dé alternativas de productos y servicios (Anexo 6), para una mayor difusión.

GRÁFICO No. 5.2

MODELO DE PUBLICIDAD

5.4.1.6.9. ATENCIÓN A EMPRESAS PUBLICAS

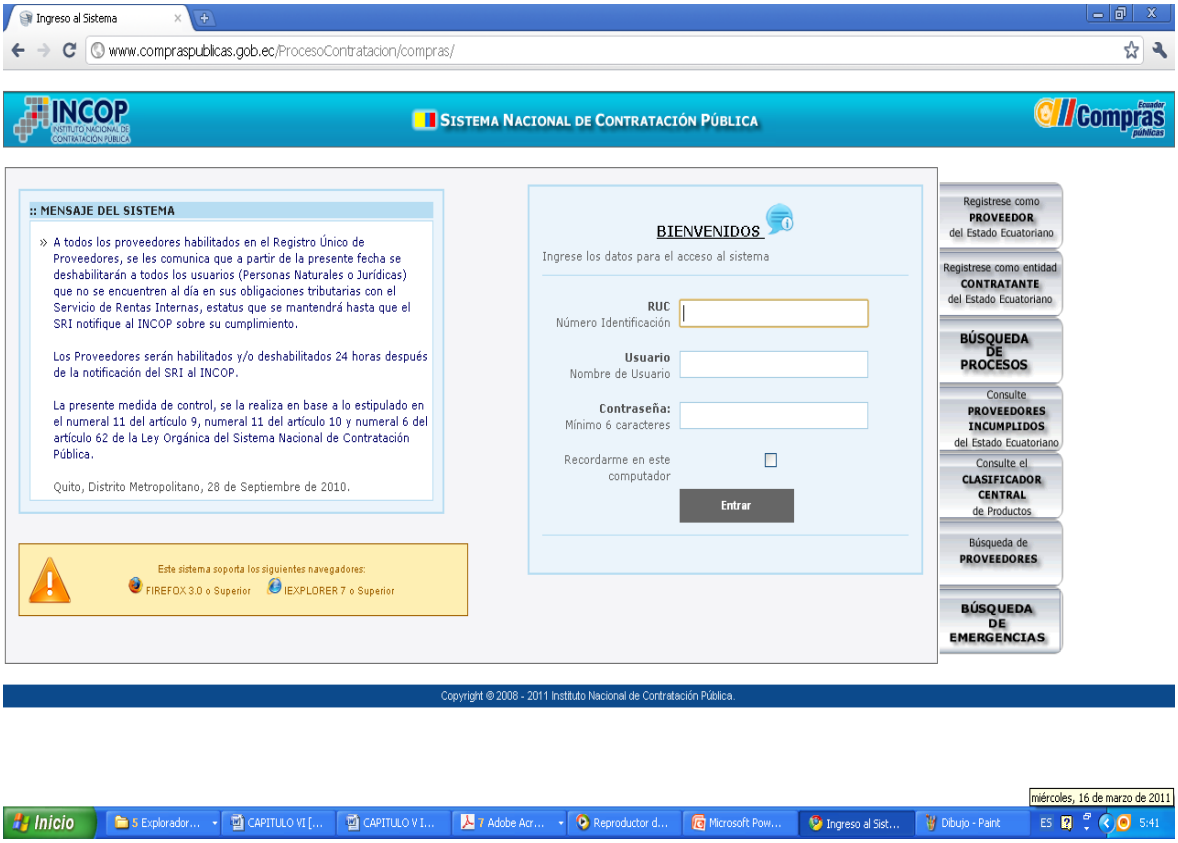
ACME se encuentra inscrita en el INCOP, para la participación como proveedor de las instituciones públicas, teniendo oportunidad de intervenir en diferentes procesos: Catálogo Electrónico; Subasta Inversa Electrónica; Menor Cuantía; Cotización; y, Licitación (Anexo 2).

Para participar se debe ingresar a la página web del INCOP: www.compraspublicas.gob.ec

GRAFICO No. 5.3

Para ingresar al sistema se introduce los datos solicitados con la respectiva clave de usuario que se recibe cuando se inscribe en el INCOP.

GRÁFICO No. 5.4



- **CALIFICACIÓN CATÁLOGO ELECTRÓNICO**

Con respecto a las Instituciones Públicas, se seguirá manteniendo el esquema dispuesto por las autoridades del país, esto es la participación como proveedores a través del INCOP. Para lo cual se estará pendiente la publicación de las bases (ANEXO 4), para la participación y calificación en el Catálogo Electrónico.

ELABORAR PROPUESTA

Una vez obtenida las bases, se elaborará la propuesta, bajo los lineamientos indicados por el ICNOP. Se recopilará toda la documentación necesaria y se tendrá listo el documento de acuerdo a las fechas indicadas por esta institución (Anexo).

PRESENTAR PROPUESTA A DIRECTIVOS

Se presentará el borrador de los documentos y propuesta elaborada para la calificación en Catálogo Electrónico.

ANALISIS Y EVALUACIÓN DE PROPUESTA

Los directivos, con el personal encargado, realizarán el análisis y evaluación tanto de las bases entregadas por el INCOP, así como la propuesta técnica y económica que se enviará. Se realizará los respectivos correctivos.

PRESENTACIÓN PROPUESTA INCOP

En la fecha, hora y lugar indicado se presentará los documentos solicitados por el INCOP, bajo los lineamientos que ellos hayan indicado en las bases del concurso.

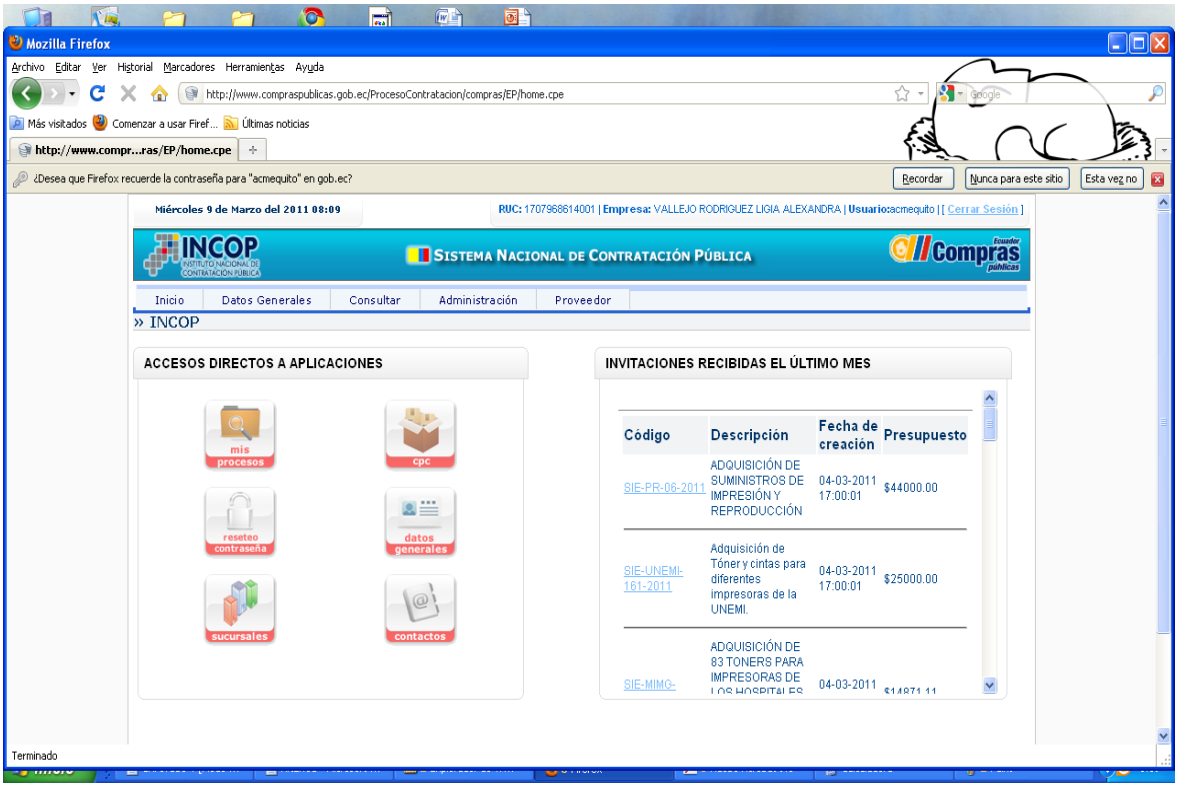
FIRMA CONVENIO MACRO

Una vez finiquitado el análisis por parte del INCOP y recibida la Acta de Adjudicación se procederá a la firma del Convenio Macro para la dotación de equipos de computación a las instituciones públicas.

- **REVISIÓN DE PROCESOS EN PAGINA WEB DEL INCOP**

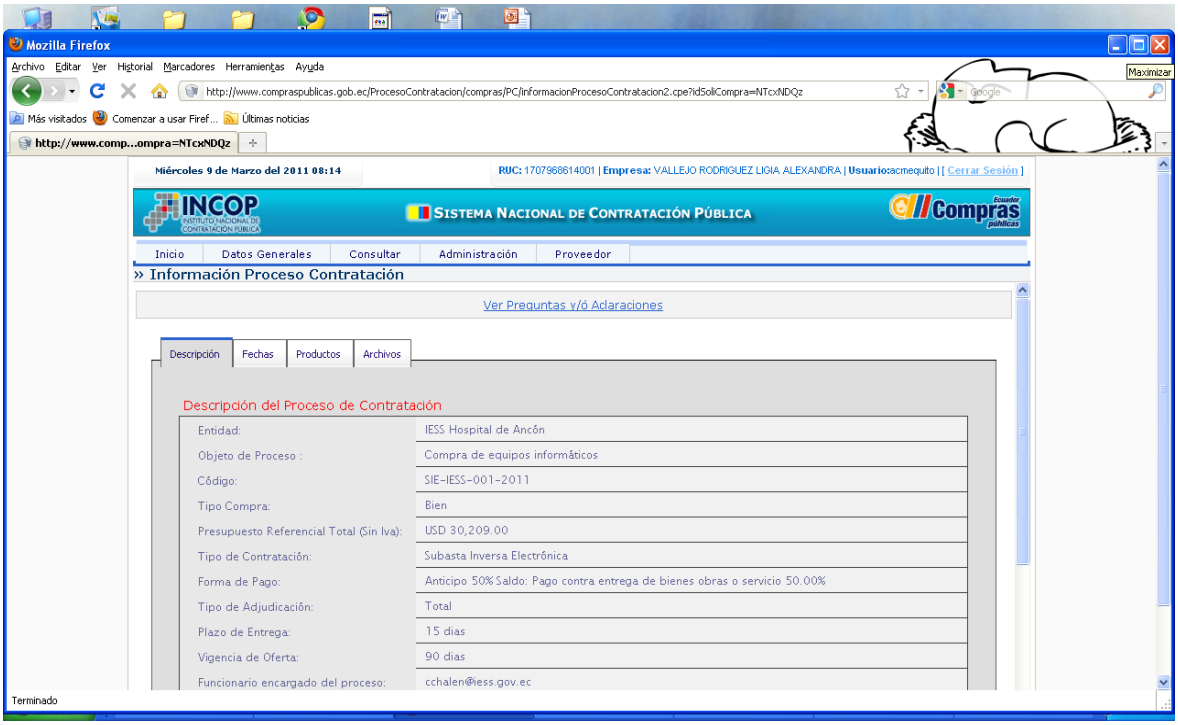
Se recomienda revisar la página web para ver las invitaciones que la empresa tiene para la participación en los diferentes procesos de contratación. Para lo cual debe ingresar con la contraseña que le entregó el INCOP. La pantalla de las invitaciones recibidas es la siguiente:

GRÁFICO No. 5.5



Escogido un proceso, se ingresa al mismo para saber quien es la empresa contratante, las fechas para: preguntas, respuestas, presentación de oferta, día de puja, adjudicación; también se obtiene los pliegos para el respectivo proceso en donde consta la dirección donde se debe entregar, que es lo que van a comprar, el número de partida presupuestaria asignada, etc.

GRÁFICO No. 5.6



Proceso similar es para licitación, con la diferencia que el momento de presentar la oferta técnica se presenta la oferta económica, con los documentos requeridos.

Con respecto a procesos por Menor Cuantía, esto se da directamente entre los proveedores y las entidades contratantes, sin necesidad que los primeros estén calificados en el RUP, 0,000002 del presupuesto referencial del estado. En este caso la entidad solicita 3 cotizaciones a 3 diferentes proveedores, y escogerá la de menor valor y que se ajuste a sus requerimientos.

En cambio la Cotización es el proceso de contratación que se da cuando el bien o servicio a adquirir se encuentre entre el rango de 0,000002 y 0,000015, del presupuesto referencial del estado. Y se podrá participar a través de invitación directa por parte de la entidad contratante.

5.4.2. PROYECTO No. 2: IMPLEMENTAR EL BSC

5.4.2.1. ANTECEDENTES

La gestión estratégica de ACME, ha sido deficiente, lo que ha conllevado a que su crecimiento no se encuentre a la par de sus expectativas, ocasionando que su accionar vaya lento en comparación a la competencia. De igual manera se ha producido la subutilización de los recursos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades.

Por tanto la implementación de un Plan Estratégico mediante la ejecución del Balanced Scorecard, permitirá la unión en forma sistemática de las estrategias, los procesos, las medidas de desempeño y el personal de la empresa, para que todo se direccione en alcanzar las metas y objetivos propuestos de manera eficaz y eficiente.

5.4.2.2. ALCANCE

Implementar un modelo de gestión basado en Balanced Scorecard, lo que permitirá, a sus directivos, poder controlar, en forma periódica, el cumplimiento de las metas, y tomar decisiones más claras y precisas en forma rápida, para evitar que los problemas que se presentan, alcancen niveles irreversibles así como costosos.

5.4.2.3. OBJETIVO GENERAL

Ejecutar un Plan Estratégico basado en el Balanced Scorecard, el cual permitirá mejorar la gestión administrativa de ACME y que de esta manera se pueda alcanzar los objetivos propuestos, forma más eficiente.

5.4.2.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Crear una cultura de cambio en los empleados de la empresa, lo que permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

Establecer un vínculo entre el empleado y ACME de tal manera que éste se sienta parte del éxito o fracaso del negocio, de igual manera la empresa brinde la apertura para que sus colaboradores se superen, así como se les motive constantemente y que de esta manera se sientan parte del desarrollo de la compañía.

5.4.2.5. JUSTIFICACIÓN

A través del desarrollo e implementación de un Plan Estratégico basado en BSC, permitirá la optimización tanto de los recursos, con los que cuenta la empresa, como el tiempo para alcanzar los objetivos propuestos.

Al dar a la gerencia una herramienta para la toma de decisiones en forma efectiva, eficiente y eficaz, le permitirá que se concentre en aquellos negocios factibles en los cuales puede competir e incluso sacar una ventaja competitiva.

5.4.2.6. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

5.4.2.6.1. DESARROLLO DEL PLAN MODELO ESTRATÉGICO BASADO EN BSC

Para el desarrollo del plan estratégico basado en Balanced Scorecard, se realizará un análisis y evaluación de los siguientes puntos:

- Aspectos Generales
    - Antecedentes Históricos
    - Giro del Negocio
    - Estructura Organizacional
    - Determinación del Problema
    - Objetivos del Plan

- Análisis Situacional
    - Ambiente Externo
        - Macro Ambiente
        - Micro Ambiente
    - Ambiente Interno
    - Análisis FODA

- Direccionamiento Estratégico
    - Impacto vs Factibilidad
    - Mapa de ruta crítica
    - Mapa Estratégico Institucional

- Cuadro de Mando Integral
    - Proyectos a realizarse
- Presupuesto de Proyectos
- Conclusiones y Recomendaciones

5.4.2.6.2. PRESENTACIÓN DEL PLAN MODELO A LOS DIRECTIVOS

Una vez estructurado el modelo del plan estratégico basado en BSC, se lo presentará al Gerente General, tanto físicamente como a través de la exposición del proyecto, con la ayuda del paquete de aplicación Power Point, en donde se abordará los siguientes temas, explicará en forma clara y precisa:

- La problemática que atraviesa la empresa en estos momentos
- El desarrollo e implementación de posibles soluciones

- Establecer propuestas que permitan mejorar tano la gestión administrativa como productiva de la empresa.

GRAFICO No. 5.7

PRESENTACIÓN EN POWER POINT

5.4.2.6.3. ANALISIS Y APROBACIÓN DEL PLAN MODELO ESTRATÉGICO

Una vez realizada la exposición, se procederá a realizar el análisis y evaluación del presente proyecto, dándose las respectivas observaciones al mismo.

5.4.2.6.4. SOCIALIZACIÓN DEL PLAN MODELO ESTRATÉGICO

Una vez aprobado el proyecto se procederá a realizar la sociabilización a todo el personal de la empresa, de acuerdo al cronograma previamente establecido.

Para esto se evaluarán los medios a emplearse, para utilizar los más adecuados en la difusión del proyecto, para que el mensaje llegue en forma clara, precisa y

concisa, lo cual permitirá el desenvolvimiento correcto de las funciones con referencia al objetivo planteado para cada área. Entre los que tenemos:

Power Point

Volantes

Trípticos

Correos Electrónicos

GRÁFICO No. 5.8

TRIPTICO

5.4.2.6.5. DICTAR UN TALLER PARA DA A CONOCER EL PLAN ESTRATÉTICO BASADO EN BSC

De acuerdo al cronograma establecido y aprobado en el proyecto se dictará charlas al personal para familiarizarlos con el plan estratégico. Como herramienta de apoyo se utilizará el Power Point, adicional de material impreso de apoyo.

5.4.2.6.6. ELABORACIÓN PRESUPUESTARIA

Para la elaboración del proyecto se consideraron los siguientes rubros:

RECURSO HUMANO	$2.128,00
RECURSO FINANCIERO	$857,60
RECURSO TECNOLÓGICO	$1.080,00
TOTAL PRESUPUESTO	**$4.065,60**

5.4.2.6.7. APROBACIÓN DEL PROYECTO

Una vez presentada la información referente al desarrollo del proyecto así como cuanto va a costar su implementación a los directivos, estos realizarán el análisis y evaluación respectiva, determinando la viabilidad y factibilidad de su implementación.

5.4.2.6.8. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Una vez aprobado el presente proyecto, se lo ejecutará de acuerdo a los parámetros y condiciones establecidas en el mismo, tomando en cuenta que a partir del año de ejecución, se realizará la respectiva evaluación del progreso y las mejoras existentes o no dentro de la empresa y en qué porcentaje se ha alcanzado las metas y objetivos propuestos, adicionalmente se determinará en donde se realizará los correctivos, que sean necesarios para, un mejor aprovechamiento de esta herramienta de toma de decisiones.

5.4.3. PROYECTO No. 3: IMPLEMENTAR UN CRM

5.4.3.1. ANTECEDENTES

En el mundo de los últimos años, lo más importante para las empresas ha sido los clientes más que el producto o servicio que comercialicen.

La implementación de un plan CRM (Customer Relationship Management), también conocido como Administración de la Relación con los Clientes, ayudará a ACME a mejorar las relaciones con sus clientes y posibles clientes, de esta manera incrementar sus ventas

5.4.3.2. ALCANCE

Mejorar las relaciones entre la empresa y sus clientes actuales, así como con potenciales clientes.

5.4.3.3. OBJETIVO GENERAL

Tener una base de datos de los clientes, la cual proporcione la información necesaria que permita entender, anticipar y responder, de manera efectiva, a las necesidades de éstos, obteniendo como resultado su fidelidad.

5.4.3.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Obtener una ventaja competitiva a través del empelo del CRM.

Incrementar las ventas

5.4.3.5. JUSTIFICACIÓN

Lamentablemente al orientar sus recursos y esfuerzos a una parte del mercado, esto es Empresas Públicas, ACME ha descuidado otros segmentos como son las Empresas Privadas y el Usuario Final, por lo que es necesario que se implementen los correctivos para captar nuevamente la fidelidad de sus clientes, así como también aumentar su cartera.

5.4.3.6. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

5.4.3.6.1. IDENTIFICAR LAS EMPRESAS QUE BRINDAN LA ASESORÍA E IMPLEMENTACIÓN DEL CRM

Se realizará una investigación en la que se permita obtener información de aquellas empresas que brindan asesoría en el desarrollo e implementación de una aplicación del CRM.

Dicha investigación se la realizará utilizando medios como: Internet, guía telefónica, referencias.

Una vez que se tenga un listado de por lo menos cinco empresas consultoras se procederá a recabar información sobre el servicio que brindan. Se solicitará a cada una de ellas que envíen, se al correo o en forma física, un documento en donde indiquen los servicios que brindan, referencia de clientes y una proforma del servicio solicitado.

5.4.3.6.2. SELECCIONAR LA EMPRESA QUE VA A DESARROLLAR EL CRM PARA ACME

Una vez obtenida la información de cada empresa consultora, se realizará el análisis para determinar la más idónea para trabajar con ACME en el proyecto.

Los aspectos que se deben tomaren cuenta son:

- Ubicación
- Número de personal que labora
- Lista de clientes a quienes han ofrecido el servicio
- Costos de servicio

- Tiempo de implementación
- Capacitación impartida
- Base informática de aplicación del CRM

Una vez realizado el respectivo análisis se elaborará un cuadro comparativo de la siguiente manera:

GRÁFICO No. 5.9

ANALISIS EMPRESAS OFERENTES

	NOMBRE EMPRESA	UBICACIÓN	BASE DE APLICACIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	CAPACITACIÓN	COSTOS
1						
2						
3						
4						

FUENTE: ACME

Tanto con la información receptada como con el cuadro comparativo, se realizará una reunión con el Gerente para analizar, evaluar y elegir a la empresa que colaborará con el proyecto.

5.4.3.6.3. ESTABLECER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Una vez determinada la empresa consultora, se procederá a realizar una análisis de cuáles son las necesidades que tiene el cliente y que ACME podría satisfacer. Esto se lo realizará a través de una encuesta tanto al cliente como al personal del departamento de ventas, que son los que tienen mayor contacto.

5.4.3.6.4. DESARROLLAR EL DISEÑO DEL SERVICIO DE PRE VENTA

La empresa consultora, con la información obtenida, así como la evaluación realizada al área de ventas, desarrollará una propuesta de los lineamientos que se deben seguir en lo que se respecta a la pre venta.

El borrador de dicho documento se pondrá consideración del gerente de ventas, previa demostración al gerente, para que se realicen las primeras observaciones y correctivos si fuese el caso.

5.4.3.6.5. DESARROLLAR EL DISEÑO DEL SERVICIO DE POST VENTA

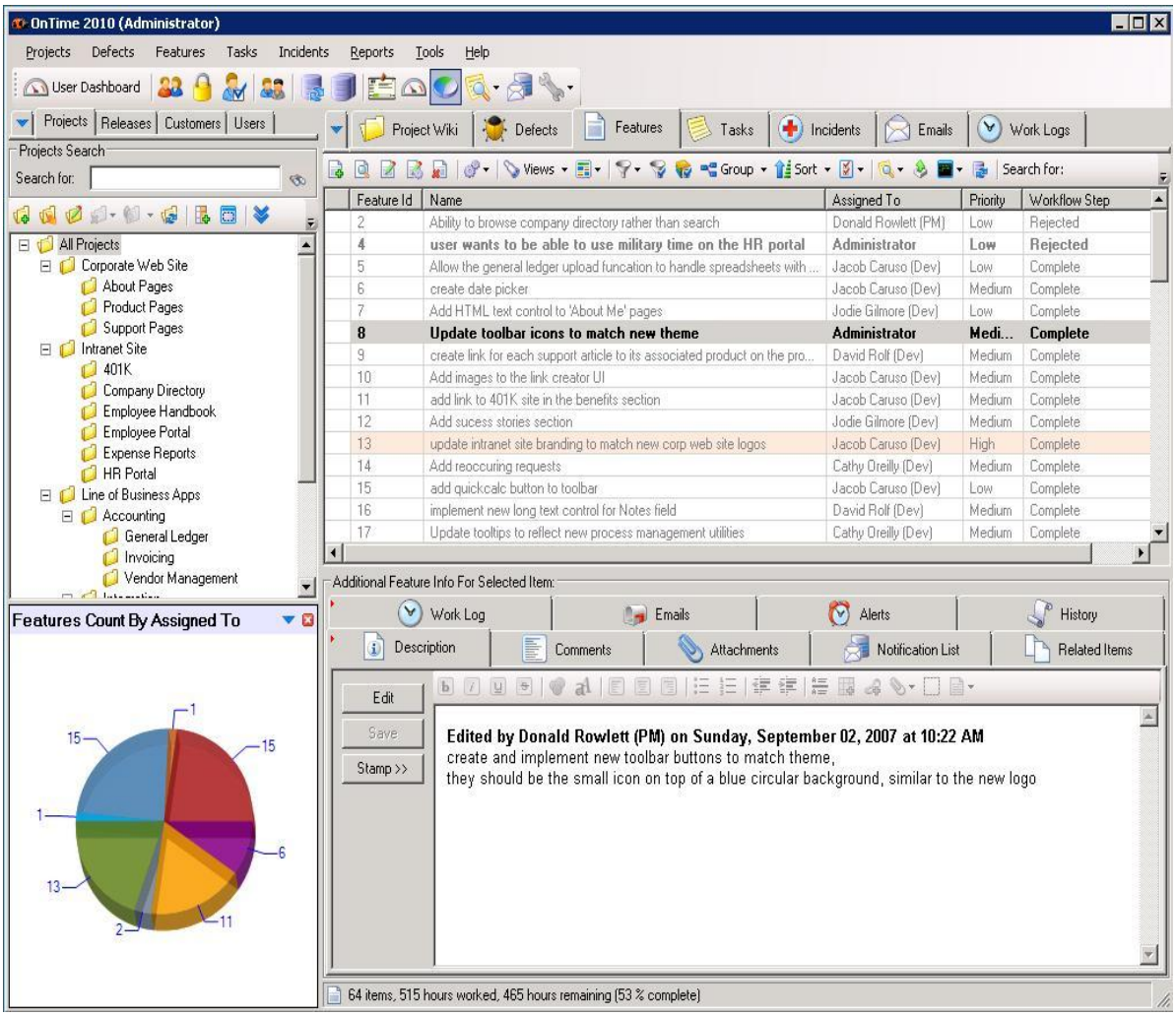
De igual manera, La empresa consultora, con la información obtenida, así como la evaluación realizada al área de ventas, desarrollará una propuesta de los lineamientos que se deben seguir en lo que se respecta a la post venta.

El borrador de dicho documento se pondrá consideración del gerente de ventas, previa demostración al gerente, para que se realicen las primeras observaciones y correctivos si fuese el caso.

5.4.3.6.6. PRESENTAR MODELO DE SISTEMA A DIRECTIVOS

Una vez realizada las correcciones observadas por el gerente de ventas, la empresa asesora, diseñará la aplicación del CRM de acuerdo a necesidades de ACME. El cual será presentado al Gerente tanto el documento como una demostración de su aplicación.

GRÁFICO No. 5.10



FUENTE: AXOSOFT ONTIME AMINISTRATOR'S GUIDE

5.4.3.6.7. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE SISTEMA

Esta presentación deberá ser lo más precisa, concisa y clara para que pueda ser analizada, evaluada y el gerente pueda dar sus observaciones, si fuese el caso.

5.4.3.6.8. APROBACIÓN DEL NUEVO SISTEMA

Una vez analizada por tanto por el gerente general como el gerente de ventas, y realizado los correctivos indicados para que la aplicación del CRM esté acorde a

las necesidades de la empresa se procederá a la aprobación del mismo para su implementación y socialización dentro de la empresa.

5.4.3.6.9. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

El presupuesto se ha elaborado tomando los siguientes rubros:

HUMANO	$ 11,20
FINANCIERO	$ 80,00
HUMANO Y TECNOLOGICO	$ 350,40
HUMANO Y FINANCIERO	$ 16,00
AESORIA	$ 6,40
TOTAL	**$ 464,00**

5.4.3.6.10. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Una vez aprobado el sistema este será implementado de acuerdo al cronograma de actividades, presente en el documento respectivo y el cual fue aceptado.

Esta implementación correrá a cargo de la empresa asesora, quien una vez implementado toda la herramienta, entregará toda la documentación, cd's, drivers, etc., que tengan que ver con la misma.

5.4.3.6.11. CAPACITACIÓN AL PERSONAL

De acuerdo al cronograma de actividades pre aprobado, la empresa asesora, comenzará con la capacitación y sociabilización de la herramienta para su correcta utilización.

5.4.3.6.12. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Una vez aprobado el presente proyecto, se lo ejecutará de acuerdo a los parámetros y condiciones establecidas en el mismo, tomando en cuenta que a partir de los seis meses de ejecución, se realizará la respectiva evaluación del progreso y las mejoras existentes o no dentro de la empresa y en qué porcentaje

se ha alcanzado las metas y objetivos propuestos, adicionalmente se determinará en donde se realizará los correctivos, que sean necesarios para, un mejor aprovechamiento de esta herramienta.

5.4.4. PROYECTO No. 4: ESTABLECER UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

5.4.4.1. ANTECEDENTES

ACME no cuenta con un programa de capacitación continuo para sus empleados. Las capacitaciones que su personal ha recibido han sido muy pocas y esporádicas, por lo que es necesario el desarrollo e implementación de un plan para que se refuerce y mejore los conocimientos que tienen, en este momento, su recurso humano, para que puedan afrontar y resolver, en forma profesional y eficiente, los diferentes problemas que se les presentan en diario desarrollo de las actividades de la empresa.

5.4.4.2. ALCANCE

Contar con personal preparado de acuerdo a las funciones que desempeña dentro de la empresa, y que pueda brindar un servicio con profesionalismo.

5.4.4.3. OBJETIVO GENERAL

Preparar, desarrollar e integrar al personal a través de la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades, así como de actitudes, necesarias para mejorar la calidad del talento humano con el que cuenta la empresa.

5.4.4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Mejorar el clima laboral e incrementar la eficiencia de ACME

Perfeccionar la contratación de recursos humanos incrementando el potencial de ACME

Realizar un reclutamiento y selección de personal, adecuado y eficiente.

5.4.4.5. JUSTIFICACIÓN

ACME debe contar con personal con un fin común, ya que el éxito o fracaso de la compañía depende en gran medida del talento del equipo.

Sus directivos están convencidos que la capacitación debe ser sistemática, planificada y permanente con el propósito de preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los empleados en sus actuales y futuros puestos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

5.4.4.6. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

5.4.4.6.1. REALIZAR UN ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE MEJORA DE LA EMPRESA

La única capacitación que tiene ACME es aquella que es impartida por los mayoristas y está enfocada más al área técnica, peo incluso la asistencia a estas charlas no es regular puesto que n se tiene una estructurado un cronograma de actividades, que permitan la asistencia del personal en forma más regular, sin que se quede descuidado la atención al cliente o el desarrollo y culminación de una actividad en específico.

5.4.4.6.2. DETERMINAR LOS TIPOS DE CURSOS DE CAPACITACIÓN A RECIBIR

Para determinar cuáles son los cursos que el personal debe recibir, se debe realizar un análisis de los requerimientos tanto de: personal; área de trabajo; y, la empresa. Con el fin de seleccionar las empresas más idóneas y que se ajusten a las necesidades y requerimientos de ACME.

Para la determinación de los cursos de capacitación, estos se los realizará a través de reuniones de directivos y personal, en donde se podrá determinar las necesidades que cada uno tiene, a través de lluvias de ideas.

A continuación se detalla de los requerimientos, así como los posibles cursos a recibir:

REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	CURSO / CHARLA DE CAPACITACIÓN
Negociación con empresas públicas	Taller de Compras Públicas para proveedores
Mejorar Ventas y Servicio al Cliente	Técnicas de Ventas
	Servicio de Calidad al Cliente
Liderazgo, motivación	Desarrollo Directivo
Actualidad tecnológica	Charlas sobre nueva tendencia tecnológica

5.4.4.6.3. BUSCAR Y SELECCIONAR LA EMPRESA QUE BRINDE EL SERVICIO REQUERIDO

Una vez determinada las necesidades de capacitación, se procede a buscar y seleccionar las empresas que se encargarán de dictar los respectivos cursos.

Una vez pre-seleccionado a un grupo de empresas y/o capacitadores, se solicitará la documentación en donde conste el temario, a quien va dirigido, horarios, sitio y forma o medio de capacitación y los costos. Se debe tomar en cuenta que estos deben ser afines a los requerimientos tanto del personal como de la empresa.

5.4.4.6.4. SELECCIONAR LAS EMPRESAS

Una vez recibida la documentación de las empresas pre-seleccionadas, se procederá a realizar el respectivo análisis y evaluación, para determinar cuáles son las posibles empresas con las que se va a trabajar.

Concluido el análisis se pondrá en contacto con las empresas y se determinará disponibilidad de tiempo, así como se realizará una negociación de costos.

5.4.4.6.5. ESTABLECER CRONOGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN CON EMPRESAS SELECCIONADAS

Determinada la empresa o empresas, que van a dictar los cursos, y conociendo su disponibilidad de tiempo, se procederá a realizar el respetivo programa de capacitación, de tal manera que este no afecte a las actividades de la empresa.

5.4.4.6.6. ESTABLECER ALIANZAS CON MAYORISTAS PARA RECIBIR CHARLAS TÉCNICAS.

Se establecerá contacto con los principales mayorista de ACME , y, en especial con los jefes de productos, para obtener información de los cursos y/o charlas que piensan impartir, ya sea en el mes o en el año.

5.4.4.6.7. ESTABLECER CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA ASISTENCIA A CHARLAS IMPARTIDAS POR MAYORISTAS

Conociendo el cronograma de actividades que tienen los mayoristas con referente a charlas, se procederá realizar el respectivo el respectivo programa interno, para que el personal técnico pueda asistir a dichos eventos sin que esto choque con las actividades que deben realizar.

5.4.4.6.8. ELABORAR PRESUPUESTO

El presupuesto se ha elaborado tomando los siguientes rubros:

HUMANO	$ 51,20
HUMANO Y TECNOLOGICO	$ 64,00
HUMANO Y FINANCIERO	$ 6,40
CURSOS	$ 950,00
TOTAL	**$ 1.071,60**

5.4.4.6.9. CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Concluido los cursos de capacitación, se procederá a realizar la respectiva evaluación, al personal, a fin de determinar cuál ha sido la incidencia y contribución en el desempeño de sus actividades, dentro de la empresa.

Las evaluaciones se las realizará dos semanas de haber terminado la capacitación

5.4.4.6.10. EJECUCIÓN DE PROYECTO

Una vez aprobado el presente proyecto, se lo ejecutará de acuerdo a los parámetros y condiciones establecidas en el mismo, tomando en cuenta que a partir de los 12 meses de ejecución, se realizará la respectiva evaluación, al personal, del progreso y las mejoras existentes o no dentro de la empresa y en qué porcentaje se ha alcanzado las metas y objetivos propuestos, adicionalmente se determinará en donde se realizará los correctivos que sean necesarios.

CAPITULO VI

6. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

Una vez realizada la priorización de proyectos, en el capítulo anterior, es necesario realizar la respectiva evaluación financiera del Plan Estratégico propuesto, para determinar la factibilidad y viabilidad de los mismos, así como el impacto económico que tendrán, para la empresa, su implementación o implementación.

6.1. EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

A través de la Evaluación Financiera se conocerá la situación actual de la empresa, así como su proyección a 5 años, y la rentabilidad que se obtendrá con la implementación de los proyectos.

6.1.1. PRESUPUESTO DE PROYECTOS

Una vez realzado el prepuesto de cada proyecto, se conocerá cuál es el monto que se requerirá como inversión, además, que tan rentable será cada uno de ellos para la empresa.

A continuación se encuentra el cuadro de los 10 proyectos más relevantes con su respectivo presupuesto.

TABLA No. 6.1

PROYECTOS	DESCRIPCION	META	INDICADOR	PRESUPUESTO
1	Nuevos Clientes	35%	Número de nuevos clientes	$ 1.858,80
2	Implementar BSC	40%	Nivel de cumplimiento de objetivos	$ 2.600,00
3	Implementar CRM	35%	Satisfacción del cliente	$ 464,00
4	Establecer un programa de capacitación para el personal	40%	Cursos de capacitación	$ 1.071,60
5	Implementación de políticas de precios y descuentos	40%	Recompra	$ 520,00
6	Diseñar e implementar manual de procedimientos internos	40%	Cumplimiento de procesos estandarizados	$ 2.964,00
7	Implementar un plan de medios	50%	Ventas realizadas por publicidad	$ 3.056,00
8	Implementar un plan de mejora continua a nivel de ambiente laboral	60%	Nivel de clima laboral	$ 1.140,00
9	Establecer alianzas estratégicas con mayoristas internacionales	30%	Número de productos importados directamente	$ 800,00
10	Implementación de sucursales tanto a nivel local como nacional	80%	Crecimiento de sucursales	$ 18.876,80
			TOTAL	**$ 33.351,20**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

6.1.2. PRESUPUESTO DE PROYECTOS SEGÚN EJECUCION

A continuación se detallan los costos, de los proyectos, según los tiempos de ejecución de los mismos.

TABLA No. 6.2

PERÍODO DE TIEMPO	COSTO	PERÍODO				
		2011	2012	2013	2014	2015
CORTO PLAZO	$ 5.994,40	$ 4.857,10	$ 1.137,30	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
MEDIANO PLAZO	$ 7.680,00	$ 3.025,33	$ 3.948,46	$ 706,21	$ 0,00	$ 0,00
LARGO PLAZO	$ 19.676,80	$ 1.452,08	$ 4.484,18	$ 4.740,18	$ 4.644,18	$ 4.356,18
TOTAL AÑO		**$ 9.334,51**	**$ 9.569,94**	**$ 5.446,39**	**$ 4.644,18**	**$ 4.356,18**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

6.1.3. PORCENTAJE ESTIMADO DE DESEMBOLSO ANUAL

TABLA No. 6.3

PORCENTAJE DE DESEMBOLSO ANUAL					
PERÍODO DE TIEMPO	2011	2012	2013	2014	2015
CORTO PLAZO	81%	19%	0%	0%	0%
MEDIANO PLAZO	39%	51%	9%	0%	0%
LARGO PLAZO	7%	23%	24%	24%	22%
TOTAL AÑO	**128%**	**93%**	**33%**	**24%**	**22%**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

6.2. FLUJO DE CAJA

Al realizar el análisis del Flujo de Caja, se podrá determinar el actual estado financiero en el que se encuentra la empresa y su posible crecimiento sin inversión, así como la proyección del Flujo de Caja con los proyectos. Lo que permitirá a la Gerencia tener un instrumento de evaluación de la factibilidad y viabilidad o no de los proyectos estratégicos evaluados.

6.2.1. ESTADO DE RESULTADOS DE ACME SIN INTERVENSIÓN

TABLA No. 6.4

DESCRIPCION	VALOR HISTORICO 2010	% VARIACIÓN	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	**338.463,81**		**372.310,19**	**409.541,21**	**450.495,33**	**495.544,86**	**569.876,59**
VENTAS	338.463,81	10%	372.310,19	409.541,21	450.495,33	495.544,86	569.876,59
COSTO DE VENTAS	**281.302,62**		**295.901,70**	**311.246,76**	**327.375,57**	**344.327,81**	**380.942,42**
COMPRAS	308.000,20	5%	323.400,21	339.570,22	356.548,73	374.376,17	411.813,78
INVENTARIO INICIAL	3.485,11	3%	3.589,66	3.697,35	3.808,27	3.922,52	4.118,65
DISPONIBLE	**311.485,31**		**326.989,87**	**343.267,57**	**360.357,01**	**378.298,69**	**415.932,43**
INVENTARIO FINAL	30.182,69	3%	31.088,17	32.020,82	32.981,44	33.970,88	34.990,01
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**57.161,19**		**76.408,49**	**98.294,45**	**123.119,77**	**151.217,06**	**188.934,17**
GASTOS	47.748,95	10%	52.523,85	57.776,23	63.553,85	69.909,24	80.395,62
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**9.412,24**		**23.884,64**	**40.518,22**	**59.565,91**	**81.307,82**	**108.538,55**
15% TRABAJADORES	1.411,84		3.582,70	6.077,73	8.934,89	12.196,17	16.280,78
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**8.000,40**		**20.301,95**	**34.440,49**	**50.631,03**	**69.111,65**	**92.257,77**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

6.2.1.1. EVOLUCIÓN DE FLUJO DE CAJA SIN INTERNVENSIÓN

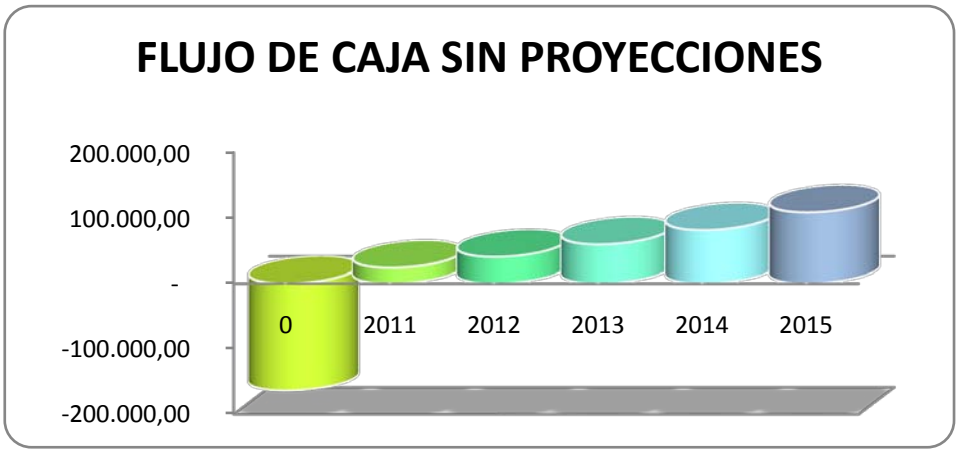
Para el Flujo de Caja se tomó en consideración, como inversión inicial, los ingresos generados en el segundo semestre del 2010.

TABLA No. 6.5

DETALLE	FLUJO DE CAJA SIN INTERVENSIÓN					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL INGRESOS		372.310,19	409.541,21	450.495,33	495.544,86	569.876,59
TOTAL EGRESOS		348.425,55	369.022,99	390.929,42	414.237,04	461.338,05
INVERSIÓN INICIAL	-163.685,15					
UTILIDAD OPERATIVA	**-163.685,15**	**23.884,64**	**40.518,22**	**59.565,91**	**81.307,82**	**108.538,55**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

GRÁFICO No. 6.1



Elaborado por: Ligia Vallejo R.

6.2.1.2. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO DE RESULTADOS SIN INTERVENSIÓN

Tras el análisis de la evaluación financiera, se podrá determinar si habrá utilidad o pérdida el momento de realizar una inversión.

6.2.1.2.1. TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO (T.M.A.R.)

El entorno financiero de ACME se evalúa con la T.M.A.R., considerando los siguientes factores: Inflación, Riesgo País, Tasa Pasiva. Así tenemos que el T.M.A.R. es del 14.98%, como se lo indica en la siguiente tabla:

TABLA No. 6.6

DESCRIPCION	PORCENTAJE
INFLACION	3,39%
TASA PASIVA	4,59%
RIESGO PAIS	7,00%
TMAR	**14,98%**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

Fuente: Banco Central del Ecuador

6.2.1.2.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este indicador económico muestra el valor neto de la empresa en el año cero. Conformado por el valor puesto al día de todos los flujos de caja esperados del proyecto rebajado el valor de la inversión inicial.

TABLA No. 6.7

	FLUJO DE CAJA	% INTERÉS	VALOR ACTUAL
INVERSIÓN INICIAL	- 163.685,15		- 163.685,15
2011	23.884,64	1,1498	20.772,87
2012	40.518,22	1,3220	30.648,26
2013	59.565,91	1,5201	39.186,00
2014	81.307,82	1,7478	46.520,36
2015	108.538,55	2,0096	54.009,79
		VAN	**27.452,12**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

Como se puede observar en la tabla anterior, se tiene un VAN de $35.984,58, lo que nos indica que la empresa es factible a futuro.

6.2.1.2.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Una vez calculado el VAN se procede a calcular el TIR, el cual nos permitirá saber si una inversión es aceptable o no, dependiendo de:

TIR >= TMAR es aceptable

TIR < TMAR no es aceptable

TABLA No. 6.8

	FLUJO DE CAJA
INVERSIÓN INICIAL	- 163.685,15
2011	23.884,64
2012	40.518,22
2013	59.565,91
2014	81.307,82
2015	108.538,55
TIR	**20,36%**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

Al tener un TIR del 21.81%, el cual es superior al TMAR, esto nos garantiza de que se podrá recuperar la inversión, en el proyecto, con una ganancia considerable, por lo tanto se debe ejecutar el mismo.

6.2.1.2.4. RELACIÓN COSTO BENEFICIO (R C/B)

Este índice que obtiene como resultado de la sumatoria de los valores actuales netos de flujo dividido para la inversión inicial. Se debe considerar lo siguiente:

R C/B >= 1 ES RENTABLE

R C/B < 1 NO ES RENTABLE

TABLA No. 6.9

RELACIÓN COSTO BENEFICIO SIN PROYECTOS	
INVERSIÓN INICIAL	163.685,15
VALOR ACTUAL DE FLUJO	313.815,15
R C/B	**1,92**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

Como podemos ver el índice R C/B es 2,02 lo que nos indica que el proyecto es rentable.

6.2.2. ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS

TABLA No. 6.10

DESCRIPCION	VALOR HISTORICO 2010	% VARIACIÓN	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	**338.463,81**		**392.618,02**	**455.436,90**	**528.306,81**	**612.835,90**	**710.889,64**
VENTAS	338.463,81	16%	392.618,02	455.436,90	528.306,81	612.835,90	710.889,64
COSTO DE VENTAS	**281.302,62**		**310.767,76**	**343.246,16**	**379.042,48**	**418.492,02**	**461.963,77**
COMPRAS	308.000,20	10%	338.800,22	372.680,24	409.948,27	450.943,09	496.037,40
INVENTARIO INICIAL	3.485,11	5%	3.659,37	3.842,33	4.034,45	4.236,17	4.447,98
DISPONIBLE	**311.485,31**		**342.459,59**	**376.522,58**	**413.982,72**	**455.179,27**	**500.485,38**
INVENTARIO FINAL	30.182,69	5%	31.691,82	33.276,42	34.940,24	36.687,25	38.521,61
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**57.161,19**		**81.850,26**	**112.190,74**	**149.264,33**	**194.343,88**	**248.925,87**
GASTOS	47.748,95	15%	54.911,29	63.147,99	72.620,18	83.513,21	96.040,19
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**9.412,24**		**26.938,97**	**49.042,76**	**76.644,14**	**110.830,67**	**152.885,67**
15% TRABAJADORES	1.411,84		4.040,84	7.356,41	11.496,62	16.624,60	22.932,85
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**8.000,40**		**22.898,12**	**41.686,34**	**65.147,52**	**94.206,07**	**129.952,82**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

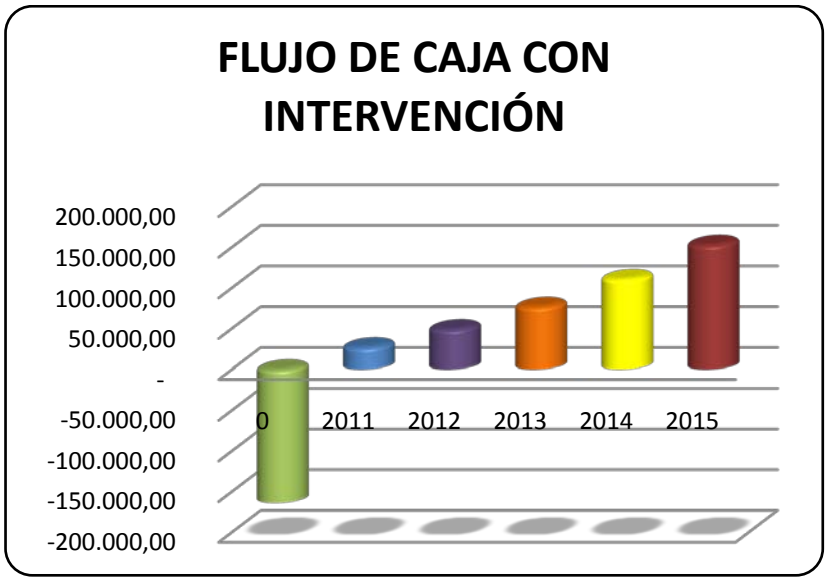
6.2.2.1. FLUJO DE CAJA CON INTERVENCIÓN

TABLA No. 6.11

DETALLE	FLUJO DE CAJA CON INTERVENSIÓN					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL INGRESOS		392.618,02	455.436,90	528.306,81	612.835,90	710.889,64
TOTAL EGRESOS		365.679,05	406.394,15	451.662,66	502.005,23	558.003,97
INVERSIÓN INICIAL	-163.685,15					
UTILIDAD OPERATIVA	**-163.685,15**	**26.938,97**	**49.042,76**	**76.644,14**	**110.830,67**	**152.885,67**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

GRÁFICO No. 6.2



Elaborado por: Ligia Vallejo R.

6.2.2.2. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO DE RESULTADOS CON INTERNVENCIÓN

Tras el análisis de la evaluación financiera, esta vez con proyectos, se podrá determinar si habrá utilidad o pérdida el momento de realizar una inversión.

6.2.2.2.1 TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO (T.M.A.R.)

TABLA No. 6.12

DESCRIPCION	PORCENTAJE
INFLACION	3,39%
TASA PASIVA	4,59%
RIESGO PAIS	7,00%
TMAR	**14,98%**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

Fuente: Banco Central del Ecuador

6.2.2.2.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

TABLA No. 6.13

	FLUJO DE CAJA	% INTERÉS	VALOR ACTUAL
INVERSIÓN INICIAL	- 163.685,15		- 163.685,15
2011	26.938,97	1,1498	23.429,26
2012	49.042,76	1,3220	37.096,27
2013	76.644,14	1,5201	50.421,07
2014	110.830,67	1,7478	63.411,89
2015	152.885,67	2,0096	76.077,33
		VAN	**86.750,68**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

6.2.2.2.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

TABLA No. 6.14

	FLUJO DE CAJA
INVERSIÓN INICIAL	- 163.685,15
2011	26.938,97
2012	49.042,76
2013	76.644,14
2014	110.830,67
2015	152.885,67
TIR	**30,22%**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

6.2.2.2.4. RELACIÓN COSTO BENEFICIO (R C/B)

TABLA No. 6.15

RELACIÓN COSTO BENEFICIO SIN PROYECTOS	
INVERSIÓN INICIAL	163.685,15
VALOR ACTUAL DE FLUJO	416.342,20
R C/B	**2,54**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

6.2.3. COMPARACIÓN EVALUACIÓN FINANCIERA

Una vez realizada la evaluación financiera, tanto con proyectos como sin ellos, se obtuvo los siguientes resultados:

TABLA No. 6.16

CUADRO RESUMEN				
SIN PROYECTOS		CON PROYECTOS		DIFERENCIA
TMAR	14,98%	TMAR	14,98%	
VAN	27.452,12	VAN	86.750,68	216,01%
TIR	21,81%	TIR	35,72%	13,91%
R C/B	1,92	R C/B	2,54	32,67%

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

6.2.4. COMPARACIÓN FLUJOS DE EFECTIVO SIN INTERVENCIÓN Y CON INTERVENCIÓN

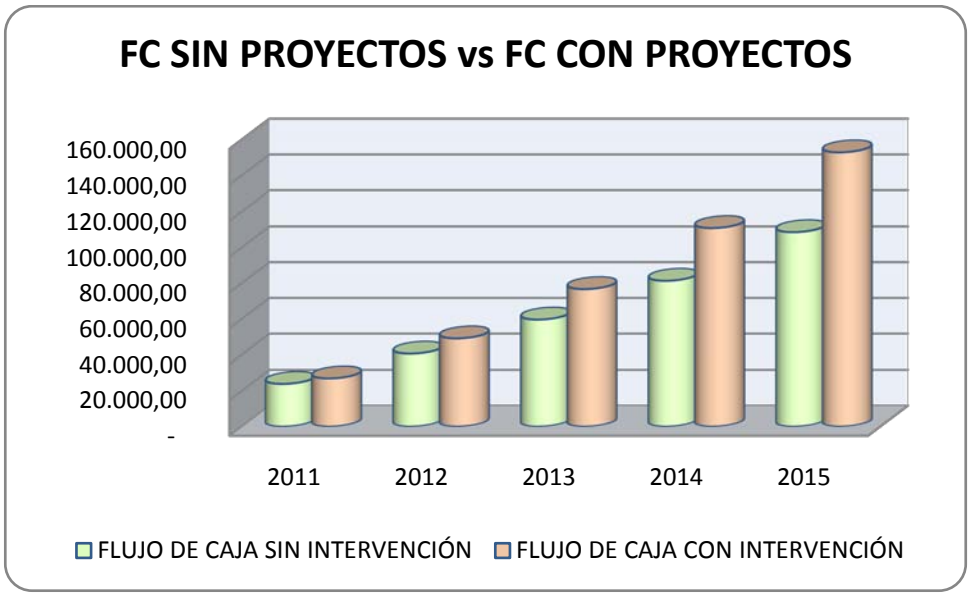
TABLA No. 6.17

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS vs FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

DETALLE	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJO DE CAJA SIN INTERVENCIÓN	23.884,64	40.518,22	59.565,91	81.307,82	108.538,55
FLUJO DE CAJA CON INTERVENCIÓN	26.938,97	49.042,76	76.644,14	110.830,67	152.885,67
DIFERENCIA	**3.054,32**	**8.524,53**	**17.078,23**	**29.522,85**	**44.347,13**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

GRAFICO No. 6.3



Elaborado por: Ligia Vallejo R.

6.2.5. PERÍODO DE RECUPERACIÓN

Para obtener el período de recuperación de la inversión (PRI) se realiza el siguiente procedimiento:

TABLA No. 6.18

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO DE EFECTIVO	FLUJO DE EFECTIVO ACUM
2011	9.334,51	3.054,32	3.054,32
2012	9.569,94	8.524,53	11.578,86
2013	5.446,39	17.078,23	28.657,09
2014	4.644,18	29.522,85	58.179,93
2015	4.356,18	44.347,13	102.527,06
TOTAL	**33.351,20**	**102.527,06**	

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

$$P.R.I. = 1 + \frac{(58.179,93 - 33.351,20)}{102.527,06}$$

TABLA No. 6.19

AÑOS	MESES	DIAS
1,2422	0,2422 * 12	0,9060 * 30
1	2,9060	27,1803
	2	

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

El tiempo de recuperación de la inversión es de: 1 año, 2 meses y 27 días

6.3. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El objetivo del presente análisis es para evaluar las posibles situaciones que se le presentarán a la empresa en el futuro. Para lo cual se evaluará dos escenarios: Optimista, Pesimista.

6.3.2. ESCENARIO OPTIMISTA

TABLA No. 6.20

CONCEPTO	AÑOS					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
INVERSIÓN INICIAL	- 163.685,15					
FLUJO DE CAJA		**40.356,58**	81.410,58	**135.134,57**	**204.678,80**	**293.913,59**
TMAR	14,98%					
VAN	285.254,04					
TIR	55,26%					
R C/B	4,62					

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

6.3.3. ESCENARIO PESIMISTA

TABLA No. 6.21

CONCEPTO	AÑOS					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
INVERSIÓN INICIAL	- 163.685,15					
FLUJO DE CAJA		22.865,92	37.782,99	54.195,39	72.106,36	91.480,53
TMAR	14,98%					
VAN	7.211,27					
TIR	16,46%					
R C/B	1,70					

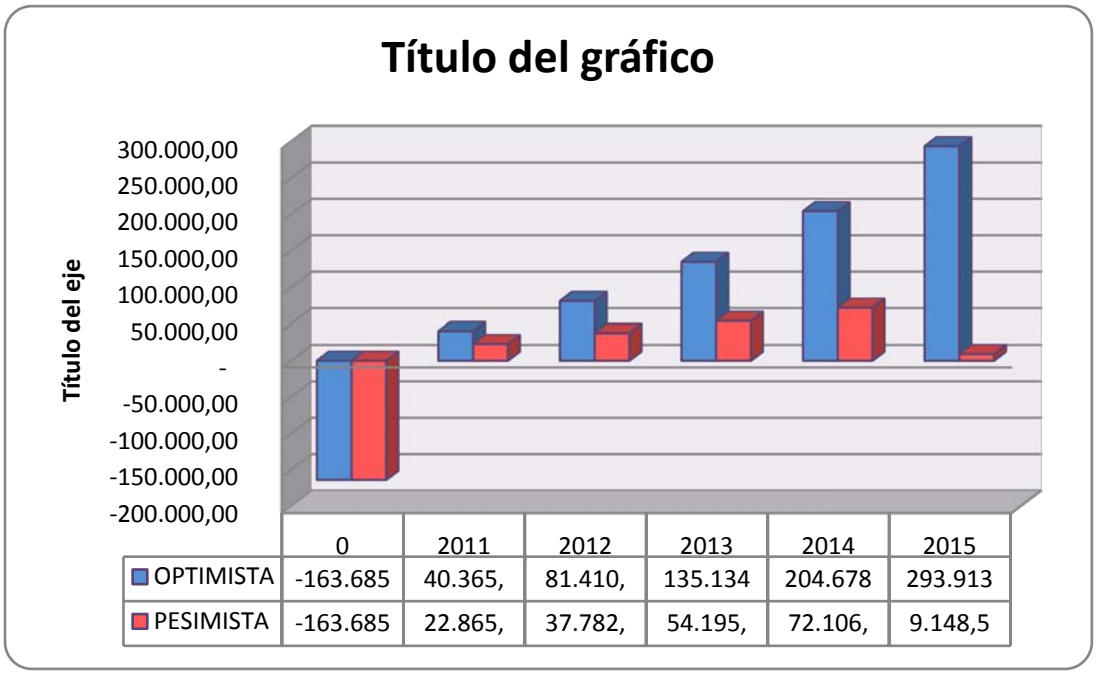
Elaborado por: Ligia Vallejo R.

TABLA No. 6.22

DESCRIPCION	PESIMISTA	OPTIMISTA
VENTAS	-5%	5%
COMPRAS	-8%	2%
INVENTARIO INICIAL	0%	1%
INVENTARIO FINAL	-1%	1%
GASTOS	5%	-5%
TIR	**16%**	**55%**
VAN	**7.211,27**	**285.254,04**
SENSIBILIDAD	**MUY SENSIBLE**	**MUY SENSIBLE**

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

GRAFICO No. 6.4



	0	2011	2012	2013	2014	2015
OPTIMISTA	-163.685	40.365,	81.410,	135.134	204.678	293.913
PESIMISTA	-163.685	22.865,	37.782,	54.195,	72.106,	9.148,5

Elaborado por: Ligia Vallejo R.

Como se puede observar en el escenario optimista la empresa tiene más posibilidades de incrementar más proyectos para seguir creciendo, ya que su relación costo beneficio es de $3,62 por cada dólar invertido, en cambio en el escenario pesimista es de tan solo $0,70.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- Una vez realizado el análisis situacional de la empresa, se pudo determinar la problemática de la misma, concluyéndose que la carencia de un plan de gestión estratégica no le permite tener una mejor participación y posicionamiento en el mercado

- A través del Análisis Situacional, se llegó a determinar que ACME posee fortalezas como: precios competitivos, suficiente liquidez, su nivel de endeudamiento es bajo. Lo que le facilitaría implementar proyectos encaminados a abarcar mayor mercado así como un mejor posicionamiento.

- La falta de una filosofía organizacional, ha impedido que se establezca un direccionamiento estratégico adecuado, en donde, el empleado, se sienta parte de la empresa, y de esta manera puedan alcanzar los objetivos planteados en forma eficiente.

- El no contar con la implementación del Cuadro de Mando Integral, ha ocasionado de que no se alcance los objetivos propuestos en forma eficiente y eficaz, ya que tanto estrategias como decisiones que se han tomado no han sido del todo óptimas por la falta de una evaluación, control y seguimiento de los mismos.

- Se identificó y desarrollo proyectos, en base a la información obtenida del CMI, lo cual permitió tener una perspectiva del alcance de éstos en el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades de ACME, tanto a corto, mediano y largo plazo.

- Analizando los resultados obtenidos en el Capítulo VI, Evaluación Financiera de Proyectos, en la Tabla No.6.16 podemos concluir que el TIR es mayor que

el TMAR tanto con proyectos como sin ellos. El VAN es alto al momento de considerar los proyectos. Con respecto a la Relación Costo Beneficios, podemos decir que este es rentable en los dos eventos.

7.2. RECOMENDACIONES

- Implementar y socializar el Plan Estratégico basado en BSC, desarrollado en el presente trabajo, para que su personal se sienta parte del desarrollo y crecimiento de la empresa, y de esta manera sepan como acoplarse a los cambios del medio que rodea a ACME, así como enfrentarlos de manera más eficaz y eficiente.

- Realizar una evaluación periódica de los ambientes que le rodean a ACME, para poder determinar si ha habido o no cambios en éstos y como afecta a las actividades de la empresa.

- Establecer y difundir la filosofía organizacional, permitirá que todo el personal sepa hacia donde se encamina la empresa y que el correcto desempeño de sus funciones son necesarias así como su grado de colaboración son valorados por la empresa.

- Implementar y utilizar el CMI, permitirá realizar un monitoreo constante del cumplimiento de los objetivos establecidos, lo que permitirá alcanzar el desarrollo financiero, comercial, administrativo y del personal.

- Invertir en los proyectos, establecidos en el presente trabajo, proporcionará a la empresa un incremento en sus réditos económicos así como un mejor posicionamiento en el mercado.

- La empresa cuenta con suficiente liquidez para realizar la inversión necesaria para implementar los proyectos, adicionalmente su recuperación es en corto plazo.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary; “Fundamentos de Marketing”; 2003, México; Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- HILL Charles y JONES Gareth; “Administración Estratégica”; Tercera Edición; 1996; Mac-Graw Hill
- ESTUPIÑAN Rodrigo y ESTUPIÑAN Orlando; “Análisis Financiero y de Gestión”; Segunda Edición; 2006; Eco Ediciones
- MARTÍNEZ Daniel; “La Elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral”; 2007, España; Ediciones Díaz de Santos
- NIVEN Paúl; “El Cuadro de Mando Integral paso a paso”; 2033, Barcelona; Ediciones Gestión 2000
- COSS BU Raúl; “Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión”; 2005, México; Editorial Limusa S.A.
- MOYER Charles, McGUIGAN James y KRETLOW Wiliam; “Administración Financiera Contemporánea”; Novena Edición; 2005, México; Thomson Learning
- AMENDOLA Luis José; “Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos “Project Management””; 2004, España; Editorial de la UPV

- ALTUVE José; “Capital Intelectual y Generación de Valor; 2005, Venezuela; Red Actualidad Contable FASES
- MAQUEDA F.J.; “Dirección Estratégica y Planificación Financiera en la PYME”; 1992, España; Ediciones Díaz Santos.

INTERNET

- http:///www.marketing-xxi.com/el-mercado,-el-cliente-y-la-ditribución-54.html
- http://www.desenredando.org/public/libros/1993/ldnsn/html/cap3.htm
- http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/
- http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/14/cadenavalor.htm
- http://www.elviejoclub.blogspot.com/2009/12/dafo-came-html
- http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group
- http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dofauch.htm
- http://www.presentationload.es/Landingpage/Promotion-SWOT-Scorecard-15/Cuadro-de-Mando.html?cur=1&tm_type=adwords&adword=Google-Latein_Amerika/Latein_Amerika-ES-Charts_Diagramme/cuadro%20de%20mando&track=admatics
- http://books.google.com.ec/books?id=CUjJKbTL1mIC&pg=PA45&dq=la+elaboraci%C3%B3n+del+plan+estrat%C3%A9gico+y+su+implantaci%C3%B3n+a+trav%C3%A9s+del+cuadro+de+mando+integral&hl=es&ei=LpXLTPf-PISs8Aakjp29AQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDUQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false

- http://es.mimi.hu/economia/periodo_de_recuperacion.html
- http://www.pymesfuturo.com/pri.htm
- http://www.economia.unam.mx/sua/site/materia/sem4/proyectos/dudas.html
- http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR_PRESENTE_NETO.htm
- http://www.zonaeconomica.com/control
- **Davis Keith**, http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html
- **Thompson Ivan,** http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm
- http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/concepto-de-unidad-estrategica-de.html
- http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/1271697720.13._Mujeres_ecuatorianas_en_las_cadenas_globales_del_cuidado._Gioconda_Herrera..pdf
- http://migranteecuatoriano.gov.ec/blogs/fondoelcucayo/
- http://www.senami.gov.ec/content/blogcategory/24/55/
- http://www.inec.gov.ec/web/guest/des_inf
- http://www.slideshare.net/deedlitmurata/customer-relationship-management-487900?src=related_normal&rel=644012
- http://www.pymesfuturo.com/pri.htm

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA PROVEEDORES

ENCUESTA A PROVEEDORES DE ACME

OBJETIVO: Determinar la relación comercial entre ACME y sus proveedores, así como la calidad de su servicio y productos INSTRUCCIONES
1. La información proporcionada es de absoluta reserva
2. Lea detenidamente y conteste todas las preguntas
3. Marque con una X junto a la respuesta, si fuese el caso

NOMBRE DEL PROVEEDOR

1. ¿CONOCE DONDE ESTÁ UBICADA ACME? (Si su respuesta es Other (Otro), indique donde)

- ☐ EN LA CIUDAD DE QUITO
- ☐ EN PROVINCIA
- ☐ EN UNO DE LOS VALLES CERCANOS A QUITO
- ☐ Other:

2. LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE COMERCIALIZA ACME SON... (Puede elegir más de una opción)

- ☐ PARTES Y PIEZAS DE COMPUTACIÓN
- ☐ MANTENIMIENTO DE PC's
- ☐ DESARROLLO DE SOFTWARE
- ☐ VENTA DE EQUIPOS DE MARCA
- ☐ CABLEADO ESTRUCTURADO
- ☐ SERVICIO DE INTERNET
- ☐ Other:

3. DE ACUERDO A LA SIGUIENTE CATEGORÍA, CALIFIQUE A ACME CON RESPECTO A SUS OTROS CLIENTES

	1 MALO	2 REGULAR	3 BUENO	4 MUY BUENO	5 EXCELENTE
PUNTUALIDAD EN LOS PAGOS	☐	☐	☐	☐	☐
ASISTENCIA A CHARLAS Y LANZAMIENTOS DE NUEVOS PRODUCTOS	☐	☐	☐	☐	☐
NEGOCIACIÓN DE PRECIOS ANTES DE ORDEN DE COMPRA	☐	☐	☐	☐	☐
SELECCION DE PROVEEDORES	☐	☐	☐	☐	☐

4. ¿LOS PRODUCTOS QUE USTEDES COMERCIALIZAN DISPONEN DE CERTIFICADOS DE CALIDAD? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 6)

- ☐ SI

NO

5. LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN, POSEEN CERTIFICADOS DE CALIDAD.... (Puede escoger más de una opción. Si escoge Other (Otro), indique cual)

ISO 9001

ISO 14001

DESCONOCE

Other:

6. ¿USTEDES COMO PROVEEDORES, REALIZAN ENTREGAS A DOMICILIO? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 9)

SI

NO

7. ¿LAS ENTREGAS A DOMICILIO LAS REALIZAN AL VALLE DE LOS CHILLOS? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 9)

SI

NO

8. PARA LA ENTREGA A DOMICILIO AL VALLE DE LOS CHILLOS, SE DEBE CUMPLIR CON... (Si su respuesta es Other (Otro), indique cual)

UN CUPO MÍNIMO DE COMPRA

EL PAGO DEL FLETE

LAS DOS ANTERIORES

NINGUN REQUISITO EN ESPECIAL

Other:

9. LA MERCADERÍA QUE HA SIDO FACTURADA, NO CANCELADA, NO HA SIDO RETIRADA O ENTREGADA ¿CUÁNTO TIEMPO EXISTE ANTES DE QUE ANULEN DICHA FACTURA? (Si su respuesta es Other (Otro), indique cuanto tiempo)

1 día

2 días

3 días

Other:

10. ¿LOS PRODUCTOS QUE USTEDES COMERCIALIZAN, TIENEN CAS AUTORIZADO EN EL PAÍS? (si su respuesta es NO, pase a la pregunta 12)

SI

NO

11. INDIQUE QUE CAS CONOCE, CON LA MARCA A LA QUE REPESENTAN

12. PARA LA EJECUCIÓN DE UNA GARANTÍA SE DEBE... (Si su respuesta es Other (Otro), indique que se debe hacer)

LLAMAR AL CALL CENTER DEL FABRICANTE

- [ ] LLAMAR AL CALL CENTER DE SU EMPRESA
- [ ] LLEVAR EL PRODUCTO A LAS OFICINAS DE SU DEPARTAMENTO TECNICO
- [ ] Other:

13. ¿REALIZA IMPORTANCIONES PUNTUALES DE MERCADERÍA PARA SUS CLIENTES? (Si su respuesta es NO, GRACIAS POR SU COLABORACIÓN)

- [ ] SI
- [ ] NO

14. UNA IMPORTACIÓN PUNTUAL DEBE CUMPLIR CON CON... (Si su respuesta es Other (Otro), Indique cual)

- [ ] UN MONTO MÍNIMO DE COMPRA
- [ ] SER SOLO MERCADERÍA QUE TIENEN DISTRIBUCIÓN
- [ ] Other:

15. PARA REALIZAR LA IMPORTACIÓN PUNTUAL, EL CLIENTE DEBE... (Si su respuesta es Other (Otro), indique cual)

- [ ] ENVIAR SOLO LA ORDEN DE COMPRA
- [ ] ENVIAR LA ORDEN DE COMPRA Y PAGAR UN PORCENTAJE DE ANTICIPO
- [ ] PAGAR LA TOTALIDAD DE LA COMPRA
- [ ] Other:

16. EL TIEMPO MÁXIMO DE ENTREGA DE UNA IMPORTACIÓN PUNTUAL ES DE.... (si su respuesta es Other (Otro), indique cual es el tiempo)

- [ ] 1 a 8 días
- [ ] 1 a 15 días
- [ ] 1 a 30 días
- [ ] Other:

Submit

ANEXO 2. ENCUESTA CLIENTES

ENCUESTA A CLIENTES DE ACME

OBJETIVO: Evaluar la satisfacción del cliente, así como determinar sus necesidades y la competencia existente, desde la perspectiva del Cliente.
INSTRUCCIONES:
1. La información proporcionada es de absoluta reserva
2. Lea detenidamente y conteste todas las peguntas
3. Marque con una X junto a la respuesta, si fuese el caso.

1. USTED ES (Si su respuesta es a), pase a la pregunta 4)

- [ ] a) CONSUMIDOR FINAL
- [ ] b) EMPRESA

2. ¿QUÉ TIPO DE EMPRESA ES?

- [ ] PRIVADA
- [ ] PUBLICA

3. NOMBRE DE LA EMPRESA

4. ¿USTED SE ENCUENTRA UBICADO EN EL VALLE DE LOS CHILLOS? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 7)

- [ ] SI
- [ ] NO

5. ¿CONOCE ALGUNA EMPRESA Y/O PERSONA QUE BRINDE EL MISMO SERVICIO Y PRODUCTOS QUE ACME, EN EL VALLE DE LOS CHILLOS? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 7)

- [ ] SI
- [ ] NO

6. INDIQUE CUALES SON LAS EMRPESAS Y/O PERSONAS, QUE CONOCE, Y QUE BRIDAN EL MISMO SERVICIO Y PRODUCTOS QUE ACME, EN EL VALLE DE LOS CHILLOS

7. ¿CÓMO CONOCIÓ DE ACME? (Si su respuesta es Other (Otro), indique cual)

- [ ] INTERNET
- [ ] PRENSA O REVISTA
- [ ] AMIGOS, COLEGAS, CONTACTOS
- [ ] Other:

8. ¿QUÉ PRODUCTO O SERVICIO USÓ EN ACME? (Puede elegir más de una respuesta. Si su respuesta es Other (Otro), indique cual)

- [ ] COMPRA DE UN COMPUTADOR
- [ ] MANTENIMIENTO DE UN COMPUTADOR
- [ ] ADQUISICIÓN DE PARTES Y PIEZAS

- ☐ CABLEADO ESTRUCTURADO
- ☐ COMPRA DE SOFTWARE
- ☐ Other:

9. CALIFIQUE EL SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS (Siendo 1 la más baja calificación y 5 la más alta)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10. CALIFIQUE EL SERVICIO DEL DEPARTAMENTO TECNICO (Siendo 1 la más baja calificación y 5 la más alta)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

11. ¿HA LLEVADO SU COMPUTDOR A OTRA EMPRESA PARA SU MANTENIMIENTO? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 14)

- ☐ SI
- ☐ NO

12. ¿POR QUÉ..?

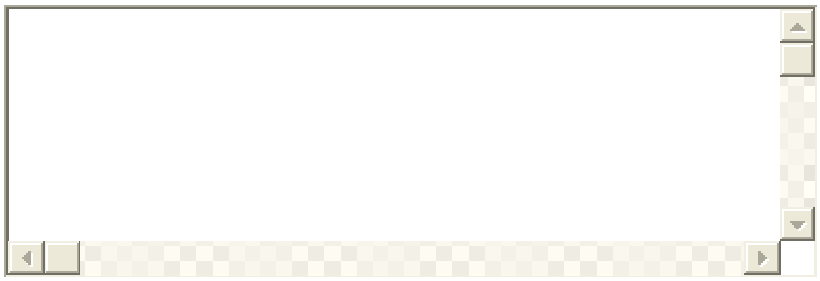
13. COMPARANDO LOS PRECIOS QUE OFRECE ACME, EN SU SERVICIO TÉCNICO, CON REFERENCIA A LA COMPETENCIA, ESTOS SON....

- ☐ ELEVADOS
- ☐ MODERADOS
- ☐ BAJOS

14. ¿HA REALIZADO ALGUNA COMPRA DE COMPONENTES INFORMÁTICOS EN OTRO ALMACEN? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 17)

- ☐ SI
- ☐ NO

15. ¿POR QUÉ....?



16. COMPARANDO LOS PRECIOS QUE OFRECE ACME, EN SUS PRODUCTOS, CON REFERENCIA A LA COMPTENCIA, ESTOS SON...

- ☐ ELEVADOS
- ☐ MODERADOS
- ☐ BAJOS

17. ¿UTILIZARÁ LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE ACME EN EL FUTURO?

- ☐ DEFINITIVAMENTE SI
- ☐ PROBABLEMENTE SI
- ☐ PUEDE QUE SI, PUEDE QUE NO
- ☐ PROBABLEMENTE NO
- ☐ DEFINITIVAMENTE NO

18. ¿CREE USTED QUE ACME ES PUNTUAL EN LA ENTREGA DE SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS?

- ☐ SIEMPRE
- ☐ CASI SIEMPRE
- ☐ OCACIONALMENTE
- ☐ NUNCA

19. ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DA A LOS SIGUIENTES ASPECTOS CUANDO VA A ADQUIRIR UN COMPUTADOR?

	1 MUY IMPORTANTE	2 IMPORTANTE	3 POCO IMPORTANTE
PRECIO	☐	☐	☐
CALIDAD	☐	☐	☐
ACTUALIDAD TECNOLÓGICA	☐	☐	☐
SERVICIO TÉCNICO	☐	☐	☐
GARANTÍA	☐	☐	☐
ENTREGA A DOMICILIO	☐	☐	☐
FORMA DE PAGO	☐	☐	☐

20 ¿PARA EL PRÓXIMO AÑO, CUÁNTOS EQUIPOS ESTÁ PRESUPUESTADO COMPRAR? (Si su respuesta es NINGUNO, pase a la pregunta 23)

- NINGUNO
- 1 - 10
- 11 - 20
- 21 - 100
- MÁS DE 100

21. SU ADQUISICIÓN, PARA EL PRÓXIMO AÑO, LA VA A REALIZAR

- a) EN UNA SOLA COMPRA
- b) DURANTE TODO EL AÑO

22. SUS COMPRAS VAN A SER EN:

- PRIMER TRIMESTRE
- SEGUNDO TRIMESTRE
- TERCER TRIMESTRE
- CUARTO TRIMESTRE

23. LA FORMA DE PAGO PREFIERE: (Si su respuesta es Other (Otro), indique la forma de pago)

- CONTADO
- CHEQUE
- TARJETA DE CRÉDITO
- CRÉDITO DIRECTO
- Other:

24¿CUÁL ES SU MARCA DE PREFERENCIA? (Puede elegir más de una opción. Si elige Other (Otro), indique cual)

- CLONE
- ACER
- DELL
- TOSHIBA
- XTRATECH
- HP
- Other:

Submit

ANEXO 3

5.4.4.7. ANTECEDENTES

Las empresas privadas son generadoras de sus propios recursos económicos, por lo que una estrategia sería la de establecer convenios para proveerles de los equipos y servicio informático que requieran.

En cambio, el usuario final busca financiamiento para la adquisición de bienes y servicios, sin que para esto tengan que intervenir las instituciones financieras del país, como los bancos, ya que no desean pagar altos intereses y costos que generarían los montos que ellos requieren para la compra de un computador y a plazos demasiados largos. Más bien buscan un financiamiento directo, por lo que establecer una alianza estratégica con las empresas en las que trabajan, les permitiría adquirir un computador a través del descuento del rol de pagos.

5.4.4.8. ALCANCE

Definir una propuesta que le permita establecer una alianza estratégica con las empresas públicas, privadas, educativas para establecer relaciones de negocios directa con las mismas, así como también a través de ellas se pueda llegar a sus colaboradores con los productos y servicios que ofrece ACME.

5.4.4.9. OBJETIVO GENERAL

Incrementar la cartera de clientes a través de alianzas estratégicas con empresas públicas, privadas, instituciones educativas y cooperativas de ahorro y crédito.

5.4.4.10. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer convenios interinstitucionales con las empresas para prestarles servicios y productos.

Llegar a los empleados de las empresas e instituciones a través de soluciones crediticias atractivas

Establecer estratégicas con Cooperativas de Ahorro y Crédito para que sus asociados puedan adquirir equipos de computación a través del financiamiento de la institución, así como a futuros clientes dar una alternativa de financiamiento.

5.4.4.11. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, la economía del país ha tenido un incremento gradual de sus ingresos, lo que ha permitido que exista una estabilidad en el Índice de Precios al Consumidor, así como un incremento en el sector de la producción, lo que ha generado estabilidad en las fuentes de trabajo, tanto a nivel empresarial público como privado. Lo que ha favorecido al incremento de las ventas.

PROPUESTA PARA INCREMENTAR CARTERA DE CLIENTES

PARA LA EMPRESA

ACME

- ANTECEDENTES
- ALCANCE
- OBJETIVOS
- ESTRATEGIAS A SEGUIR
- PRESUPUESTO

ANTECEDENTES

- Las empresas privadas son generadoras de sus propios recursos económicos.

-El usuario final busca financiamiento para la adquisición de bienes y servicios, sin que para esto tengan que intervenir las instituciones financieras del país, como los bancos

- Empresas Públicas adquieren bienes y servicios a través de las aplicaciones de la LNSCP, a cardo del INCOP

-Empresas Públicas cuentan con asociación de empleados

-Cooperativas de Ahorro y Crédito otorgan prestamos a bajas tasas de interés con relación a los bancos.

ALCANCE

Definir una propuesta que le permita establecer una alianza estratégica con las empresas públicas, privadas, educativas para establecer relaciones de negocios directa con las mismas, así como también a través de ellas se pueda llegar a sus colaboradores con los productos y servicios que ofrece ACME.

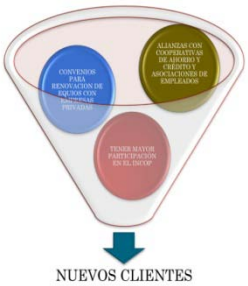
OBJETIVO GENERAL

- Incrementar la cartera de clientes a través de alianzas estratégicas con empresas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer convenios interinstitucionales con las empresas para prestarles servicios y productos.
- Llegar a los empleados de las empresas e instituciones a través de soluciones crediticias atractivas
- Establecer estratégicas con Cooperativas de Ahorro y Crédito

ESTRATEGIAS A SEGUIR

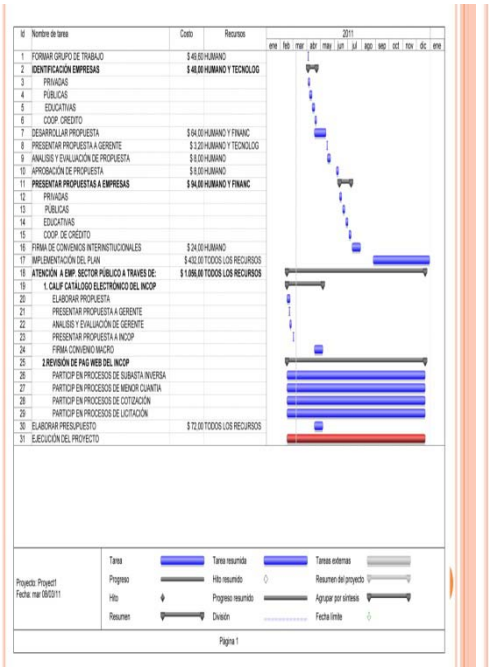


PARTICIPACIÓN EN EL INCOP

- CATÁLOGO ELECTRÓNICO
- SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA
- MENOR CUANTIA
- COTIZACIÓN
- LICITACIÓN

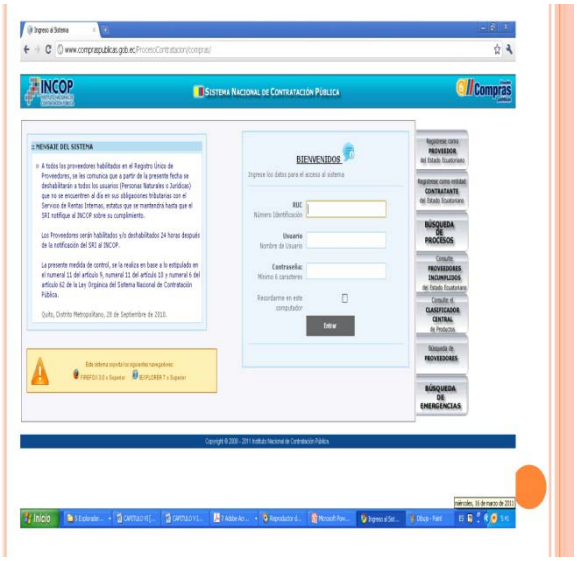
PRESUPUESTO

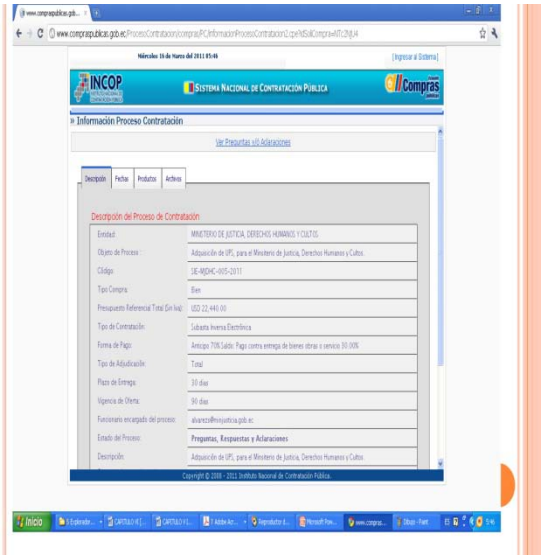
I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	AREA DE VENTAS
PROGRAMA:	FINANCIERA - CRECIMIENTO
PROYECTO:	NUEVOS CLIENTES
RESPONSABLE:	VENTAS
II. OBJETIVOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO:	Incrementar la cartera de clientes a través de alianzas estratégicas con empresas públicas, privadas, instituciones educaticas y cooperativas de ahorro y crédito
ESTRATEGIA:	Firmar acuerdos de compromisos con empresas privadas, públicas educativas Establecer alianzas estratégicas con Cooperativas de Ahorro y Crédito
III. CURSOS DE ACCION	
a) PLANFICACIÓN DEL ESTUDIO	
(SE PRESENTA A CONTINUACIÓN....)	
TOTAL	$ 1.858,80
FECHA DE INICIO	1 de abril de 2011
FECHA DE CULMINACIÓN	30 de diciembre de 2011
b) SEGUIMIENTO O RETROALIMENTACIÓN	
Verificación trimestral	

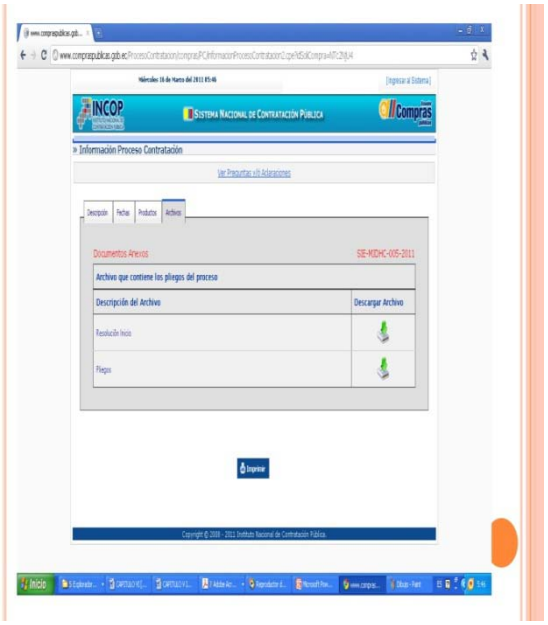


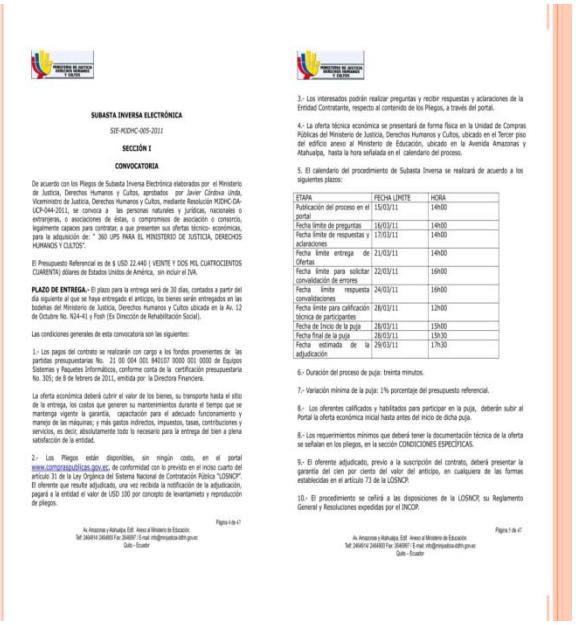
Id	Nombre de tarea	Costo	Recursos
1	FORMAR GRUPO DE TRABAJO	$ 48,00	HUMANO
2	**IDENTIFICACIÓN EMPRESAS**	**$ 48,00**	**HUMANO Y TECNOLOG**
3	PRIVADAS		
4	PÚBLICAS		
5	EDUCATIVAS		
6	COOP. CREDITO		
7	DESARROLLAR PROPUESTA	$ 64,00	HUMANO Y FINANC
8	PRESENTAR PROPUESTA A GERENTE	$ 1.20	HUMANO Y TECNOLOG
9	ANALISIS Y EVALUACIÓN DE PROPUESTA	$ 8,00	HUMANO
10	APROBACIÓN DE PROPUESTA	$ 8,00	HUMANO
11	**PRESENTAR PROPUESTAS A EMPRESAS**	**$ 94,00**	**HUMANO Y FINANC**
12	PRIVADAS		
13	PÚBLICAS		
14	EDUCATIVAS		
15	COOP. DE CRÉDITO		
16	FIRMA DE CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	$ 24,00	HUMANO
17	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	$ 432,00	TODOS LOS RECURSOS
18	**ATENCIÓN A EMP. SECTOR PUBLICO A TRAVES DE:**	**$ 1.056,00**	**TODOS LOS RECURSOS**
19	**1. CALIF CATALOGO ELECTRÓNICO DEL INCOP**		
20	ELABORAR PROPUESTA		
21	PRESENTAR PROPUESTA A GERENTE		
22	ANALISIS Y EVALUACIÓN DE GERENTE		
23	PRESENTAR PROPUESTA A INCOP		
24	FIRMA CONVENIO MACRO		
25	**2.REVISION DE PAG WEB DEL INCOP**		
26	PARTICIP EN PROCESOS DE SUBASTA INVERSA		
27	PARTICIP EN PROCESOS DE MENOR CUANTIA		
28	PARTICIP EN PROCESOS DE COTIZACIÓN		
29	PARTICIP EN PROCESOS DE LICITACIÓN		
30	ELABORAR PRESUPUESTO	$ 72,00	TODOS LOS RECURSOS
31	EJECUCIÓN DEL PROYECTO		

EMPRESAS DE ESTADO


INCOP
Sistema Nacional de Contratación Pública
Compras
BIENVENIDOS
Entrar


INCOP
Sistema Nacional de Contratación Pública
Compras
Información Proceso Contratación

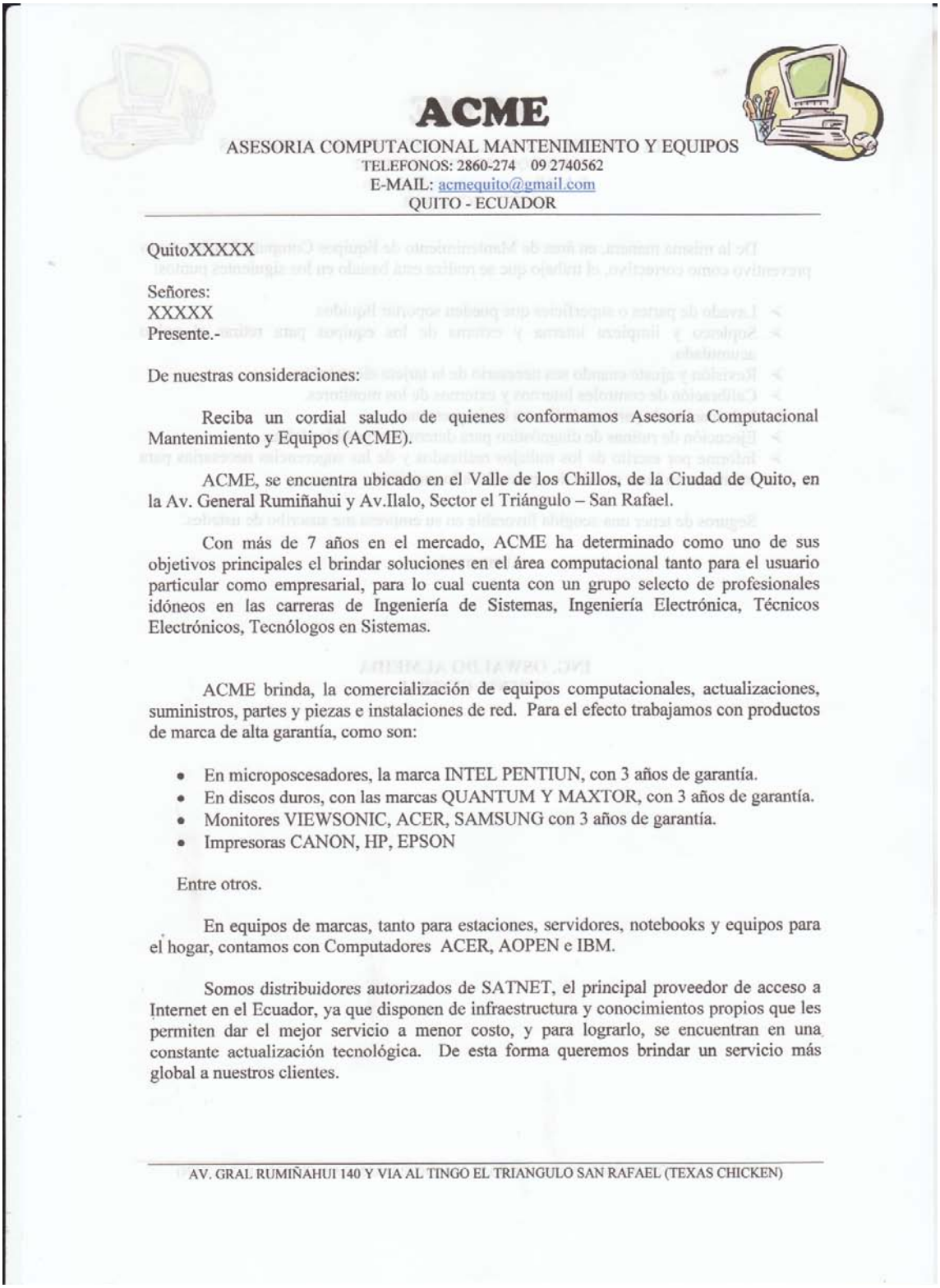

INCOP
Sistema Nacional de Contratación Pública
Compras
Información Proceso Contratación
Documentos Anexos
Archivo que contiene los pliegos del proceso
Descripción del Archivo
Descargar Archivo
Ingresar


SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA
SIE-MJDHC-005-2011
SECCIÓN I
CONVOCATORIA

GRACIAS
POR SU
ATENCIÓN
ACME

DOCUMENTOS ADJUNTOS

ANEXO 4 CARTA PRESENTACIÓN



ACME

ASESORIA COMPUTACIONAL MANTENIMIENTO Y EQUIPOS
TELEFONOS: 2860-274 09 2740562
E-MAIL: acmequito@gmail.com
QUITO - ECUADOR

QuitoXXXXX

Señores:
XXXXX
Presente.-

De nuestras consideraciones:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos Asesoría Computacional Mantenimiento y Equipos (ACME).

ACME, se encuentra ubicado en el Valle de los Chillos, de la Ciudad de Quito, en la Av. General Rumiñahui y Av.Ilalo, Sector el Triángulo – San Rafael.

Con más de 7 años en el mercado, ACME ha determinado como uno de sus objetivos principales el brindar soluciones en el área computacional tanto para el usuario particular como empresarial, para lo cual cuenta con un grupo selecto de profesionales idóneos en las carreras de Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Electrónica, Técnicos Electrónicos, Tecnólogos en Sistemas.

ACME brinda, la comercialización de equipos computacionales, actualizaciones, suministros, partes y piezas e instalaciones de red. Para el efecto trabajamos con productos de marca de alta garantía, como son:

- En microposcesadores, la marca INTEL PENTIUN, con 3 años de garantía.
- En discos duros, con las marcas QUANTUM Y MAXTOR, con 3 años de garantía.
- Monitores VIEWSONIC, ACER, SAMSUNG con 3 años de garantía.
- Impresoras CANON, HP, EPSON

Entre otros.

En equipos de marcas, tanto para estaciones, servidores, notebooks y equipos para el hogar, contamos con Computadores ACER, AOPEN e IBM.

Somos distribuidores autorizados de SATNET, el principal proveedor de acceso a Internet en el Ecuador, ya que disponen de infraestructura y conocimientos propios que les permiten dar el mejor servicio a menor costo, y para lograrlo, se encuentran en una constante actualización tecnológica. De esta forma queremos brindar un servicio más global a nuestros clientes.

AV. GRAL RUMIÑAHUI 140 Y VIA AL TINGO EL TRIANGULO SAN RAFAEL (TEXAS CHICKEN)

ACME

ASESORIA COMPUTACIONAL MANTENIMIENTO Y EQUIPOS
TELEFONOS: 2860-274 09 2740562
E-MAIL: acmequito@gmail.com
QUITO - ECUADOR

De la misma manera, en área de Mantenimiento de Equipos Computacionales, tanto preventivo como correctivo, el trabajo que se realiza está basado en los siguientes puntos:

- Lavado de partes o superficies que pueden soportar líquidos.
- Sopleteo y limpieza interna y externa de los equipos para retirar el polvo acumulado.
- Revisión y ajuste cuando sea necesario de la tarjeta electrónica.
- Calibración de controles internos y externos de los monitores.
- Lubricación de partes móviles en las impresoras.
- Ejecución de rutinas de diagnóstico para determinar posibles fallas.
- Informe por escrito de los trabajos realizados y de las sugerencias necesarias para mantener en buen estado de operación a los equipos.

Seguros de tener una acogida favorable en su empresa me suscribo de ustedes.

Atentamente,

ING. OSWALDO ALMEIDA
GERENTE GENERAL

AV. GRAL RUMIÑAHUI 140 Y VIA AL TINGO EL TRIANGULO SAN RAFAEL (TEXAS CHICKEN)

ANEXO 5 CONTRATOS O CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES

CONVENIO DE PARTICIPACIÓN FERIA (CEMEXPO) Quito 2009 DISTRIBUIDORES

En Quito, a los 28 días del mes de Septiembre del 2009, se presentan a la firma del presente convenio por una parte la Empresa Tecnomega C.A. mayorista de partes y piezas de Computadores, representada por el Sr. Victor Hugo Silva, en calidad de Gerente de Ventas, quien en adelante se lo denominará el mayorista, y por la otra parte la empresa Acmé Quito con numero de Ruc#1707968614001 y representada por el Ing. Oswaldo Almeida**, en su calidad de Gerente General,** quien en adelante se denominará el distribuidor; al tenor con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Se entregara al distribuidor un área de exhibición en el Centro de Exposiciones Mitad de Mundo, Cemexpo de la cuidad de Quito.

SEGUNDA: El espacio destinado al distribuidor es de 30 metros cuadrados, alquilado por el mayorista, para su participación en la Feria Compu 2009.

TERCERA: El distribuidor se compromete a comercializar las marcas y/o productos que el mayorista dispone en su lista de precios y productos. No podrá comercializar otros productos a menos que cuente con la autorización del mayorista.

CUARTA: El costo del espacio físico que el distribuidor ocupará en el stand es de USD 4515,00 incluye IVA (Cuatro mil quinientos quince incluye IVA).

QUINTA: Se ha convenido un cupo de compra de USD 105.000,00 mas el IVA a ser cubierto por el distribuidor en el lapso de tiempo de tres meses a partir del 12 de octubre hasta el 31 de Diciembre del 2009. En caso de cumplir el cupo, el distribuidor no pagará el valor de USD 4515,00 citado en la cláusula cuarta.

SEXTA: El distribuidor entrega un cheque en garantía por el valor de US$ 4515.00, a la firma del presente convenio. El mismo que se procederá a devolver caso de cumplir con la clausula quinta, una vez confirmados los pagos correspondientes a las compras realizadas en el período mencionado en la clausula QUINTA.

SEPTIMA: En caso de no acudir a la Feria luego de firmado el presente convenio de participación se ejecutara la garantía mencionada en la clausula SEXTA.

OCTAVA: Para constancia de lo aquí expresado las partes firman en unidad de acto a los veintiocho días del mes de septiembre de 2009, y se someten en caso de divergencia al tribunal de arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito.

ACME QUITO

TECNOMEGA C.A.

ACME

ASESORIA COMPUTACIONAL MANTENIMIENTO Y EQUIPOS
AV. GRAL. RUMIÑAHUI Y VIA. AL TINGO EL TRIANGULO LOS CHILLOS (DIAGONAL C.C. "PLAZA DEL VALLE")
FONO: 02 860-274 08 7250175

CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN

PARTES:
Entre ACME, representada por el Ing. Oswaldo Almeida, denominado como el Vendedor, y La Asociación de empleados de la ESPE, representado por el Ing. Roberto Buenaño, Convienen en realizar el siguiente contrato de distribución.

PRIMERA:
El Vendedor da en perpetua enajenación computadores para los empleados de la ESPE

SEGUNDA:
La Garantía de las partes y piezas constan en la hoja de cada una de las cotizaciones, que serán entregadas a cada uno de los interesados en adquirir los computadores.

TERCERA:
El Vendedor, declara que sobre los artículos, materia de este presente contrato, no pesa gravamen ni tampoco impedimentos para su venta.

CUARTA:
El vendedor entregará una comisión del 5% antes de IVA, de todo lo que se comercialice con la asociación, la cual ira en beneficio de sus agremiados.

QUINTA:
Las partes aseguran estar de acuerdo en la negociación celebrada. Así como El Vendedor se compromete en entregar el Computador en óptimas condiciones de funcionamiento el momento de la instalación. De la misma forma, el Comprador examinará y comprobando el buen funcionamiento de dicho Computador y renunciando, por lo tanto, a cualquier reclamo posterior a la firma del presente contrato, a daños o fallas por el mal uso del Computador.

SEXTA:
Para constancia y fe de aceptación, las partes firman este documento en original y dos copias de igual texto y efecto legal, haciéndolo en Quito, el 1 de Noviembre del 2001.

ING. OSWALDO ALMEIDA
GERENTE DE ACME
C.I. 171089298-3

Tesorero

ING. ROBERTO BUENAÑO
PRESIDENTE AESPE
C.I. 1707316053

TEXTIL 14 DE MARZO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

FUNDADA EL 14 DE MARZO DE 1969 ACUERDO MINISTERIAL Nº 1720

Impulsamos desarrollo

San Rafael, 06 de febrero del 2004.

Señores:
EMPRESA "ACME"
Presente.-

De mis consideraciones:

Como representante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO", Ltda. de acuerdo al convenio realizado con vuestra empresa, a través de la presente me permito solicitar comedidamente se realice la entrega de un equipo de computación, de acuerdo a la proforma adjunta a la presente, al **Sr. Luis Velasteguí**, socio de la Cooperativa No. 2576, portador de la C.I. 060117350-3, con cargo a la cuenta de la Cooperativa, hasta por un valor de **$ 834.00** (SON OCHOCIENTOS TREINTA Y CUATRO CON 00/100 DOLARES AMERICANOS) de sobrepasar el valor este será cancelado por el Socio, planilla que será cancelada el mes de Febrero del 2004, de acuerdo al convenio acordado.

Por la favorable atención que se sirva dar a la presente, me suscribo de Usted.

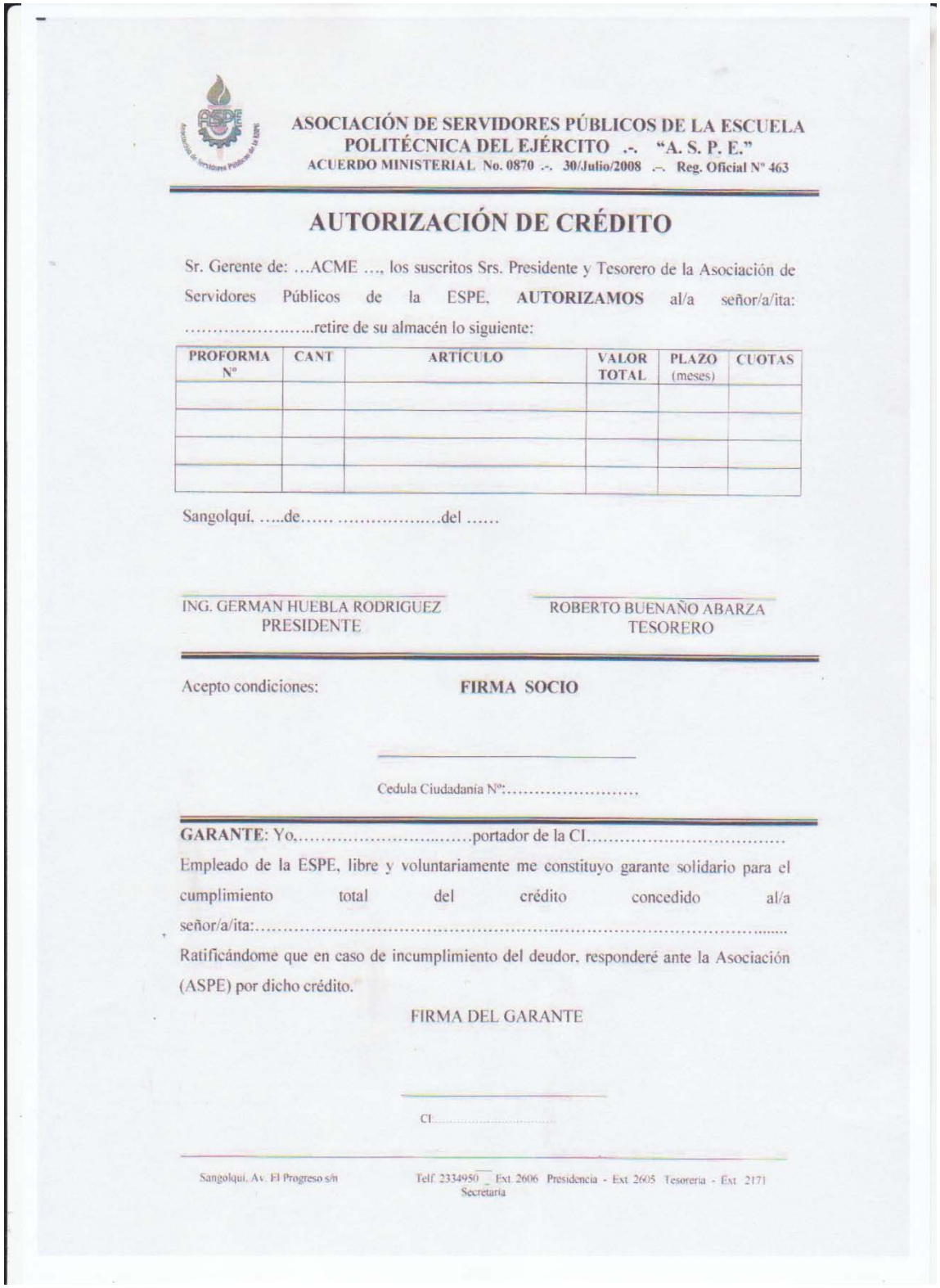
Atentamente,

Fernando Caiza
GERENTE GENERAL

MATRIZ: SAN RAFAEL C.C. CAPELO
Av. General Enríquez Telfs.: 2865 120 / 2868 506 / 2863 579
E-mail: textil_14_marzo@andinanet.net

AGENCIA Nº 1 AMAGUAÑA
Calle Iglesias y González Suárez
Telf.: 2878 127

AGENCIA Nº 2 GUAMANI
Av. Maldonado km. 13
(Entrada al Beaterio) CC. FER.
Telfs.: 2974 026 / 2974 027



ASOCIACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO .-. "A. S. P. E."
ACUERDO MINISTERIAL No. 0870 .-. 30/Julio/2008 .-. Reg. Oficial Nº 463

AUTORIZACIÓN DE CRÉDITO

Sr. Gerente de: …ACME …, los suscritos Srs. Presidente y Tesorero de la Asociación de Servidores Públicos de la ESPE, **AUTORIZAMOS** al/a señor/a/ita: ……..retire de su almacén lo siguiente:

PROFORMA Nº	CANT	ARTÍCULO	VALOR TOTAL	PLAZO (meses)	CUOTAS

Sangolquí. …..de…… ……del ……

ING. GERMAN HUEBLA RODRIGUEZ
PRESIDENTE

ROBERTO BUENAÑO ABARZA
TESORERO

Acepto condiciones: **FIRMA SOCIO**

Cedula Ciudadanía Nº:……

GARANTE: Yo,……portador de la CI……
Empleado de la ESPE, libre y voluntariamente me constituyo garante solidario para el cumplimiento total del crédito concedido al/a señor/a/ita:……
Ratificándome que en caso de incumplimiento del deudor, responderé ante la Asociación (ASPE) por dicho crédito.

FIRMA DEL GARANTE

CI……

Sangolquí, Av. El Progreso s/n Telf. 2334950 Ext. 2606 Presidencia - Ext. 2605 Tesorería - Ext. 2171 Secretaría

ANEXO 6 PUBLICIDAD

ANEXO 7.

Habilitación del RUP Página 1 de 1

REPUBLICA DEL ECUADOR

Ecuador Compras públicas

SISTEMA NACIONAL DE COMPRAS PÚBLICAS

REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES

REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES

Una vez revisado los documentos presentados, certifico, que **Vallejo Rodriguez Ligia Alexandra** con RUC número **1707968614001**, ha cumplido satisfactoriamente con los requisitos establecidos, por lo tanto queda HABILITADO en el Registro Único de Proveedores, RUP.

Nombre Comercial: ACME

Datos del Proveedor

Nombre Completo	Ligia Alexandra Vallejo Rodriguez
Documento de Identificación	Número de Identificación

Dirección Principal:

Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMIÑAHUI Parroquia: SAN RAFAEL Transversal: Av General Rumiñahui Edificio Cenctro Comercial Plaza Paris Página Web: Correo Electronico: acmequito@gmail.com Teléfono(s): FAX: 02-2860274 TRABAJO: 02-2850900 , CELULAR: 09-8991063 ,

Bienes, Obras o Servicios Suministrados

Código	Producto
45220	MAQUINAS DIGITALES PORTATILES DE PROCESAMIENTO AUTOMATICO DE DATOS QUE NO PESEN MAS DE 10KG, COMO COMPUTADORAS PORTATILES COMPUTADORAS ULTRALIGERAS Y AGENDAS ELECTRONICAS COMPRENDAN.
45230	COMPUTADORES DE ESCRITORIO
45240	MAQUINAS DIGITALES DE PROCESAMIENTO AUTOMATICO DE DATOS, PRESENTADAS EN FORMA DE SISTEMAS
45250	OTRAS MAQUINAS DIGITALES DE PROCESAMIENTO AUTOMATICO DE DATOS, CONTENGAN O NO EN UNA CAJA O COBERTURA COMUN UNA O DOS UNIDADES DEL TIPO SIGUIENTE: UNIDADES DE ALMACENAMIENTO, UNIDADES DE ENTRADA, UNIDADES DE SALIDA
45260	UNIDADES DE ENTRADAO DE SALIDA,CONTENGAN O NO UNIDADES DE ALMACENAMIENTO EN LA MISMA CAJA O COBERTURA
45270	UNIDADES OPTICAS
45290	PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA COMPUTADORAS

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD MIC SUBSECRETARIA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y COMPRAS PÚBLICAS

Vigente hasta :13/06/200

Dirección de Compras Públicas

Lugar: QUITO Responsable: jorgearia

INCOP
INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Que para la expedición del procedimiento descrito, el Instituto Nacional de Contratación Pública ha realizado un proceso de consulta amplio y participativo, a fin de tomar en consideración las observaciones de los organismos con competencia en el ámbito de la definición y aplicación de políticas sociales y productivas;

En ejercicio de sus atribuciones, expide el

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PARA REALIZAR FERIAS INCLUSIVAS

Artículo 1.- ÁMBITO DE APLICACIÓN: La Feria Inclusiva es un procedimiento que podrá ser utilizado por toda entidad contratante, para efectos de adquirir bienes y servicios de producción nacional normalizados o no normalizados, incluidos aquellos servicios que tengan por objeto única y exclusivamente la reparación, refacción, remodelación, adecuación o mejora de una construcción o infraestructura ya existente.

Los bienes y servicios a contratarse a través de una o más ferias inclusivas deberán constar identificados en el Plan Anual de Contrataciones de cada año. Asimismo, las entidades contratantes notificarán el requerimiento de asistencia técnica al INCOP, respecto de la realización de una o más ferias inclusivas, en un término no menor a quince días (15) anteriores a su realización, detallando el lugar de realización, el monto total a contratar desglosado por objeto u objetos de contratación y el tipo de asistencia técnica requerida.

Para efectos de identificar a un bien o un servicio de origen nacional, se atenderá a las definiciones establecidas por el Ministerio de Industrias y Productividad, que serán publicadas por el INCOP en el Portal www.compraspublicas.gob.ec.

El Instituto Nacional de Contratación Pública podrá utilizar el procedimiento de Feria Inclusiva para seleccionar bienes y servicios de origen nacional, a fin de que estén disponibles en el Catálogo Electrónico.

Artículo 2.- PROVEEDORES PARTICIPANTES: A fin de cumplir las disposiciones previstas en los artículos 283 y 288 de la Constitución de la República y sobre la base de la definición de Feria Inclusiva que consta en el numeral 13 del artículo 6 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en este procedimiento de contratación se considerarán únicamente como proveedores a las personas naturales o jurídicas, individualmente consideradas, asociadas legalmente o con compromiso de asociación o consorcio, que estén habilitados en el Registro Único de Proveedores RUP y que reúnan una de las siguientes condiciones:

1. Formar parte del Sector Artesanal, de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes;
2. Ser una micro o pequeña organización de producción o de prestación de servicios, en los términos establecidos en la normativa respectiva; o,

www.compraspublicas.gob.ec
Av. Eloy Alfaro N41-151 e Isla Floreana, esquina Quito, Ecuador
Telf: 02 2440050 - 02 2568655

ANEXO 8 TRIPTICO

PLANIFICIACIÓN ESTRATÉGICA

En forma sistemática y coordinada, los gerentes de las empresas, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen los respectivos planes de acción, tanto a corto, mediano como a largo plazo, aprovechando los recursos económicos, humanos, técnicos, con los que cuenta la organización.

A través del empleo del Cuadro de Mando Integral, les permitirá medir los resultados en las áreas: financiera, atención al cliente, procesos internos y talento humano, y establecer los lineamientos más eficaces para orientar al negocio hacia sus objetivos y metas, a través de un trabajo en equipo.

MISIÓN DE ACME

"BUSCAMOS LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES A TRAVÉS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INFORMÁTICOS DE CALIDAD, CON GARANTÍA, TECNOLOGÍA DE ÚLTIMA GENERACIÓN. CON EL RESPALDO DE MARCAS RECONOCIDAS A NIVEL MUNDIAL, BASADOS EN NUESTROS PRINCIPIOS Y VALORES"

VISIÓN DE ACME

"PARA EL AÑO 2015, SER UNA EMPRESA LIDER Y COMPETITIVA TANTO A NIVEL LOCAL COMO NACIONAL, A TRAVÉS DE LA ENTREGA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS INFORMÁTICOS DE CALIDAD Y DE PUNTA, BASADOS EN EL PROFESIONALISMO, EFICIENCIA Y ÉTICA DE NUESTROS COLABORADORES"

ACME

ACME

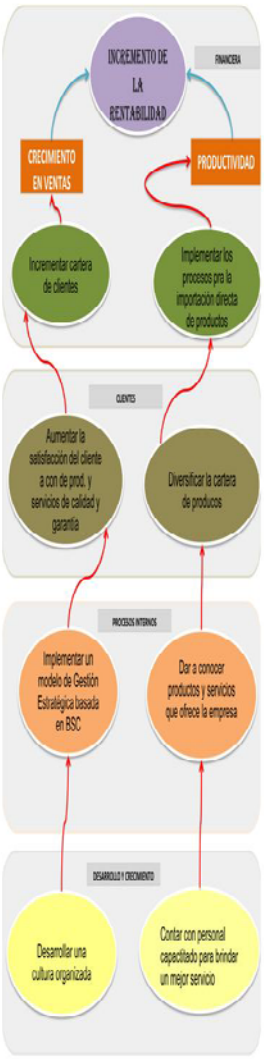
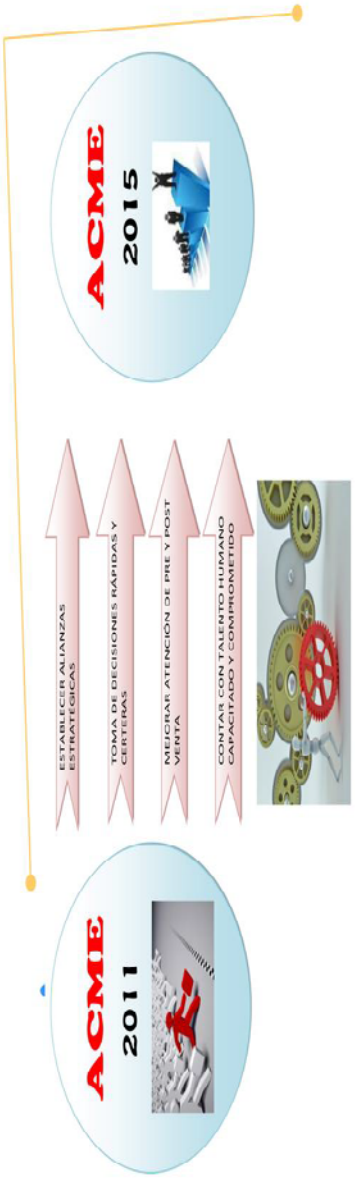
MODELO DE GESTIÓN

"TODOS TENEMOS QUE PLANIFICAR, EN ALGÚN MOMENTO DE NUESTRAS VIDAS"

ANONIMO

OBJETIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Crear una cultura de cambio en los empleados de la empresa, lo que permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

Establecer un vínculo entre el empleado y ACME de tal manera que éste se sienta parte del éxito o fracaso del negocio, de igual manera la empresa brinde la apertura para que sus colaboradores se superen, así como se les motive constantemente y que de esta manera se sientan parte del desarrollo de la compañía.

QUE SE QUIERE ALCANZAR Y COMO SE LO VA A REALIZAR